



**Universidade de Brasília  
CET – Centro de Excelência em Turismo**

**Curso de Pós-graduação *Lato Sensu***

## **Formação de Consultores**

**“ATENDIMENTO AO CLIENTE NAS EMPRESAS AÉREAS -  
O Marketing de Serviços e as Relações de Balcão Entre o  
Passageiro e o Funcionário”**

**MÍRIAN CRISTINA BARRETO ALVES**

Brasília – DF  
Outubro / 2005

**Universidade de Brasília  
CET – Centro de Excelência em Turismo**

**Curso de Pós-graduação *Lato Sensu***

## **Formação de Consultores**

**“ATENDIMENTO AO CLIENTE NAS EMPRESAS AÉREAS -  
O Marketing de Serviços e as Relações de Balcão Entre o  
Passageiro e o Funcionário”**

**MÍRIAN CRISTINA BARRETO ALVES**

---

Domingos Sávio Spezia  
Coordenador

---

Profª MSc - Shirley Pontes  
Orientadora

---

Prof. – Gilson Borda  
Examinador

*“Trabalho apresentado em cumprimento às exigências acadêmicas parciais do curso de pós-graduação lato sensu em Formação de Consultores e obtenção do grau de Especialista”*

Brasília – DF  
Outubro / 2005

Alves, Mirian C. Barreto

Atendimento ao Cliente nas Empresas Aéreas – O Marketing de Serviços e as Relações de Balcão Entre o Passageiro e o Funcionário / Mirian Cristina Barreto Alves.

Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-graduação *lato sensu* de Formação de Consultores  
Brasília – DF, outubro de 2005.

Área de Concentração: Marketing de Serviços

Orientador: Shirley Pontes

1. Marketing de Serviços 2. Atendimento a clientes 3. Administração

## DEDICATÓRIA

À minha mãe, aos grandes profissionais da VARIG que me serviram de exemplo durante todos esses anos e a todos aqueles que gostam de gente e que tem disponibilidade e prazer em servir às pessoas.

## AGRADECIMENTOS

A DEUS pela saúde e força.

À professora Shirley Pontes, sempre atenciosa, paciente, e confiante, pela sua orientação clara e valiosa na elaboração desta monografia.

À amiga de todas as horas, Sheyla Costa pelo apoio técnico, sem o qual não seria possível a conclusão deste trabalho.

Ao amigo Cláudio Gasparly por sua imprescindível colaboração para o êxito do trabalho.

A VARIG, e a todos os seus funcionários, por proporcionar o campo de experiência que despertou o meu interesse e o oferecimento de toda a estrutura para a realização desta pesquisa.

**“Serviço - É todo trabalho que agrega valor, feito por uma pessoa em benefício de outra”.**

**Karl Albrecht**

## RESUMO

Com esta pesquisa pretendeu-se consolidar a percepção da autora de como o mercado, devido à acirrada concorrência, exige cada vez mais diferenciais, principalmente no que se refere aos serviços de transporte aéreo. Objetiva analisar se os clientes percebem o atendimento como fator principal de diferenciação de um produto e/ou serviço em relação aos demais. O estudo inclui a revisão da literatura relacionada à utilização do Marketing de Serviços nas empresas prestadoras de serviços, para que as mesmas possam conhecer, entender e, posteriormente, oferecer seus produtos conforme as necessidades e desejos dos seus clientes e possibilita que atinjam suas expectativas. No caso o objeto de estudo é a uma companhia aérea: a Viação Aérea Rio Grandense - VARIG. Como é uma empresa aérea de atuação nacional e internacional, resolvemos delimitar a área de pesquisa para as bases existentes em Brasília e Recife devido às condições propícias oferecidas para a realização do estudo visando, assim, uma maior abrangência e credibilidade à pesquisa. A pesquisa de campo foi através da aplicação de questionários aos passageiros, e objetiva não só ouvir suas opiniões sobre o atendimento oferecido, mas verificar quais as sugestões de melhoria dos serviços oferecidos pela companhia aérea Varig, e a possibilidade de criar um diferencial no atendimento que seja capaz de fidelizar o cliente. Após a análise dos dados da pesquisa, se constata que: em geral a maioria os clientes está satisfeita com o atendimento prestado no check-in da Varig nos aeroportos de Brasília e Recife, mas têm pouca tolerância diante de situações desgastantes nas relações de balcão com os funcionários, principalmente quando não são bem atendidos. Apesar das pessoas têm necessidades diferentes, as expectativas de um atendimento diferenciado são comuns à maioria, e as empresas que perceberem que podem ganhar clientes nesse cenário, tendem a se destacar no mercado competitivo dos dias atuais.

1. Marketing de Serviços

2. Atendimento a  
clientes

3. Administração

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>4</b>
2.1	A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS. ....	5
2.2	UMA VISÃO GERAL SOBRE O MARKETING .....	8
2.3	CONCEITOS DE SERVIÇOS .....	10
2.4	DIFERENÇAS BÁSICAS ENTRE BENS E SERVIÇOS.....	11
2.5	TIPOS DE SERVIÇOS .....	13
2.6	COMPOSTO DE SERVIÇOS .....	14
2.7	DISTRIBUIÇÃO DE SERVIÇOS.....	16
2.8	MENSURAR SERVIÇOS .....	18
2.9	COMUNICAÇÃO E PROPAGANDA EM SERVIÇOS.....	18
2.10	O TREINAMENTO E O CLIENTE INTERNO NO MARKETING DE SERVIÇOS .....	20
2.11	DIFICULDADE EM APLICAR O MARKETING DE SERVIÇOS.....	21
2.12	MARKETING DE SERVIÇOS – O CLIENTE COMO FATOR PRINCIPAL.....	22
2.12.1	<i>Expectativas e percepções do cliente no setor de serviços</i> .....	22
2.12.2	<i>A importância do foco no cliente em uma empresa de serviços</i> .....	23
2.12.3	<i>Qualidade em serviços e aspectos avaliados pelos clientes</i> .....	24
2.12.4	<i>Atendimento ao cliente como vantagem competitiva</i> .....	28
2.12.5	<i>Como avaliar serviços oferecidos aos clientes e melhorá-los</i> .....	31
2.12.6	<i>A recuperação de clientes insatisfeitos</i> .....	33
2.12.7	<i>Como lidar com clientes abusivos</i> .....	36
<b>3</b>	<b>CONTEXTO DE ESTUDO</b> .....	<b>37</b>
3.1	DEPARTAMENTO DE AVIAÇÃO CIVIL (DAC).....	37
3.2	OBJETO DE ESTUDO - A VARIG .....	40
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>44</b>
4.1	DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS UTILIZADAS.....	44
4.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	45
4.3	PLANO E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS UTILIZADOS.....	46
4.4	PERÍODO DE REALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	48
4.5	COMENTÁRIOS SOBRE O TRATAMENTO DOS DADOS .....	48
4.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	49
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>50</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES</b> .....	<b>66</b>
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>69</b>
<b>8</b>	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>71</b>
8.1	APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO .....	71
8.2	APÊNDICE B: CRONOGRAMA .....	72
<b>9</b>	<b>ANEXOS</b> .....	<b>73</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico	1.	Estatística de Reclamação de PAX – Atendimento Empresas Regulares	37
Gráfico	2.	Estatística de Reclamação de Passageiros – Atendimento Empresas Estrangeiras	38
Gráfico	3.	Gênero – Recife	50
Gráfico	4.	Gênero - Brasília	50
Gráfico	5.	Faixa Etária - Recife	51
Gráfico	6.	Faixa Etária - Brasília	51
Gráfico	7.	Ocupação - Recife	51
Gráfico	8.	Ocupação - Brasília	52
Gráfico	9.	Faixa de Renda - Recife	52
Gráfico	10.	Faixa de Renda - Brasília	52
Gráfico	11.	Quantas viagens realizou nos últimos 12 meses - Recife	53
Gráfico	12.	Quantas viagens realizou nos últimos 12 meses – Brasília	54
Gráfico	13.	Rota que viajou - Recife	54
Gráfico	14.	Rota que viajou – Brasília	54
Gráfico	15.	Motivo da Viagem - Recife	55
Gráfico	16.	Motivo da Viagem - Brasília	55
Gráfico	17.	Quem Patrocinou a Viagem - Recife	56
Gráfico	18.	Quem Patrocinou a Viagem – Brasília	56
Gráfico	19.	Tempo de Atendimento - Recife	57
Gráfico	20.	Tempo de Atendimento – Brasília	57
Gráfico	21.	Cortesia e Atenção do Funcionário - Recife	57
Gráfico	22.	Cortesia e Atenção do Funcionário – Brasília	58
Gráfico	23.	Apresentação Pessoal do Funcionário - Recife	58

Gráfico	24.	Apresentação Pessoal do Funcionário – Brasília	58
Gráfico	25.	Orientação Clara e Precisa para o Embarque - Recife	59
Gráfico	26.	Orientação Clara e Precisa para o Embarque – Brasília	59
Gráfico	27.	Esclarecimento de Dúvidas - Recife	59
Gráfico	28.	Esclarecimento de Dúvidas - Brasília	60
Gráfico	29.	Eficácia – Agilidade no Atendimento - Recife	60
Gráfico	30.	Eficácia – Agilidade no Atendimento – Brasília	60
Gráfico	31.	Conhecimento – Prática e Domínio da Função - Recife	61
Gráfico	32.	Conhecimento – Prática e Domínio da Função - Brasília	61
Gráfico	33.	Atenção do Funcionário – Recife	61
Gráfico	34.	Atenção do Funcionário – Brasília	62
Gráfico	35.	Percepção quanto à Uniformidade do Atendimento - Recife	62
Gráfico	36.	Percepção quanto à Uniformidade do Atendimento – Brasília	62
Gráfico	37.	Motivação – Aparentam Trabalhar com Prazer - Recife	63
Gráfico	38.	Motivação – Aparentam Trabalhar com Prazer – Brasília	63
Gráfico	39.	Interação Satisfatória com o Funcionário - Recife	63
Gráfico	40.	Interação Satisfatória com o Funcionário – Brasília	64

## SIGLAS, SÍMBOLOS E ABREVIATURAS.

CONAC	Conferência Nacional De Aviação Civil
DAC	Departamento de Aviação Civil
FAA	<i>Federal Aviation Agency</i>
IAC	Instituição de Aviação Civil
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
JAA	<i>Joint Aviation Authorities</i>
MV	Momento da Verdade
PIB	Produto Interno Bruto
SAC	Serviço de Atendimento ao Consumidor (ou Cliente)
SERAC	Serviço Regional de Aviação Civil
TAM	Transportes Aéreos Marília
VASP	Viação Aérea São Paulo
VARIG	Viação Aérea Rio Grandense
VEM	VARIG Engenharia e Manutenção

# 1 INTRODUÇÃO

Atualmente o setor de serviços é o que mais cresce, representando expressiva parcela da economia e sendo o responsável pela maior parte do Produto Interno Bruto (PIB) em países desenvolvidos como os Estados Unidos e Reino Unido, bem como países em desenvolvimento como o Brasil, onde o setor de serviços já representa 52<sup>1</sup>% tendo inclusive superado os setores da indústria e do comércio.<sup>1</sup>

Além do mais, o setor é um grande gerador de renda e empregos: nove em cada dez novos empregos estão relacionados com serviços. Por isso cada vez mais as empresas estão organizadas e orientadas para esse segmento da economia. É neste setor que o atendimento assume relevância porque a permanência no mercado depende de atrair, manter e fidelizar clientes.

Sabe-se que nesta realidade de mercado, as empresas devem desenvolver estratégias que lhes proporcionem vantagem competitiva através de diferenciais oferecidos no atendimento prestado aos clientes.

Estes aspectos ressaltam a importância do Marketing de Serviços no qual a oferta de um bom atendimento nos serviços prestados constitui fator chave.

Las Casas (2002) enfatiza que este tipo de marketing desenvolveu-se intensamente na década de 80 e vem sofrendo importantes transformações, crescendo progressivamente, exigindo das organizações o conhecimento e a sensibilidade para colocar no mercado serviços adequados, de acordo com a necessidade, desejo e expectativas dos clientes. Estes estão cada vez mais exigentes e conhecedores dos seus direitos e, por isso, almejam melhores serviços.

Uma organização que adotar um Marketing de Serviços bem realizado, aliado, entre outras coisas, a um excelente atendimento irá se destacar e fazer uma enorme diferenciação em relação aos concorrentes.

Esta constatação leva a considerar a oportunidade de realizar uma pesquisa que demonstre a importância do atendimento no setor de serviços e averiguar de que forma esta realidade influencia a percepção dos clientes em relação aos serviços prestados.

---

<sup>1</sup> LOVELOCK, C. H.; WRIGHT, L. K. Principles of service, NJ: Prentice , 199. p. 5, Inv Las Casas, A.1. Marketing de Serviços. SP; Atlas, 2002.

Esta pesquisa possui grande relevância no que se refere ao seu tema porque visa contribuir, através da aplicação de princípios teóricos, para a melhoria dos produtos e serviços que são oferecidos pelas empresas aos seus clientes, principalmente no tocante ao atendimento.

Além da importância mercadológica, esta pesquisa poderá contribuir para área profissional daqueles que prestam serviços diretamente aos clientes em diferentes segmentos, na medida em que poderão ter a visão geral sobre serviços e sobre o marketing para este setor, em especial como prestar um excelente atendimento e com isso criar e desenvolver estratégias para atrair e fidelizar clientes através de diferenciais competitivos.

No decorrer da pesquisa foi dada ênfase à qualidade dos serviços prestados pelas empresas e como os clientes a avaliam e percebem, porque apesar do crescimento do setor, ainda existe em determinadas empresas muito funcionário despreparado e/ou onde os direitos dos clientes são desrespeitados.

Este fato torna-se contraditório porque as empresas devem ter em mente que as suas ações devem ser baseadas no foco do cliente e as mesmas dependem dos seus clientes para permanecer ativas neste mercado extremamente competitivo.

A coleta de dados foi através de pesquisa de campo, identificando os aspectos primordiais no processo de atendimento no momento do *check-in* nas Empresas Aéreas, os maiores erros cometidos na prestação de serviços e sugestões que visem à melhoria dos serviços.

Foi focado a interação estabelecida entre atendentes e clientes, com a preocupação em identificar oportunidades de melhoria neste processo. Com esse embasamento pretendeu-se verificar como está o nível de satisfação dos clientes e quais as suas reais exigências e necessidades.

Baseada nestes fatores, o objetivo geral desta pesquisa é fazer um estudo do atendimento a clientes nas Empresas Aéreas, com foco nas relações de balcão, as insatisfações entre os funcionários e os clientes, e traçar o perfil dos clientes que utilizam os serviços da Varig nas bases de Brasília e Recife, assim como identificar quais os aspectos fortes e os que precisam ser melhorados no que se refere aos serviços prestados por essa companhia aérea e criar um diferencial competitivo no mercado, fator primordial em qualquer tipo de negócio de prestação de serviços.

Outros objetivos, identificar quais são os fatores que os clientes consideram fundamentais para um bom atendimento e identificar quais são os pontos fortes da empresa Varig com base na perspectiva do cliente externo.

Foi considerado o comportamento do cliente do transporte aéreo diante de situações de conflito, insatisfação e estresse nos balcões de *check-in* nos aeroportos de Brasília e Recife, na Empresa Aérea VARIG S.A., que por uma questão de acesso às informações, é o objeto do estudo no que se refere ao levantamento documental, e para efeito de pesquisa de campo.

Dados do DAC – Departamento de Aviação Civil, e das próprias Empresas Aéreas, registram índices de reclamações dos clientes sobre diversas situações de insatisfação no atendimento dos funcionários nos balcões de *check-in* nos aeroportos Brasileiros.

No cenário atual de concorrência bastante acirrada no mercado da aviação, tornou-se preocupação constante das Empresas Aéreas, minimizar estas insatisfações e evitar os desgastes decorrentes das reclamações dos clientes.

Convém salientar que o serviço além de ser o grande diferencial, é uma atividade, quando bem realizada, extremamente gratificante. Porém, nem todos sabem e nem gostam de servir, mesmo que o mercado exija postura diferente. Entretanto, aqueles que se destacarem neste setor terão grandes desafios a vencer e, conseqüentemente, muitas oportunidades a aproveitar.

Tendo em vista essa situação problema, o estudo que se desenvolverá nas próximas paginas busca responder a questão problema: **Qual o índice de satisfação dos clientes com o atendimento de *check-in* da Empresa Aérea VARIG S. A. nos aeroportos de Brasília e Recife?**

Os fatores determinantes para a escolha do tema foram: trabalhar na companhia aérea prestando serviços a diferentes tipos de clientes e perceber o fundamental papel que tem um excelente atendimento dentro do setor de serviços; oferecer informações aos interessados da área para possíveis consultas e/ou futuras pesquisas referentes ao tema; apresentar uma proposta de consultoria interna à VARIG S.A. para melhorar qualificação dos funcionários e conseqüentemente aumentar o grau de satisfação dos clientes; e mostrar a importância da qualificação profissional na área de atendimento.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta pesquisa procurou um referencial teórico que embasasse a pressuposição de que o foco no cliente deve ser alvo prioritário para uma empresa que presta serviços e que pretenda ser bem sucedida na atualidade.

Em atendimento, qualidade é um fator que envolve o que chamamos de "momento da verdade". O conceito MV (Momento da Verdade), simples e objetivo, usado como base fundamental da teoria sobre Qualidade em Serviços, de KARL ALBRECHT, (1993, p.108) "qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com algum aspecto da organização, e obtém uma impressão de seus serviços", serve como ponto de partida do referencial teórico.

Lembrando que esta interação é direta gerando em tempo real o resultado da interação e/ou prestação de serviço. Por exemplo, deixar de ser cordial e paciente numa solicitação ou atrasar uma entrega são erros incorrigíveis, pois não podemos devolver esses serviços para uma esteira de produção para serem refeitos. Podemos em outra situação (outro momento da verdade) e provavelmente com outro cliente, não cometê-los. Aquele resultado já provocou sua marca negativa com aquele determinado cliente naquela situação específica.

Originalmente a expressão "momento da verdade", pertence ao consultor gerencial RICHARD NORMANN, (1993, p33) "a maioria dos serviços é resultado de ações sociais que ocorrem no contato entre o cliente e os representantes da empresa de serviços. Tomando uma metáfora das touradas, podemos dizer que a qualidade percebida é realizada no **momento da verdade** (grifo nosso) quando o prestador de serviço e o cliente se confrontam numa arena".

O foco desta pesquisa foi no serviço de transporte aéreo, abordando um elo da cadeia de viagem (Anexo 1) em particular, o atendimento no *check-in*, e possíveis problemas causados dentro deste processo. O objeto de estudo foi relacionado às relações de balcão entre o passageiro e o atendente das empresas aéreas, para o qual foi feita uma pesquisa junto ao cliente para mensurar seu grau de satisfação ou insatisfação para com a empresa, e com os atendentes para identificar propostas alternativas de treinamento, voltado para criar um diferencial de peso no atendimento nas empresas de aviação comercial.

## 2.1 A influência da cultura organizacional em uma empresa de Serviços.

*“A cultura organizacional condiciona e determina as normas de comportamento das pessoas dentro de cada empresa influenciando, com isso, qual imagem ela terá no mercado”.*

(Idalberto Chiavenato)

As pessoas agem conforme as expectativas de outras, e elas nascem, crescem, vivem e se comportam através de uma complexa e contínua influência social.

Devido a isso, há a formação de padrões, valores e crenças a serem respeitados e seguidos por uma sociedade. É o que chamamos de cultura.

De acordo com Chiavenato (2002, p.49) cultura é o “ambiente de crenças e valores, costumes e tradições e práticas de convívio social aceitos pela sociedade provocando enorme influência nas ações e comportamentos das pessoas”.

Da mesma maneira como ocorre na sociedade, as organizações, também possuem cada uma a sua cultura. Neste caso, denominada cultura organizacional.

Em outras palavras, seja no ambiente de nossas relações sociais, assim como no trabalho, o tempo todo somos influenciados por paradigmas que nos induzem a tomar determinadas atitudes, que nem sempre são as mais corretas e sensatas, entretanto, são muitas vezes impostas pelo meio no qual estamos inseridos. Por esta razão as pessoas muitas vezes agem baseadas em aparências criando uma imagem diferente da realidade.

Chiavenato (2002, p.50) define cultura organizacional como:

O modo de vida, o sistema de crenças e valores sociais, a forma aceita de interação e de relacionamento que caracterizam cada organização condicionando e determinado às normas de comportamento das pessoas dentro de cada empresa. É maneira de ser de cada empresa e seus participantes.

Para compreendermos melhor a relação da cultura organizacional e suas influências em uma empresa de serviços, se faz necessário à informação complementar do autor quando explica que em toda organização, além de sua cultura, há também o clima que a determina, e conseqüentemente, lhe caracteriza.

Segundo o mesmo autor (2002, p.50) clima organizacional é: “O meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. É o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem os seus trabalho”.

Analisando essa definição, o clima organizacional está constituído por aqueles aspectos internos da organização que levam a diferentes espécies de motivação e/ou sentimentos relativos ao ambiente de trabalho, e que incidem sobre o comportamento e desempenho dos seus funcionários.

E dependendo destes aspectos, isto é, das condições físicas e psicológicas do cotidiano de trabalho das pessoas que, além da cultura organizacional, vai determinar se o ambiente de trabalho é percebido como positivo ou negativo.

É devido a este clima organizacional que, segundo o autor, as organizações são diferentes. Algumas são quentes e dinâmicas, criando uma identidade marcante, e conseqüentemente, passando para o mercado uma imagem de empresa inovadora, de qualidade e de credibilidade tendo a sua marca sempre lembrada pelos consumidores como é o caso da Cola-Cola, Nestlé, Gillete, Souza Cruz, etc.

Enquanto que outras empresas são frias e impessoais, passando uma imagem de organizações burocráticas e autocráticas com adoção de sistemas tradicionais e desmotivantes.

Por isso, a importância dos gestores adotarem um planejamento e políticas de recursos humanos que favoreçam a motivação, estimulem o desempenho humano e a satisfação no trabalho. As empresas que visam somente o lucro, esquecendo o progresso dos seus clientes internos, através dos quais obtêm resultados, estão fadadas ao fracasso. Funcionários desmotivados não poderão prestar bons serviços e este fato refletirá na qualidade dos mesmos, prejudicando a imagem da empresa.

Faz-se necessário, através de políticas de integração e valorização, assim como de treinamento, que os funcionários saibam qual é exatamente a missão e visão da empresa, bem como aceitem a cultura da organização na qual trabalham, ou seja, o que se espera deles e quais as normas, valores e metas a seguir.

É essencial demonstrar que os clientes internos são considerados importantes, oferecendo-lhes recompensas, seja financeiras ou não, procurando mostrar que todos os envolvidos saem ganhando se a organização obtiver resultados positivos.

Os gestores devem criar um clima organizacional positivo e este depende não só das condições econômicas da empresa, mas da sua estrutura organizacional, da cultura, da existência de políticas de recursos humanos bem definidas, estilo e avaliação de liderança e remuneração etc. Em outras palavras, não adianta somente exigir dos funcionários que eles prestem excelentes serviços aos clientes, é primordial oferecer condições propícias de trabalho. E, infelizmente, a maiorias das organizações não dão a devida atenção a esta realidade.

Muitas empresas não compreendem que quanto melhor for o clima maior será a produtividade, e conseqüentemente, a obtenção de melhores resultados em termos de eficiência e eficácia.

Principalmente na área de serviços, em que o maior patrimônio são as pessoas, ou seja, em que a relação direta empresa/consumidor depende da capacidade dos clientes internos na “arte de servir”, é fundamental ter funcionários dispostos a prestar serviços com qualidade. Esta arte é para poucos, especialmente quando as pessoas não encontram em seu ambiente de trabalho condições favoráveis ao desenvolvimento de suas funções.

Para Denton, D. (1990) o sistema no qual os empregados desempenham suas funções é o principal culpado pela prestação de serviços de qualidade inferior porque, com freqüência, os fornecedores de serviços, principalmente os da linha de frente, são mal pagos pelos seus esforços e não possuem perspectiva de carreira. Com isso, o trabalho, entre outras coisas, torna-se desinteressante.

Estas condições não envolvem somente recompensas financeiras. Como vimos, para desenvolvermos um clima organizacional positivo são necessárias também outras compensações para os funcionários como reconhecimento, elogios, estímulos, participação, democracia, etc.

Por isso, a importância de um líder preparado e atento a estas questões como também aos sistemas de recursos humanos adotados pelas empresas. Deve-se fazer uma avaliação constante buscando ouvir a opinião de todos os envolvidos.

Sistemas altamente autocráticos ainda encontrados em algumas empresas devem ser revistos e modificados porque possuem como características decisões centralizadas, com restrições, obrigações e medidas coercitivas em relação aos funcionários. Esta realidade é simplificada por Chiavenato (2002, p. 28): “É como se o contrato de trabalho transferisse para a empresa a propriedade sobre as pessoas”.

Este comportamento organizacional só interfere de maneira negativa na prestação de um serviço, ou seja, como um funcionário pode sorrir ou prestar um excelente atendimento, se no ambiente de trabalho ele não é valorizado e/ou vive sobre forte pressão para a obtenção de resultados?

Nesse cenário, não adianta investir em recursos físicos, financeiros e tecnológicos para o desenvolvimento de uma empresa prestadora de serviços se sua principal “matéria-prima”, seus funcionários, não se sentirem inseridos no processo.

Quando isso acontece, não se tem um serviço prestado com qualidade e, conseqüentemente, a identidade e a imagem dessa empresa será vista e analisada de forma negativa pelo mercado. Diante desse fato, não há nenhuma técnica marketing que resolva.

Diante do exposto, a análise que se faz é que nas empresas deve-se buscar uma mudança principalmente na visão dos seus dirigentes para que compreendam que o investimento e a valorização do seu capital humano só traz benefícios e vantagem competitiva as organizações.

## **2.2 Uma visão geral sobre o Marketing**

*“Marketing é acima de tudo conquistar e manter clientes”.*

(Theodore Levitt)

Um dos desafios das organizações atualmente é conhecer e entender os seus clientes. Para isso, muitas empresas utilizam o marketing como estratégia para atingir os seus objetivos.

Para Las Casas (2002, p.15) marketing pode ser definido como:

A área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade.

Las Casas (2002) ressalta que qualquer empreendimento para ter êxito é necessário que toda atividade mercadológica desenvolvida seja voltada para satisfação dos clientes de um determinado mercado que se queira atingir através da identificação de suas necessidades e desejos.

Entretanto, o autor alerta que não só a identificação das necessidades e desejos são primordiais. Há também outro fator importante que muitas vezes as empresas não levam em consideração: a insatisfação do cliente. Pois, ele pode fornecer informações valiosas na melhoria de produtos e serviços mostrando onde existem falhas e como podem ser corrigidas.

É importante observar que para o êxito de qualquer estratégia de marketing se faz necessário um planejamento, tecnicamente chamado de Plano de Marketing. Este plano recebe diversas influências tanto do ambiente interno (das organizações) como do ambiente externo, que é caracterizado pelas variáveis econômicas, sociocultural, demográficas, político e pela concorrência, exigindo das empresas constantes mudanças e adaptações mercadológicas para que elas possam atingir os resultados esperados.

Além da preocupação em desenvolver estratégias para o plano de marketing, através das observações dessas variáveis, as organizações devem ficar atentas também no que se refere ao composto mercadológico de marketing ou composto de marketing. Este composto de marketing é também conhecido como os 4Ps, a saber: Produto, Preço, Praça e Promoção.

Porém é importante ressaltar que à medida que o plano de marketing se desenvolve, os planejadores são obrigados a acrescentar outros compostos como: Propaganda, Vendas, Distribuição e Serviços.

É essencial lembrar que o marketing trabalha em cima das necessidades inerentes ao homem (necessidades fisiológicas, de status, de relacionamento, etc.) e através disto desenvolve e cria novas estratégias visando o aumento do desejo de consumo nas pessoas. Esta é a principal função do marketing de consumo. Todavia, existem outros tipos de marketing, entre eles o Marketing de Serviços.

Outro fator importante, tão difundido pelos administradores, é que para se trabalhar com marketing é preciso gostar de pessoas e, principalmente, ser sincero com elas principalmente quando for vender um produto ou serviço.

Devido a isso, há autores que mencionam outro composto mercadológico, ou o outro pê, além dos já citados: de Pessoas.

### 2.3 Conceitos de serviços

*“Do ponto de vista do cliente, tudo que se consegue ver, caminhar sobre, pegar, ouvir, pisar sobre, cheirar, carregar, pular por cima, tocar, usar ou, até mesmo, provar, tudo que possa sentir ou pressentir é serviço ao cliente.”*

(Super América Training Program)

Atualmente o setor de serviços é responsável pelo crescimento da economia da maioria dos países inclusive o Brasil.

Serviços é também responsável pela geração de inúmeros empregos e vem se desenvolvendo de uma maneira impressionante desbancando setores consagrados como a indústria e o comércio.

E este fato cada vez mais se consolida, pois diariamente tudo que utilizamos e/ou fazemos envolve algum tipo de serviço: Seja assistir televisão, fazer uma transação bancária, ir a faculdade ou cinema, enviar uma carta, obter uma informação ou fazer uma ligação, tudo são exemplos de prestação de serviços. Mas afinal, o que são serviços?

Para Lovelock e Wright (2005, p.5) serviço é: “um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra ou atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos”.

Lovelock e Wright (2005) alertam que embora serviços possam estar ligados a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.

Em outras palavras, serviços são atividades oferecidas por uma pessoa à outra criando benefícios (vantagem ou ganho) para quem as utiliza.

Os autores também definiram o setor de serviços como: “a parte da economia de uma nação representada por serviços de todos os tipos, incluindo os oferecidos por organizações públicas e sem fins lucrativos”.

Para Las Casas (2002, p.17) serviços “constituem uma transação realizada por uma empresa ou indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem”. Esta definição reafirma uma das mais fortes características de serviços em relação a produtos, porque na prestação de um serviço, embora tenha o envolvimento de bens físicos (produtos), o que o caracteriza é o desempenho de uma pessoa em servir outra. Por isso é que no setor de serviços predomina o aspecto intangível e/ou a experiência vivenciada.

A Associação Americana de Marketing vai além definindo serviços com conotação econômica: “como atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias”.

Enquanto que a Associação leva em conta o aspecto financeiro envolvido no processo os autores Tschohl e Franzmeier (1996, p.1) definem serviços tendo como enfoque os clientes: “Serviço é o novo padrão pelo qual os clientes julgam o desempenho de uma organização”.

Seja qual for a definição e, conseqüentemente, o enfoque dado a serviços é importante observar que quando se trata deste assunto o desempenho na prestação do serviço é que é levado em consideração. Isto é, qual o atendimento e, posteriormente, os benefícios que se oferecerá aos clientes. Aquelas empresas que souberem fazer isso com excelência criarão vantagem competitiva em relação às demais. Como disseram Tschohl e Franzmeier os clientes são os juizes nesta era dos serviços

## **2.4 Diferenças básicas entre bens e serviços**

*“Um fantástico atendimento ao cliente é uma forma de diferenciar-se da ‘mesmice’ dos produtos e preços”.*

(Sérgio Almeida)

De acordo com Lovelock e Wright (2005, p. 16) existem diferenças básicas entre os bens e serviços e a principal distinção é que: “bens podem ser descritos como objetos ou dispositivos físicos enquanto que os serviços são ações ou desempenhos”.

Os mesmos autores complementam dizendo que as primeiras pesquisas sobre serviços sempre procuravam diferencia-los dos bens através da ênfase em quatro características principais: Intangibilidade, heterogeneidade (ou variabilidade), perecibilidade do resultado e a simultaneidade da produção e do consumo.

A intangibilidade caracteriza-se pelo fato de que o serviço não pode ser tocado, embrulhado ou carregado, atitudes estas que fazemos quando queremos adquirir um produto.

A Variabilidade é a falta de consistência nos insumos e produtos durante o processo de produção do serviço, isto é, bens são produzidos e podem ser estocados para posterior uso, enquanto que serviços são consumidos à medida que são produzidos não havendo estoque. Por isso é que dizemos que um serviço mal prestado ou não aceito nunca mais será recuperado, diferentemente de produtos que se não vender hoje poderão ser vendidos amanhã.

A perecibilidade do resultado consiste em que não há tempo definido para adquirir serviços, ou seja, diferente de produtos - principalmente os perecíveis – há validade para a sua aquisição.

A simultaneidade tem relação direta com a variabilidade. A simultaneidade de produção e consumo tem como característica que os serviços são consumidos no mesmo local onde são produzidos. Não ocorre transporte e armazenamento quando falamos em produtos.

Os autores apontam outras diferenças em relação a este assunto, ao informarem que os clientes não obtêm propriedade sobre os serviços, e que muito deles, são de difícil avaliação devido principalmente à intangibilidade.

Em outras palavras, serviços não podem ser determinados ou avaliados pela cor, estilo, forma, cheiro, aparência, diferentemente de produtos. Além do mais em serviços o que se avalia é o desempenho na prestação do serviço.

Com relação a este assunto, Las Casas (2002, p.28) complementa afirmando que: “a principal diferença entre bens e serviços é determinada pelo grau de intangibilidade”.

Devido a estas diferenças entre serviços e bens Las Casas (2002) observa que se deve utilizar marketing distinto assim como na elaboração das estratégias do composto mercadológico (produto, preço, praça, promoção, etc.) tanto no desenvolvimento de produtos quanto na prestação dos serviços.

O autor ressalta também que as organizações, independentemente de serem voltadas para produtos ou serviços, devem entender o mercado que se quer atingir, ou seja, procurar conhecer as reais necessidades, desejos e as motivações de seus clientes para, posteriormente, através dos dados analisados, desenvolver uma determinada estratégia de marketing.

## 2.5 Tipos de serviços

*“Serviço, serviço e mais serviço é o que conta hoje em dia.”*

(Harold Saper)

De acordo com Las Casas (2002) os serviços podem ser classificados por grupos de atividades e o critério de classificação varia de autor para autor.

Ele toma por base a classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) que divide inúmeros tipos de serviços, citamos alguns: serviços de alojamento e alimentação, serviços de confecção, serviços de diversão, serviços de limpeza, serviços de transporte, serviços bancário, entre outros.

Além da classificação do IBGE, o autor apresenta outra classificação no que diz respeito ao esforço do consumidor em obter os serviços. E neste sentido, há dois tipos de serviços: os de consumo e os industriais.

Segundo Las Casas (2002, p19) os serviços de consumo são: “aqueles que são prestados diretamente ao consumidor final enquanto que os serviços industriais são prestados a organizações industriais, comerciais ou institucionais”.

O autor também ressalta outra classificação usada por Harry Greenfield que diz respeito à relação dos serviços com os conceitos de durabilidade e tangibilidade dos produtos. Segundo ele podem ser classificados como perecíveis (menos de seis meses) como os serviços de cinema, mudanças, etc., semiduráveis (seis meses a três anos), como os serviços de contabilidade, de agências de emprego e duráveis (mais de três anos) como, por exemplo, os de seguro de vida ou compra de imóveis.

Em relação a tangibilidade os serviços podem ser classificados como: serviços relacionados a produtos altamente intangíveis: serviços de viagens e de diversão; serviços que adicionam valores a produtos tangíveis como serviços de seguros ou reparos de roupas e, para finalizar, serviços que tornam produtos tangíveis disponíveis que são os serviços de transportes, arquitetura, entre outros.

Las Casas (2002) observa que o importante destas classificações é que as organizações compreendam que quanto mais os serviços forem intangíveis, como serviços de consultoria ou ensino, devem ser analisados de forma mais afastada do marketing tradicional, ou seja, deve se adotar estratégias diferentes em relação a serviços ou produtos menos intangíveis, a exemplo dos serviços de atacado e varejo.

## 2.6 Composto de serviços

*“Os clientes julgam os serviços que recebem, a partir da maneira pela qual são tratados por todos aqueles com que têm contato.”*

(Carl Sewell)

De acordo com Las Casas (2002) no desenvolvimento de marketing de serviços as organizações devem ficar atentas aos quatro pés que compõem os serviços que são: Perfil, Processos, Procedimentos e Pessoas.

Segundo o autor o perfil refere-se ao estabelecimento em que acontecerá a prestação de serviços, incluindo toda a comunicação visual de uma loja ou escritório, limpeza, layout, etc.

É essencial ressaltar que, principalmente devido à intangibilidade do serviço, este fator é muito importante, até muitas vezes primordial, para o cliente preferir a prestação de um serviço a outro. Por exemplo: se o cliente procura um serviço de alimentação ele buscará estabelecimentos que tenham evidência de higiene, ou seja, que tenha este perfil.

Las Casas também chama atenção para os processos que se desenvolvidos de maneira correta contribuem para que os serviços sejam desempenhados de forma organizada e de qualidade favorecendo a satisfação do cliente.

O autor também afirma que esse composto é crucial para o retorno do cliente, pois se as empresas prestadoras de serviços utilizarem processos demorados e/ou altamente burocráticos fazendo, por exemplo, o cliente esperar, isso comprometerá diretamente a qualidade do serviço prestado, deixando o cliente irritado, e conseqüentemente, insatisfeito ocasionando, portanto, a perda do mesmo.

Outro composto abordado trata-se dos procedimentos que dizem respeito ao atendimento ou ao “Momento da Verdade”. Este momento é definido por Sérgio Almeida (2001, p.29) como: “todo momento de contato entre o cliente e a empresa”.

Almeida (2001) informa que todo atendimento ao cliente começa com um momento da verdade e que este não é apenas o primeiro contato, mas sim, todos os contatos entre o cliente e a empresa. Devido a isso, os administradores não devem apenas se preocupar com os funcionários de linha de frente, estes são importantíssimos, entretanto, outros funcionários que tenham contato com o cliente, via telefone, Internet ou na entrega das mercadorias devem receber também a devida atenção.

Não adianta a recepcionista prestar um excelente atendimento se a telefonista da empresa tratar o cliente de maneira indiferente. Os funcionários devem receber instruções que numa prestação de serviços funciona como um ciclo, ou seja, todos devem estar interligados e com a mesma vontade de fazer bem feito. Se não for assim não adianta fazer qualquer tipo de investimento.

Las Casas (2002, p.81) complementa dizendo que este momento da verdade é: “o momento que a maioria dos clientes avaliam a qualidade dos serviços oferecidos”.

O atendimento oferecido aos clientes é tão essencial quando se trata de uma prestação de serviços que existe também o composto mercadológico referente a pessoas. Este composto retrata a importância do investimento e da valorização da mão-de-obra, pois, são as pessoas que prestam os serviços as principais responsáveis pelo diferencial existente de um serviço em relação ao outro.

Para isso, as organizações devem ter a preocupação em treinar e capacitar as pessoas para servir. Além do mais devem também exigir de seus funcionários uma boa aparência, ou seja, que tenham cabelos sempre arrumados, roupas discretas e limpas, unhas bem cortadas, etc. Tudo isso reflete a imagem da empresa diante do mercado.

Em suma, o que se pretende dizer é que o pessoal de uma organização é muito importante para a prestação de um serviço com qualidade. O treinamento e a imagem do funcionário ou do lugar são imprescindíveis quando se trata de prestação de serviços.

As empresas devem e precisam estar atentas à satisfação do seu cliente interno tanto quanto a do seu cliente externo.

Funcionários desmotivados não podem e não querem prestar um serviço de qualidade. As organizações devem compreender que não adianta somente oferecer recompensas financeiras básicas (dinheiro, vale-transporte, ticket alimentação, etc.), muitas vezes, um reconhecimento ou um elogio é igualmente importante para valorizar e motivar o funcionário.

Las Casas (2002) salienta que na elaboração das estratégias de marketing para serviços, além da utilização dos quatro pês de serviços, os administradores devem utilizar também os outros quatro compostos mercadológicos do marketing tradicional que são: Produto, Preço, Praça e Promoção porque mesmo se tratando de serviços, estes compostos são cruciais para qualquer estratégia de marketing.

Em geral os clientes detestam esperar e desejam comodidade e vantagens ao adquirir um serviço.

Além dos oito compostos, os planejadores devem ficar atentos às estratégias usadas para produtos e serviços porque os mesmos possuem características que os diferem.

## **2.7 Distribuição de serviços**

*“O que pode sair errado? Esta é a pergunta a ser feita (...). Examine cada passo dado na entrega do seu produto ou serviço e veja onde existem possibilidades de erro ou variação”.*

(Carl Sewell)

Assim como o marketing de bens, o de serviços não depende exclusivamente do seu composto (perfil, procedimentos, processos e pessoas) ou dos “4Ps” como é chamado.

Outros elementos também são levados em consideração para a realização de uma boa prestação de serviços, como é o caso da distribuição.

É importante que na elaboração das estratégias de distribuição dos serviços, o planejador esteja atendo a dois aspectos: tempo e lugar.

Os Clientes não devem levar muito tempo esperando para a obtenção de um serviço, como, por exemplo, pedir uma comida em casa e ficar aguardando horas para recebe-la. Por isso, a importância da logística. Os administradores devem mensurar o tempo e/ou colocar mais funcionários para esta função principalmente nos dias de maior demanda como finais de semana ou feriados.

Vimos que serviço é um ciclo. Não adianta a atendente ser cordial e informar um horário para o cliente, se o estabelecimento não pode cumpri-lo.

Outro aspecto diz respeito ao lugar. Os administradores na hora de escolher um estabelecimento devem levar em conta um lugar de fácil acesso e/ou estratégico para distribuição do seu serviço e/ou produto.

Além de facilitar o acesso, um lugar visível vai atrair novos clientes e deve corresponder à necessidade e conveniência dos mesmos.

Entretanto, ao elaborar uma estratégia de distribuição se deve ficar atento a outros detalhes, entre os quais, um levantado por Las Casas (2002, p.127): “Na área de serviços o processo de distribuição é diferente se comparado à área de bens”.

Esse autor explica que isso se deve, por exemplo, aos canais de distribuição dos serviços que geralmente são mais curtos e com um menor número de intermediários. Por isso na maioria dos casos não necessita de armazéns para estoques nem outros elementos de logística usados na distribuição de bens. Ele ressalta também que os critérios para escolha de canais de distribuição variam de empresa para empresa e, conseqüentemente, o mercado e os resultados que se quer atingir. Como exemplo, aquelas empresas que têm interesse de distribuir serviços de forma exclusiva nomeiam apenas um representante ou agente em determinadas regiões. Enquanto outras preferem uma distribuição de forma intensiva, nomeando vários representantes em diversos locais e utilizando outras formas diretas como telemarketing ou mala direta.

Lovelock e Wright (2005) vão além e levantam outros pontos ao afirmarem que numa prestação de serviços a distribuição (entrega) pode ser da seguinte forma:

O cliente vai até prestadora do serviço. Exemplos: Cabeleireiro, cinema;

A prestadora do serviço vai até o cliente. Exemplos: Engenheiro, electricista;

Clientes ou prestadora de serviços escolhem vias indiretas como correio ou via eletrônica. Exemplo: Compra de livros ou revistas pela Internet.

Las Casas (2002) afirma que a procura por serviços via eletrônica (Internet) vem crescendo muito e entre os motivos estão: a popularização da Internet e o aumento do comércio eletrônico devido à comodidade e a rapidez oferecida.

Esse autor ressalta que na distribuição de qualquer um dos tipos de serviços, os profissionais de marketing devem estar alerta aos compostos mercadológicos, inclusive os 4Ps dos serviços, em especial quando o cliente vai até prestadora do serviço.

## **2.8 Mensurar serviços**

*“Clientes são melhor ouvidos através de muitos ouvidos”.*

(Thomas Connellan)

Segundo Aumond (2004, p.45): “a mensuração da satisfação dos clientes é um meio para conquistar a sua lealdade, que, por sua vez, aumenta a lucratividade. A lucratividade da empresa começa nos clientes”. O autor quer dizer que o conhecimento dos clientes é muito importante para a sobrevivência da empresa.

Todos os membros da organização, desde o mais alto executivo até o funcionário de linha de frente, devem saber o que conta para o cliente, o que é importante. Todos precisam dessa informação, não só o departamento de marketing.

Estudos tem demonstrado que as mensurações que apresentam maior efetividade são as que se apoiam num índice de satisfação do cliente e sua atitude em voltar a comprar na empresa e recomendar seus serviços.

## **2.9 Comunicação e propaganda em serviços**

*“A comunicação é a principal fonte de poder pessoal”.*

(Fortune Magazine)

Para Las Casas (2002, p.169): “a ênfase na divulgação dos serviços deve ser sempre no benefício que proporciona”. Em outras palavras, o autor quer dizer que numa propaganda os administradores devem exaltar os benefícios do produto relacionados diretamente com a necessidade dos clientes.

A comunicação é importante também porque ela é responsável pela propagação e consolidação de uma marca, Isto é, uma propaganda bem articulada pode ser crucial para o sucesso de um produto e/ou serviço e fará com que o mesmo seja sempre lembrado pelos consumidores como ocorre com marcas famosas como Coca-Cola, Adidas, Nestlé, etc.

Deve-se lembrar que uma propaganda mal sucedida pode ocasionar efeito contrário ao desejado para um produto e/ou serviço. Por isso, a importância de conhecer e analisar bem o mercado e o público que se quer atingir para saber suas reais necessidades, desejos e preferências. Uma sugestão para se atingir este objetivo é a realização de uma pesquisa de marketing.

Outra sugestão é manter um canal de comunicação aberto com o cliente, seja via telefone, e-mail, etc., para poderem expressar suas opiniões, preferências e reclamações. Por isso a importância do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) encontrado em algumas organizações. Se forem utilizados de maneira correta e com a devida atenção servem como excelentes ferramentas para que os empresários saibam quem são os seus clientes e, principalmente, o que desejam.

Las Casas (2002) alerta que para uma comunicação ser bem sucedida e exista a consolidação da imagem, as organizações devem elaborar um plano promocional que é um documento escrito onde constam todas as ferramentas necessárias para o desenvolvimento de um serviço ou produto. Como por exemplo: relações públicas, demonstrações, mala direta, outdoor, participação em eventos, brindes, realização de propaganda boca a boca, entrega de panfletos, divulgação em veículos de comunicação, entre outros.

É importante observar que qualquer que seja a ferramenta de comunicação adotada para divulgação de um serviço, os planejadores devem estar atentos e saber quais as estratégias que estão dando certo ou que precisam ser modificadas.

Bons produtos ou serviços são essenciais para o sucesso de qualquer campanha. Todavia, o esforço promocional é inútil se as organizações não tiverem condições de oferecer serviços compatíveis com a imagem que divulgam para o mercado, principalmente hoje em dia em que os clientes estão mais cientes de seus direitos como consumidor e detestam ser enganados. Com os clientes cada vez mais exigentes as organizações necessitam oferecer serviços diferenciados e de alta qualidade.

## 2.10 O treinamento e o cliente interno no marketing de serviços

*“Todas as promoções, propaganda e marketing e boa vontade de sua empresa podem ser anuladas por um único empregado grosseiro ou indiferente.”*

(Jonh Tschohl)

Segundo Las Casas (2002), no desenvolvimento do marketing de serviços as organizações não devem se esquecer de utilizar duas ferramentas essenciais: a imagem e o treinamento.

De acordo com nosso autor, o treinamento é essencial devido às características dos serviços em relação ao produto. E também porque o diferencial de um serviço em relação ao outro é o atendimento

As pessoas que prestam serviços devem ser bem treinadas, capacitadas, para fazer com que as empresas nas quais trabalham se destaquem em relação à concorrência, resultando numa imagem consolidada perante aos seus clientes.

Assim, as empresas devem oferecer condições satisfatórias de trabalho aos seus funcionários, pois, como vimos, não adianta somente exigir uma boa prestação de serviços se não há um ambiente propício, consideramos ambiente propício aquele em que há treinamentos, palestras de capacitação e/ou motivação, bons salários, elogios pelo bom trabalho executado, eventos socioculturais para integração de todos, enfim políticas de recursos humanos que valorizem as pessoas e sua colaboração nas empresas.

As empresas devem atentar que a satisfação dos clientes não será possível se os funcionários não trabalharem com motivação. Para tanto as organizações devem desenvolver o seu marketing interno ou endomarketing, que tem como uma das características a valorização dos funcionários ou clientes internos.

Além do desenvolvimento do endomarketing, Las Casas sugere às organizações a execução de reuniões e pesquisas para identificar as necessidades e desejos dos seus funcionários da mesma forma que se utiliza para se obter conhecimento sobre os clientes.

O autor ressalta que o profissional de serviços deve ser o seu próprio motivador, pois devem compreender a importância dos serviços e do seu papel imprescindível numa organização.

O setor de serviços está em grande expansão, sendo um dos grandes responsáveis pelo desenvolvimento econômico do país. Por isso, o surgimento de novos serviços tanto como a procura pelos mesmos só vem aumentando a cada dia. Como consequência temos a exigência cada vez maior do mercado assim como a oferta de empregos na área e quem tiver ousadia e souber se destacar terá maiores probabilidades de obter o sucesso profissional.

## 2.11 Dificuldade em aplicar o marketing de serviços

*“Ganharão o jogo as empresas que têm como missão não só satisfazer como exceder as expectativas de seus clientes.”*

(Richard Whiteley)

A prática do marketing é comum e aceita em vários segmentos da economia diferentemente quando ele é aplicado na área de serviços. Entre as principais razões estão as seguintes, segundo indica Las Casas (2002):

1. Confusão que fazem a respeito da definição do marketing achando que ele corresponde somente à venda pessoal ou propaganda. Por isso alguns empresários ainda acreditam que não há lugar para aplicação do marketing na área de serviços;
2. Ausência do reconhecimento da importância do marketing, pois muitos administradores acreditam que dominando as técnicas da prestação de serviços nada mais é necessário. Não acreditam nos benefícios que o marketing pode proporcionar e que qualquer investimento na área não traz retorno;
3. Falta de estrutura e visão de alguns empresários que por diversas razões não contratam profissionais especializados;
4. Restrições impostas pela legislação. Certos setores sofrem controles legais e os empresários costumam alegar que ficam limitados e sem condições de inovar ou aplicar o marketing em seus serviços.

Por esses motivos o setor de serviços é um dos mais conservadores.

A visão em relação ao marketing na área de serviços tem gradativamente recebido mais importância, tanto que algumas organizações, estão implantando departamentos de marketing ou contratando assessorias especializadas.

## **2.12 Marketing de Serviços – o cliente como fator principal**

*“A estratégia de marketing começa, termina, vive e morre com o cliente.”*

(Michael Gerber)

### **2.12.1 Expectativas e percepções do cliente no setor de serviços**

O mundo corporativo exige relações cada vez mais transparentes, seja para avaliar resultados ou ampliar a capacidade de efetivar novos negócios. Empresas de grande porte travam contato estreito com fornecedores de produtos e serviços, e a maior preocupação destas últimas diz respeito à satisfação total do cliente.

Saber o que os clientes querem, precisam e esperam, é o grande desafio das organizações. É praticamente impossível determinar a satisfação de um cliente. Isto porque não se trata de algo quantitativo, mas suscetível a uma série de variáveis, quase sempre na esfera da subjetividade.

Em qualquer livro de administração, principalmente quando o enfoque é a administração de marketing, a regra geral é conhecer, agradar e fidelizar clientes.

É preciso entender que satisfação é uma grandeza que não pode ser avaliada sem um parâmetro. Este, no caso, é a expectativa do cliente. Da diferença entre percepção do trabalho realizado e expectativa inicial temos o índice de satisfação. Fica claro notar que a expectativa é determinante para saber o esforço a ser empregado. Por outro lado, um índice favorável depende da real percepção do trabalho que está sendo desenvolvido. O que importa não é o julgamento dos paradigmas de quem ‘vende’, mas as necessidades e os padrões de quem ‘compra’.

Sérgio Almeida (2001) afirma que a partir da relação expectativa/percepção o cliente, após a prestação do serviço, pode sair desencantado, normal ou encantado.

O cliente sai desencantado quando a percepção dele é menor ou pior do que o esperado, ou seja, sua expectativa. Isto ocorre quando o cliente é mal atendido ou experimenta uma situação pior do que ele imaginava encontrar.

O cliente sai normal quando a percepção dele é igual a sua expectativa; O que ele esperava do atendimento. A situação se caracteriza quando as empresas não criam problemas para os seus clientes, entretanto, não oferecem diferenciais e/ou vantagens ao cliente que optou por aquele serviço.

O cliente sai encantado, e esta é a situação que toda empresa – principalmente de serviços – deve buscar, quando a percepção dele é maior, ou melhor, do que ele esperava. Isto ocorre quando no momento da verdade o cliente experimenta uma situação de excelente atendimento.

As empresas devem atentar também quanto à avaliação custo-benefício. Existem clientes que preferem pagar mais caro por um serviço, mesmo sabendo que poderiam encontrar mais barato, devido às vantagens oferecidas como: preço, formas de pagamento, promoções, comodidade, localização, etc.

Porque as organizações devem saber que além de ter que oferecer o que os clientes necessitam e desejam, precisam compreender que os mesmos querem e gostam das vantagens oferecidas na prestação de um serviço, ou seja, é preciso agregar valores oferecendo algo mais.

Os clientes necessitam ter a sensação de que estão ganhando e que foi um bom negócio adquirir aquele serviço ao invés de outro. Só assim as empresas conseguirão atrair e fidelizar clientes neste setor cada vez mais competitivo.

### **2.12.2 A importância do foco no cliente em uma empresa de serviços**

*“Quanto mais rápido uma companhia puder responder consistentemente melhor aos seus clientes, em comparação às concorrentes, tanto mais elevados serão seu crescimento, seus preços e sua lucratividade.”*

(George Stalk e Thomas Hout)

Segundo Keith Danton (1990) toda organização deve procurar focar as necessidades dos clientes, e elas mudam constantemente. Por isso, as empresas devem descobrir as reais necessidades dos seus clientes para então, satisfazê-las.

Como vimos, as percepções e expectativas variam de acordo com cada cliente. Uns priorizam preço, outros qualidade e ainda há aqueles que procuram outros aspectos em relação aos serviços.

O autor esclarece que o segredo do sucesso de um negócio começa e termina na sua capacidade de manter o foco em seus clientes, ou seja, que estratégias utilizar para atrair e mantê-los.

De nada adianta usar tecnologia de ponta, marketing inovador, pessoal capacitado se a empresa não dá a devida atenção aos seus clientes.

O cliente, em qualquer organização tem que se sentir importante, saber que suas opiniões são levadas em consideração.

Por tais motivos, o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) é importante porque, além de melhorar a imagem da empresa, é responsável em manter o contato empresa-cliente através de suas sugestões, dúvidas e reclamações. Estas são muito importantes, pois ajudam as organizações a identificar as falhas na prestação dos serviços, o que os clientes esperam, assim como quais os aspectos relevantes na escolha de um serviço como, por exemplo: atendimento rápido e personalizado, comodidade, preço competitivo, qualidade, etc.

Danton afirma que além dos SACs, há uma ferramenta essencial para qualquer empresário que se preocupa em melhorar e manter a qualidade nos serviços prestados aos seus clientes: **a pesquisa de satisfação.**

Esse autor aconselha que além de investir em tecnologia, capacitação de funcionários e vantagens oferecidas, as organizações devem também desenvolver e investir em pesquisas que, se feitas de maneira correta e com a devida atenção, tornar-se um precioso instrumento usado pelas empresas na busca da compreensão e satisfação dos seus clientes.

### **2.12.3 Qualidade em serviços e aspectos avaliados pelos clientes**

*“O cliente é quem define a qualidade”.*

(Feigenbaun)

É notório que nesta era dos serviços toda organização que queira sobreviver à acirrada disputa de mercado deve ter o enfoque no cliente, ou seja, atender suas necessidades e desejos.

Entretanto, no mundo dos negócios este fato só não basta. Faz-se necessário não apenas atender às necessidades e desejos dos clientes, como também, é preciso superar suas expectativas prestando um serviço de qualidade.

Na visão de Lovelock e Wright (2005, p.106), qualidade do serviço abrange: “avaliações cognitivas de longo prazo, por parte dos clientes, sobre um serviço de uma empresa”.

O foco na prestação de serviços está no cliente porque ele é quem determina e julga a qualidade.

É importante ressaltar que embora a qualidade do serviço e a satisfação do cliente estejam interligadas, possuem significados diferentes. Qualidade do serviço se refere a avaliações feitas pelos clientes em longo prazo, já a satisfação do cliente corresponde a uma reação de curto prazo ao desempenho de um serviço.

Lovelock e Wright (2005) alertam que nem sempre as opiniões sobre qualidade do serviço dependem da experiência, isto é, quando são serviços que nunca consumiram, as pessoas, muitas vezes, baseiam seus julgamentos de qualidade na palavra de conhecidos ou numa propaganda realizada pela empresa.

Diante deste fato, cabe salientar o papel relevante da propaganda “boca a boca”. Este tipo de propaganda é tão poderoso, que pode inclusive, determinar qual a imagem que a empresa tem no mercado e, conseqüentemente, o sucesso ou insucesso da mesma.

A comunicação boca a boca do mau serviço tem maiores probabilidades de suprimir os resultados das vendas do que de aumentá-los pelo realce de bom serviço porque o cliente que teve boa experiência com algum tipo de serviço recomenda o mesmo, em média, para cinco pessoas. Enquanto que, quando ocorre o contrário, o cliente reclama do serviço para nove ou dez pessoas.

Devido a esta realidade, e de outros aspectos que o cliente considera relevante numa prestação de serviços, é importante salientar que as empresas devem ficar atentas ao fato de que a todo o momento a clientela avalia e, conseqüentemente, compara serviços. Cria-se com isso critérios de escolha que julga ser essenciais para permanecer ou não cliente de uma empresa. Em outras palavras, os clientes julgam a qualidade dos serviços a partir de certos critérios.

É o que Sérgio Almeida (2001, p.61) define como Dimensão ou Características da Qualidade em Serviços que, segundo ele, envolve: “os aspectos pelos quais o cliente julga a qualidade de serviço oferecido por você ou sua empresa”.

Para Almeida (2001) a dimensão ou características de serviço serve para os clientes avaliarem se determinado serviço possui ou não qualidade e quais são os aspectos que consideram relevantes. Estes aspectos usados pelos clientes para avaliar os serviços de uma empresa são:

1. Aspectos Tangíveis: caracterizados pelo ambiente físico, instalações, equipamentos, aparência dos funcionários, etc.;
2. Empatia: capacidade de colocar-se no lugar do cliente, isto é, usar de sensibilidade e cortesia;
3. Competência: habilidade e preparação técnica para desempenhar a função;
4. Confiabilidade: capacidade de transmitir confiança através do fornecimento do serviço conforme prometido;
5. Responsividade: disposição de servir, pronto-atendimento.

Lovelock e Wright (2005) complementam dizendo que das cinco dimensões usadas pelos clientes para avaliar a qualidade nos serviços, a confiabilidade é a mais importante. Porque se o serviço não é realizado de maneira confiável, os clientes supõem que a empresa é incompetente e escolhem outro fornecedor, outra empresa.

Além do mais, confiabilidade é uma medida de resultado. Os clientes a avaliam depois da experiência do serviço, isto é, se o serviço foi entregue conforme prometido. Enquanto que as outras quatro dimensões – ser tangível, sensibilidade, segurança e empatia – são avaliadas durante o serviço.

Lovelock e Wright (2005) também afirmam que essas dimensões ou características de serviço são importantes e essenciais no atendimento porque se as empresas usarem de maneira correta terão a oportunidade de encantar seus clientes através da superação das expectativas dos mesmos e, conseqüentemente, terão percepções positivas da qualidade do serviço oferecido.

Keith Denton (1990) levanta outro fator importante sobre a qualidade nos serviços ao ressaltar que ela está diretamente relacionada com o clima organizacional: se este clima ou ambiente de trabalho for motivador para os funcionários, independentemente da hierarquia, os mesmos se esforçarão para atingir metas e/ou padrões pré-estabelecidos. Entretanto, se o ambiente não for favorável, assim como o estilo gerencial, os padrões de qualidade estabelecidos não serão alcançados, refletindo numa péssima prestação de serviço e na perda do cliente.

Dados fornecidos pela Fundação Getúlio Vargas (2002), através de uma pesquisa realizada com o objetivo de saber os motivos pelos quais os clientes mudam de empresas prestadoras de serviços, registram:

- a) Falecimento do cliente: 1%
- b) Mudança de endereço: 2%
- c) Amizades comerciais: 6%
- d) Vantagens comerciais (Preço/Prazo): 10%
- e) Reclamações não atendidas: 15%
- f) Indiferença no atendimento: 65%.**

É fundamental todos os funcionários estarem capacitados e motivados, assim como gozarem de autoridade para resolver os problemas dos clientes não os fazendo esperar por uma providência e/ou solução devido a uma má prestação de serviço.

As organizações devem se preocupar em selecionar e contratar pessoas certas, adequadas para cada função, principalmente no que se refere ao atendimento ao cliente. No processo de seleção deve-se observar se os candidatos ao cargo gostam e estão dispostos e /ou motivados para servir aos clientes da empresa.

Faz-se necessário que as empresas, na busca pela qualidade em seus serviços, realizem esforços maiores e mais amplos. Isso implica na mudança dos sistemas de valor, das motivações e de que forma a organização utiliza seus recursos para priorizar a qualidade no atendimento.

Caso contrário, isto é, se as empresas não colocarem em prática esses princípios os resultados não serão satisfatórios e os clientes não terão suas expectativas superadas, preferindo ir para a concorrência.

Que conclusões tirar desses princípios teóricos?

A conclusão principal é que quando se fala em qualidade em serviços é preciso mostrar resultados práticos. De que maneira? Através da avaliação e julgamento que o cliente faz acerca da qualidade de um serviço quando o mesmo lhe é oferecido. Pode-se constatar no trabalho cotidiano de uma empresa que vende/ presta serviço que é a pura verdade quando se diz que é o cliente quem determina a qualidade de qualquer serviço prestado.

As empresas que trabalharem com este enfoque centrado no cliente, oferecendo diferenciais competitivos, principalmente quando se refere ao atendimento, se destacarão no mercado no qual estão inseridas.

Todavia, aquelas empresas que não estiverem enquadradas neste contexto mercadológico, perderão clientes e, posteriormente, tempo e dinheiro. Porque preferir seguir padrões de qualidade irreais ou preocupar-se somente com o lucro e não com a satisfação dos clientes (segredo de sucesso para qualquer organização que se preocupa com a qualidade em seus serviços) não conduz a resultados satisfatórios num mercado tão competitivo como é na atualidade.

#### **2.12.4 Atendimento ao cliente como vantagem competitiva**

*“Os clientes, sejam consumidores ou empresas, não estão mais em busca de opções. Querem encontrar no mercado exatamente aquilo que querem.”*

(Don Peppers e Martha Rogers)

O principal diferencial de um serviço prestado em relação ao concorrente é o atendimento oferecido por uma empresa aos seus clientes. Por isso, a importância em capacitar e valorizar pessoas visando a melhoria do clima organizacional e, conseqüentemente, incremento dos resultados.

De acordo com Denton (1990) a maioria dos clientes reclamam dos serviços que lhes são oferecidos. Entre as principais queixas estão: excesso de burocracia, demora no atendimento ou na espera do produto e/ou funcionários despreparados ou inexperientes no conhecimento do serviço.

Ainda segundo Denton, a maioria das empresas está inserida nesta realidade, ou seja, sabem que os clientes devem ser a razão de sua existência, porém, não lhes dão a devida importância. Então, o que as empresas devem mudar em sua postura organizacional?

A primeira atitude que as empresas devem tomar é ter o enfoque dos seus negócios realmente em seus clientes, através de um atendimento diferenciado e personalizado. As organizações devem entender que cada cliente é único, e por isso mesmo, deve ser tratado de maneira diferente, ou seja, para cada cliente um atendimento diferente baseado na análise de suas características pessoais, expectativas e necessidades.

Para o autor atendimento diferenciado é também aquele em que o cliente se sente valorizado; importante, pois percebe que é tratado com respeito, gentileza, simpatia, sinceridade e comprometimento.

É preciso que as empresas se conscientizem de que os clientes hoje em dia estão cada vez mais exigentes e em face da vida atual tão plena de compromissos ninguém tem tempo para nada. Por isso, não se deve deixar o cliente esperando demasiadamente ou nem atende-lo displicentemente.

Outra questão diz respeito à regra básica de que o cliente sempre tem razão. Um atendimento diferenciado é aquele que cativa os clientes oferecendo o que eles desejam e satisfazendo as suas reais necessidades.

Por isso, muitos clientes preferem um serviço ao invés de outro devido à forma como foram atendidos como também pelas vantagens adicionais oferecidas na prestação de um serviço.

Essa postura organizacional de algumas empresas só contribui para agregar valor oferecendo qualidade e refletindo uma imagem positiva da empresa no mercado onde atua. Entretanto, quando a empresa não tem o foco no cliente e não o atende de maneira satisfatória o efeito é o contrário, ou seja, a empresa fica sem credibilidade e sua imagem fica negativa no mercado. Quando isso acontece, muitas vezes, nem as melhores estratégias de marketing revertem a situação.

Outra questão essencial é a importância do serviço do pós-venda, que contribui para a construção de uma imagem positiva diante do mercado, das empresas que o fazem.

Além de valorizar a imagem da empresa, este tipo de serviço contribui para que o cliente se sinta valorizado através da solicitação de sua opinião a respeito do serviço recebido e esta estratégia serve também para fidelizá-lo.

Sérgio Almeida (2001) assinala outro fator que é considerado um atendimento de má qualidade, refletindo diretamente na imagem da organização: é quando o cliente é enganado ou tem a sensação de estar sendo.

O cliente quer ter a certeza de que a empresa resolverá seu problema, ou seja, que a empresa tem comprometimento com ele e não vai usar argumentos e/ou subterfúgios com o intuito de levar vantagem ou tirar proveito da situação.

É preciso trabalhar a atitude, o bom senso e a linguagem não verbal dos funcionários. As frases prontas não satisfazem o cliente insatisfeito, assim como as desculpas padrão. É preciso assumir uma postura de compromisso com o cliente, demonstrar efetiva preocupação e afeto, dando atenção, conforto, cortesia, bom humor, simpatia, sorriso e uma comunicação adequada. E não são as frases prontas de manuais de treinamento que vão garantir isso. A equipe de atendimento precisa estar verdadeiramente convencida de seu trabalho e obter resultado efetivo, para atender bem o cliente.

Para Almeida o melhor a fazer é usar de empatia com o cliente no momento do atendimento e resolver o mais rápido possível o seu problema, lembrando que não é permitido fazer promessas que não possam ser cumpridas.

Fatores como os expostos ocasionam perda de clientes e consolidação de uma má imagem para a organização. Um cliente perdido leva, no mínimo, outros dez clientes devido à tão conhecida e exercida “propaganda boca a boca”.

A adoção ou não destas e outras atitudes, é que vai fazer a diferença na percepção dos clientes em relação à qualidade dos serviços prestados.

As empresas que souberem se destacar, através de um atendimento diferenciado a seus clientes só tendem a se desenvolver e prosperar.

Quem sabe servir só tem a lucrar, principalmente hoje em dia, quando o setor de serviços é o que mais emprega, sendo responsável, muitas vezes, pelo crescimento econômico do país.

## 2.12.5 Como avaliar serviços oferecidos aos clientes e melhorá-los

*“O desafio de nossa era é aprender a linguagem do cliente, e em seguida fala-la bem e com clareza, para que sua voz seja ouvida acima do barulho”.*

(Michael Gerber)

É essencial que uma empresa conheça bem seus clientes, bem como suas necessidades, de modo a oferecer-lhes os serviços que precisam.

Entretanto, devido à acirrada disputa de mercados, essa ação não é o suficiente. Faz-se necessário não só descobrir como também avaliar estes serviços que são desejados e os que são oferecidos aos clientes, para que melhorias possam ser feitas e providências sejam tomadas para a oferta de novos serviços.

De acordo com Denton (1990) avaliar serviços não é fácil se comparado a produtos devido ao grau de intangibilidade e subjetividade presente numa prestação de serviço. Contudo, uma organização deve buscar formas de avaliar e desenvolver seus serviços continuamente.

Visando uma das formas de avaliação e a qualidade nos serviços, o autor sugere a pesquisa de clientes e/ou a pesquisa de mercado.

A pesquisa de mercado é um instrumento muito importante para saber quais são as reais necessidades dos clientes e se a empresa está oferecendo o que eles pedem com a qualidade almejada.

Segundo Las Casas (2002) qualquer que seja o tipo de pesquisa e finalidade, se utilizada de forma correta, servirá de um poderoso instrumento para qualquer negócio. Porque a organização irá saber quem são os seus clientes e o que eles necessitam e desejam. Para que esse objetivo seja alcançado, o administrador deve considerar os cinco “ps” de uma pesquisa:

1. **Propósito:** é a determinação daquilo que se pretende fazer. São delineados os objetivos e os problemas a serem pesquisados;
2. **Planejamento:** é a fase onde os detalhes são imaginados. Dentre os quais: coleta de informações, metodologia, elaboração de questionários, etc.;

3. Procedimento: operacionalização do projeto. É nesta fase que são executadas as atividades que foram elaboradas no planejamento;
4. Processamento: caracteriza-se pela tabulação dos dados coletados na pesquisa;
5. Propagação: é a divulgação dos dados, elaboração do relatório e distribuição dos resultados da pesquisa aos interessados.

Las Casas (2002) alerta que o administrador de serviços poderá participar parcial ou totalmente de um trabalho de pesquisa. Todavia, o importante é que se tenha o auxílio de empresas especializadas: os institutos de pesquisa.

O grande problema das organizações é se valerem de pesquisas sem nenhum cuidado na elaboração e execução.

Esta realidade acarreta para as empresas, na maioria das vezes, resultados falsos e contraditórios, isto é, não condizentes com o contexto mercadológico e a realidade pesquisada. Por essa razão as organizações fracassam, às vezes, em suas metas e objetivos, ocasionando inclusive, a falência de muitas delas.

Las Casas complementa dizendo que as informações obtidas pela pesquisa de mercado constituem os subsídios para se determinar qual será o tipo de demanda que se quer atingir, assim como, quais as estratégias e o planejamento que devem ser utilizados, visando não só este objetivo como também a melhoria na qualidade dos serviços prestados.

Na medida do possível, as visitas aos clientes nunca devem ser deixadas de lado. A empresa deve ter equipes destinadas a esse objetivo. Elas são essenciais e importantes porque, além da empresa obter informações relevantes sobre os seus clientes, faz com que os mesmos se sintam importantes e lembrados e considerando a concorrência acirrada, este fato pode vir a se tornar um grande diferencial competitivo para qualquer organização que utiliza esse método.

Denton (1990) ressalta que, apesar de todas essas medidas serem importantes, as preocupações organizacionais também precisam ser avaliadas. Por exemplo, todos os funcionários envolvidos, devem observar se o trabalho está sendo planejado de maneira apropriada, se as metas são realistas, se assuntos pessoais estão interferindo no trabalho, se os líderes ajudam, se há comunicação interna eficaz, treinamento adequado, se existe motivação no ambiente de trabalho, etc.

Tudo isso deve ser levado em consideração na hora de elaborar e utilizar métodos de avaliação de qualidade de serviços. Além do mais deve se utilizar pessoas capacitadas na hora de avaliar, empregando instrumentos que minimizem a subjetividade e a obtenção de dados não condizentes com a realidade. Caso contrário de nada valerá qualquer que seja o método escolhido por uma prestadora de serviços.

Las Casas (2002) finaliza informando que várias são as formas de controle que os administradores podem usar para avaliar seus serviços. Porém, o marketing de serviços, a credibilidade e a imagem da organização no mercado dependem do esforço de cada um em aperfeiçoar-se, para que a qualidade na prestação de serviços melhore. Quando se faz referência a serviços o que conta para se diferenciar dos demais é a forma como o cliente é tratado. Se o mesmo se sente importante e percebe positivamente o serviço que lhe é prestado, este fato constitui um dos principais indicadores de qualidade.

## **2.12.6 A recuperação de clientes insatisfeitos**

*“Se estiver satisfeito, diga aos outros. Se estiver insatisfeito, diga a nós”.*  
(Anônimo)

Corrêa e Caon (2002) também concordam com a expressão *momento da verdade* proposta por Normann (1993) que acreditava fortemente que esses momentos eram cruciais para a percepção e conseqüente satisfação do cliente. E são, pois é da resultante das várias percepções que o cliente vai acumulando ao longo da seqüência de momentos de contato por que passa que sairá sua percepção geral de satisfação ou insatisfação com a prestação do serviço.

Por mais esforços para tentar garantir que os momentos de contato ocorram dentro do esperado, de forma a atender as expectativas dos clientes, em geral, falhas acontecem e se o cliente perceber, pode sair insatisfeito com o serviço.

Os gestores devem se preocupar se o cliente sai insatisfeito com o serviço sem que tenha sido recuperado. Johnston e Clark (2002) relatam que clientes levemente insatisfeitos tendem a falar de sua insatisfação para 3 pessoas, enquanto clientes muito insatisfeitos relatam isso para 15 e clientes furiosos 25 pessoas.

Mas é preciso ir buscar esses clientes insatisfeitos, que tendem em sua maioria a não expressar voluntariamente a insatisfação com o serviço prestado.

Gianese e Corrêa (1994) complementam que quando ocorre a insatisfação do consumidor, o fornecedor deve estar preparado para lidar com a situação. Qualquer ação corretiva por parte do fornecedor está diretamente relacionada ao tipo de ação tomada pelo consumidor, isto é, o fornecedor somente poderá agir se identificar a insatisfação do consumidor.

O cliente que reclama está dando uma oportunidade de melhoria quando procura a empresa e, desde que ela o ouça de um ponto de vista aberto e mais flexível, e não de forma superficial, os resultados podem ser compensadores.

Por que gerenciar as reclamações? Porque elas são um dos meios mais diretos de os clientes informarem que há possibilidade para melhoria. Essas informações podem ser usadas como ferramenta estratégica para gerar mais negócios. O cliente que reclama deve ser visto como parceiro para melhoria, pois ele permite que se capte rapidamente as mudanças de interesse do consumidor.

Clientes que reclamam e são bem tratados podem tornar-se aliados capazes de identificar práticas internas que atrapalham o bom desempenho da empresa.

Estudos apontam que manter um cliente freqüente custa cinco vezes menos do que atrair um cliente novo. E quando se tem um cliente insatisfeito, atraí-lo torna-se uma tarefa mais difícil e mais custosa do que atrair um cliente novo.

Segundo Lovelock e Wright (2005) “a recuperação do serviço desempenha um papel decisivo na obtenção ou restabelecimento da satisfação do cliente. Em todas as organizações existem coisas que afetam negativamente as relações com os clientes. O verdadeiro teste do compromisso de uma empresa com satisfação e a qualidade do serviço não reside nas promessas da propaganda ou na decoração e ambiente de suas instalações, mas no modo como ela reage quando as coisas saem errado para o cliente”.

As empresas devem estar preparadas e possuir estratégias eficazes para recuperar os clientes insatisfeitos, ou correrão o risco de destruir a confiança deste e perdê-lo definitivamente.

É importante que os gestores e funcionários da linha de frente saibam como lidar com clientes insatisfeitos e zangados, que muitas vezes são agressivos, e se comportam de maneira insultuosa com relação ao pessoal de atendimento.

Os autores listam algumas diretrizes para a resolução efetiva de problemas mediante as reclamações dos clientes insatisfeitos:

1. Agir depressa. O tempo é fundamental para obter uma recuperação completa.
2. Admitir os erros sem ficar na defensiva. A organização não deve ter nada a esconder nem relutar em investigar a situação.
3. Mostrar que você compreende o problema do ponto de vista do cliente. Usar a empatia e compreender a situação pela ótica do cliente.
4. Não discutir com os clientes. O objetivo é resolver a situação e não vencer o debate.
5. Respeitar as opiniões do cliente. Saber ouvir a reclamação do cliente com atenção e disposição para ajuda-lo.
6. Dar aos clientes o benefício da dúvida. Nem todas as reclamações são justas e às vezes o cliente não é sincero. Trata-lo dignamente até apurar o contrário se for o caso.
7. Esclarecer os passos necessários para solucionar o problema. Muitas vezes as soluções não são imediatas. Deixar claro o que a empresa planeja.
8. Manter os clientes informados sobre o andamento. O cliente quer saber a verdade sempre.
9. Considerar a compensação. Se for devido, ressarcir o cliente conforme padrões já pré-estabelecidos.
10. Trabalhar para reconquistar a confiança. Persistir na recuperação do cliente.

Cada organização deve levar em conta seu ambiente específico e os tipos de problemas que seus clientes tendem a encontrar. Quanto mais rápida for a resolução do problema, menor será o caminho para reaver o cliente insatisfeito.

As empresas não devem tratar as reclamações com desconfiança para não afastar os clientes, mas é importante estarem atentas aos reclamantes que podemos chamar de clientes inoportunos, que trataremos no próximo tópico.

## 2.12.7 Como lidar com clientes abusivos

*“Se conheces teu inimigo e a ti mesmo, então, não temerás o resultado de cem batalhas”.*

(Sun Tsu)

Todas organizações que prestam serviço, particularmente aquelas nas quais o cliente vem até a empresa e se encontra com o fornecedor, se preocupam com clientes que se comportam de modo abusivo.

Lovelock e Wright (2005, p.137) definem cliente inoportuno como “um cliente que atua de maneira imprudente ou abusiva, causando problemas para a empresa, seus funcionários e outros clientes”.

Em todos os tipos de serviços existem os clientes inoportunos. O mercado está superpovoado de pessoas perniciosas que simplesmente não merecem confiança em termos de se comportarem de maneira adequada de acordo com os padrões da sociedade.

Nenhuma empresa tem como impedir o acesso desses clientes indesejáveis, mas podem controlar ou prevenir o comportamento abusivo destes clientes.

Lovelock e Wright (2005) citam algumas categorias de clientes abusivos e sugestões de como lidar com cada uma delas, a saber:

1. *O ladrão.* O que não tem nenhuma intenção de pagar pelo serviço ou pretende pagar menos do que o preço normal por meio de artifícios ilícitos. O desafio dos gestores é manter esquemas para protegerem-se desses clientes desonestos e não cometer nenhuma injustiça com os bons pagadores.
2. *O infrator de regras.* Muitas empresas de serviço estabelecem regras de comportamento para funcionários e clientes. Nas companhias aéreas muitas das regras são impostas por órgãos governamentais por razão de saúde e segurança.
3. *O beligerante.* Manifesta seu ressentimento gritando raivoso e proferindo insultos aos funcionários. Casos de embriaguez e uso de drogas são complicados de contornar. É preciso afastá-lo de dos demais clientes.

4. *Os encrenqueiros familiares.* Entram em discussões com outros clientes. A intervenção do funcionário pode acalmar ou piorar a situação.
5. *O vândalo.* Em alguns casos as instalações físicas e os equipamentos de serviço estão sujeitas a danos provocados por clientes que não se comportam de maneira adequada. Uma parte do vandalismo também é feita por jovens entediados e funcionários descontentes. A melhor cura é prevenir-se. Aumentar a segurança desencoraja alguns vândalos.
6. *O caloteiro.* Muitos clientes não pagam o que devem pelo serviço que receberam. Algumas empresas de serviço costumam cobrar antecipadamente como forma de prevenção.

### **3 CONTEXTO DE ESTUDO**

#### **3.1 Departamento de Aviação Civil (DAC)**

O Departamento de Aviação Civil (DAC) é uma organização subordinada ao comando da Aeronáutica – Ministério da Defesa, cuja missão é estudar, orientar, planejar, controlar, incentivar e apoiar as atividades da aviação pública e privada, além de manter o relacionamento com outros órgãos no trato dos assuntos de sua competência.<sup>2</sup>

O DAC foi criado no dia 22 de abril de 1931, pelo então Presidente da República Getúlio Vargas. A preocupação governamental com a aviação civil remontava há alguns anos antes, mais precisamente, a 05 de janeiro de 1920, quando foi criada a Inspetoria Federal de Viação Marítima e fluvial, acumulando atribuições referentes à navegação e à indústria aeronáuticas.

As atribuições do DAC vieram a ser enriquecidas após a realização da V Conferência Nacional da Aviação Comercial – V CONAC, em 1991, e a subsequente aprovação da política para os serviços de transporte aéreo comercial do Brasil, cujos objetivos visavam e visam a um fortalecimento da aviação civil brasileira e sua consolidação num cenário internacional globalizado e cada vez mais competitivo.

O departamento possui sua sede no estado do Rio de Janeiro e tem por finalidade a consecução dos objetivos da Política Aeroespacial na aviação civil.

---

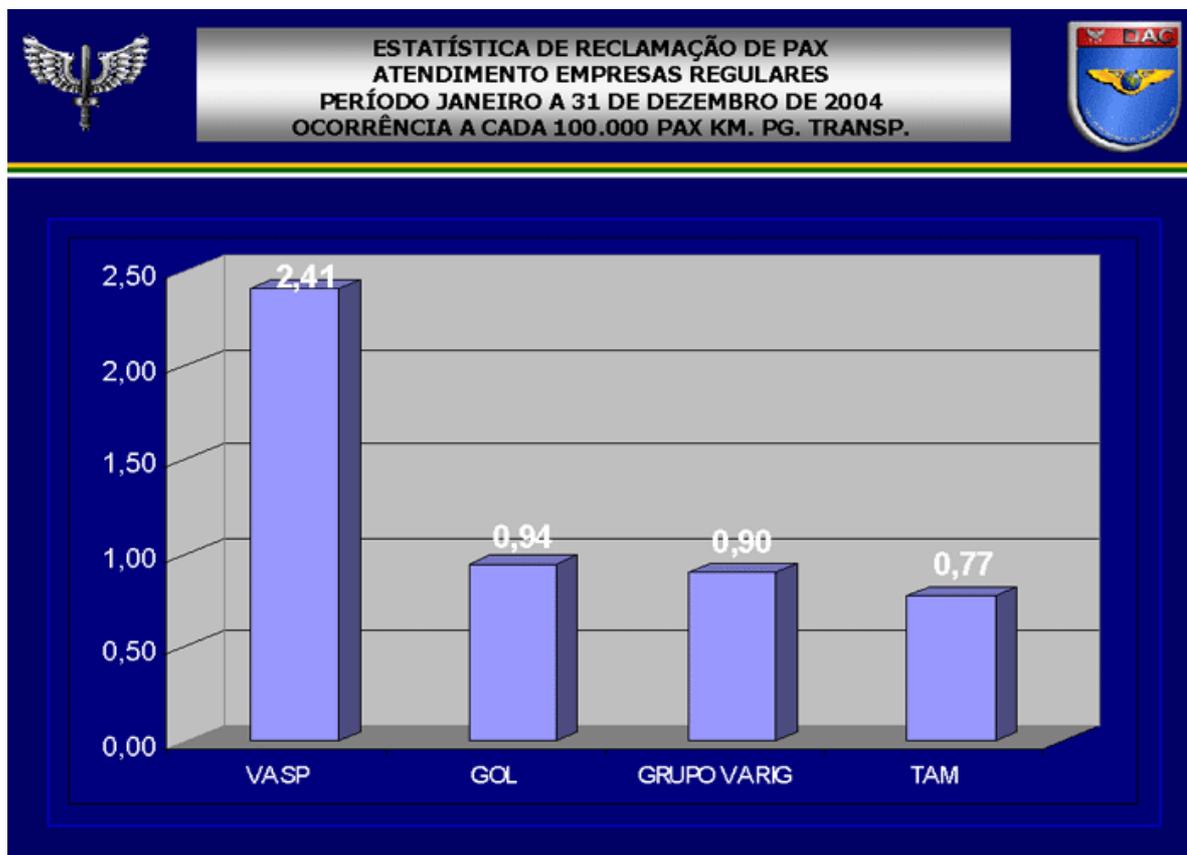
<sup>2</sup> [www.dac.gov.br](http://www.dac.gov.br) - acessado em 05/07/2005.

Dentro da estrutura do DAC existem quatro subdepartamentos: Planejamento, Infra-Estrutura, Operações e Técnico. Também fazem parte do DAC o Instituto de Aviação Civil (IAC) e os Serviços Regionais de Aviação Civil (SERAC), sete ao todo espalhados pelo país.

Cabe ao Departamento de Aviação Civil, a responsabilidade pelos altos índices de eficiência operacional e de segurança de vôo, em contexto mundial, de nossa aviação civil segmentando, assim, a política aeroespacial brasileira.

Através do SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente), presente nos aeroportos, e também pela Internet, o DAC registra as reclamações dos clientes que se sentem prejudicados pelos serviços prestados pelas companhias aéreas, por atraso ou cancelamento de vôo, extravio ou dano à bagagem, overbooking e mau atendimento.

Dados de 2004 apontam a VASP, entre as empresas regulares que operavam neste ano, como a primeira colocada no ranking das reclamações de passageiros sobre atendimento, em seguida vem a GOL, o GRUPO VARIG e por último a TAM.



Fonte: DAC.

Gráfico 01

Entre as empresas estrangeiras que em 2004 voavam para o Brasil, com um número mais expressivo de reclamações, a TAP é a primeira colocada no ranking das reclamações de passageiros sobre atendimento, em seguida vem a ALITÁLIA, a UNITED AIRLINES e por último a DELTA AIRLINES.

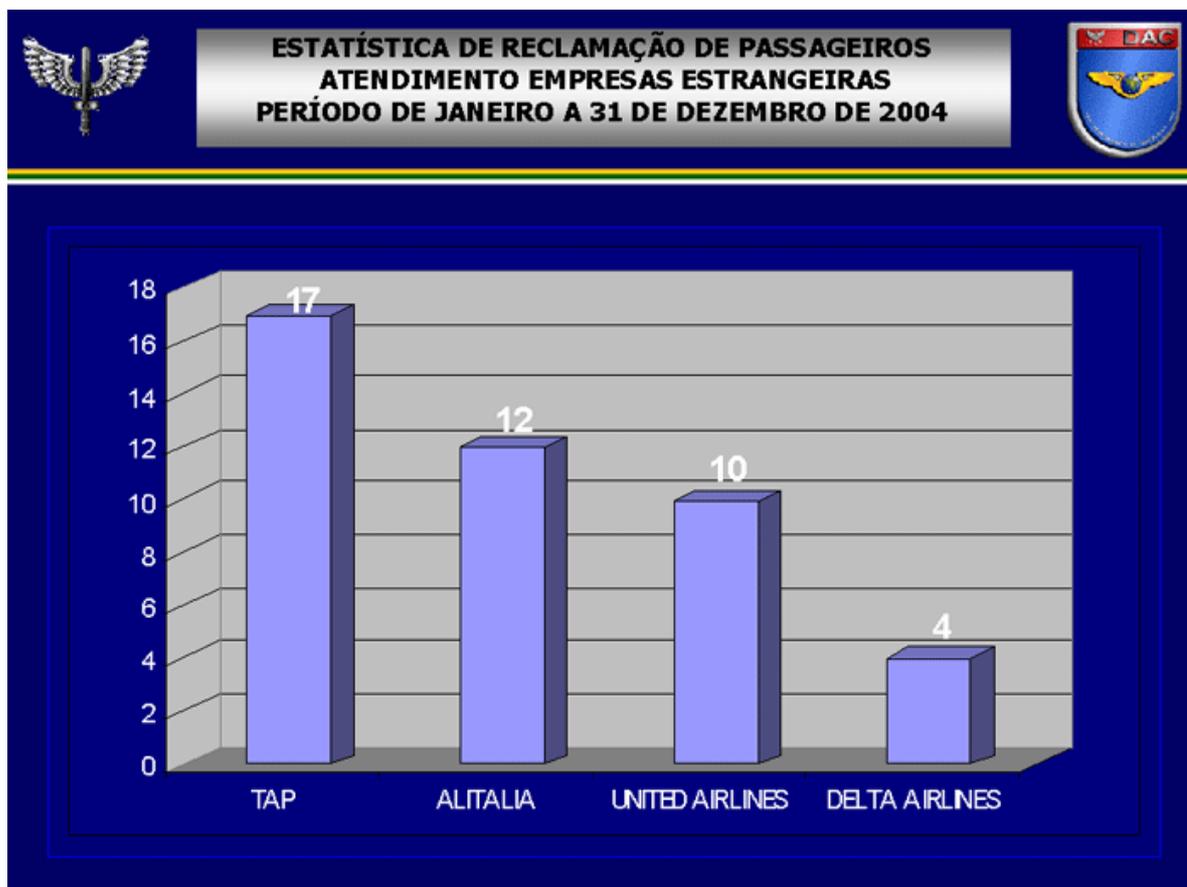


Gráfico 02

**Fonte:** DAC.

Os dados de 2005 ainda não estão atualizados pelo DAC na sua página na Internet.

### 3.2 Objeto de estudo - A VARIG

A Viação Aérea Rio-Grandense, VARIG foi fundada em 07 de maio de 1927 sendo a primeira empresa de transporte aéreo criada no Brasil e uma das primeiras do mundo.

Uma fascinante história de homens e de máquinas tem início em 1921, antes de sua fundação, quando seu idealizador, *Otto Ernest Meyer*, emigrou para o Brasil. Alemão de nascimento, depois naturalizado brasileiro, Meyer veio contratado para trabalhar na empresa dos irmãos *Lunggren*, em Recife, Pernambuco. Trazia com ele o desejo de realizar um sonho: Fundar uma empresa aérea no Brasil.

Transferiu-se para Porto Alegre, RS, onde estabeleceu um escritório de representações. Pouco tempo depois, Otto Meyer entrou com um pedido junto ao Governo do estado do Rio Grande do Sul, de isenção do imposto estadual, para a futura Empresa de Viação Aérea Rio-Grandense, que foi aprovado através da lei no 413 de 1º de dezembro de 1926. (Anexo 2)

Neste ano a Varig completou 78 anos de existência, e já transportou mais de 210 milhões de passageiros, voou mais de 7 milhões de horas, realizou mais de 2,5 milhões de vôos e seus aviões deram cerca de 115.000 voltas ao redor da Terra. É como seu slogan afirma: “78 anos escrevendo a sua história nos céus do Brasil e do Mundo”.

A Varig opera a maior e mais completa rede de linhas nacionais, servindo a 42 cidades. Para o exterior voa diretamente para 26 destinos em 20 países, em quatro continentes.

Depois da crise do setor aéreo com os atos de terrorismo em 2001, a Varig persiste tentando sustentar sua marca no acirrado mercado da aviação comercial, onde o transporte aéreo representa um importante papel no desenvolvimento de uma nação.

Hoje a situação da Varig é difícil. Sufocada por dívidas bilionárias, tentando se reestruturar e manter os seus clientes, a Varig tem procurado alternativas para se manter competitiva dentro desse mercado cheio de promoções com o surgimento de empresas de baixo custo e baixo preço, buscando através da excelência e da padronização no atendimento, um diferencial. Mas uma coisa é certa, a VARIG mantém um alto padrão de confiabilidade em seus vôos.

Todos os esforços de qualquer empresa em desempenhar-se no mercado de modo realmente competitivo, poderão ser em vão, se ela não cuidar de garantir aos seus clientes, um atendimento que seja percebido por eles como de excelente qualidade, pois mesmo involuntariamente situações desagradáveis podem surgir e frustrar seus clientes, deixando-os insatisfeitos.

O atendimento é a mola mestra na condução de uma companhia de prestação de serviços. O bom atendimento está ligado à vontade de servir, a querer servir. Servir é algo nobre, cativante. É a essência do trabalho de uma empresa de serviços.

No mercado competitivo de hoje, o diferencial entre as empresas de serviço está na maneira como os profissionais de atendimento se comportam e lidam com situações fora do comum e como as transformam em um atendimento que supere as expectativas do cliente.

### **Missão da Organização**

A Varig tem como missão transportar de forma segura, pontual e confortável, passageiros e cargas, proporcionando, através da qualidade dos seus serviços, o bem-estar dos seus clientes.

### **Visão da Organização**

A VARIG tem como visão: uma estrutura organizada, comprometida e integrada com os objetivos da empresa, com seus funcionários motivados, treinados e disciplinados, proporcionando ao menor custo possível, o transporte seguro e um atendimento diferenciado pela alta qualidade.

### **Valores da Organização**

A VARIG possui os seguintes valores: Qualidade, Segurança e Rentabilidade.

Em relação à qualidade, a Varig visa estabelecer diretrizes para a melhoria dos serviços oferecidos com a finalidade de superar as expectativas, a custos adequados, dos mais exigentes clientes.

Constantemente preocupada com a segurança, tanto de seus passageiros, funcionários e aeronaves, a Varig é reconhecida mundialmente por obedecer a critérios rígidos de segurança tanto nacionais como internacionais, e por isso, é uma das companhias aéreas que serve de referência mundial neste requisito.

Quanto à rentabilidade, a Varig procura estabelecer ações de curto e médio prazo, objetivando garantir níveis de lucratividade compatíveis com sua missão e seus compromissos.

### **Vantagens Competitivas Oferecidas aos Clientes**

A VARIG possui as seguintes vantagens competitivas disponibilizadas aos clientes:

#### **Manutenção de suas Aeronaves:**

Com suas principais instalações localizadas em Porto Alegre, Rio de Janeiro e São Paulo, a VARIG possui o maior complexo de manutenção de aeronaves da América do Sul, reunidos na VARIG Engenharia e Manutenção – VEM. (Anexo 3)

Recentemente transformada em empresa independente e autônoma, a VEM é dotada de modernos e sofisticados equipamentos, excelentes recursos técnico e mão-de-obra altamente qualificada, nestas instalações-homologadas pelo Departamento de Aviação Civil (DAC) no Brasil, e nos Estados Unidos, pela *Federal Aviation Agency* (FAA) e pela *Joint Aviation Authorities* (JAA) da Comunidade Européia - são prestados serviços do mais alto padrão de qualidade, reconhecidos em todo mundo.

As bases de manutenção da VEM – 33 no Brasil e 19 no exterior – garantem aos aviões da VARIG, onde quer que estejam, os mesmos serviços de alta qualidade dos centros de manutenção localizados em qualquer lugar do mundo.

#### **Treinamento dos seus Funcionários:**

Em toda a sua história, a Varig deu ênfase ao treinamento e ao desenvolvimento de seu pessoal.

Para a empresa, o aprimoramento contínuo da qualificação técnica é essencial para obter maiores índices de segurança e de qualidade, tanto em seus serviços como em suas operações. Tanto é assim que uma escola de pilotos foi incorporada aos estatutos da companhia desde sua fundação, em 1927.

Programas permanentes de treinamento e de desenvolvimento, supervisionados por equipes especializadas de instrutores, cobrem todas as áreas, incluindo manutenção, operações de vôo, serviços de bordo, tráfego e vendas, administração e outras especializações.

### **Qualidade e Confiabilidade nos Serviços Prestados:**

A Varig é reconhecida mundialmente no contexto da aviação pelo alto padrão de qualidade e exigência nos serviços prestados aos seus clientes. Tanto que ela possui inúmeros títulos e prêmios que aprovam a esta realidade.

A Varig funciona como instrumento de desenvolvimento e integração em um país com dimensões de um continente e sempre representou a bandeira brasileira em dezenas de aeroportos pelo mundo.

Como integrante da maior aliança das companhias aéreas do mundo, a *Star Alliance*, a Varig oferece facilidades aos passageiros que podem alcançar quase todos os destinos do mundo.

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 Descrição dos procedimentos e técnicas utilizadas

SYLVIA VERGARA (2005, p.46), afirma que a classificação da pesquisa qualifica-se em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

A presente pesquisa científica tem como objetivo principal identificar a importância do atendimento ao cliente em uma empresa de serviços, no caso a Varig, nas bases de Brasília e Recife, bem como este aspecto é analisado pelos clientes que utilizam os serviços prestados pela companhia aérea.

E com base na classificação de Vergara quanto aos fins que definimos nossa pesquisa como **Exploratória e Descritiva**. Exploratória porque, embora a companhia aérea Varig realize constantemente pesquisas com seus clientes para conhecer o nível de satisfação, bem como estudos sobre comportamento, atendimento, superação de expectativas, retenção de clientes, ainda não foi efetuada um trabalho sobre as relações de balcão entre clientes e funcionários em situações incomuns que por muitas vezes os afetam. Pretendeu-se mostrar outros atenuantes que pudessem minimizar o impacto de possíveis situações desagradáveis e estressantes nos aeroportos.

A pesquisa será também descritiva porque visa descrever percepções, expectativas e sugestões dos clientes que utilizam os serviços da Varig - especificamente nas bases de Brasília e Recife, no que se refere ao atendimento prestado pela companhia aérea.

Quanto aos meios, a pesquisa será **Bibliográfica, Documental e de Campo**.

Bibliográfica porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho foi realizado um estudo sobre o atendimento, a satisfação, e a retenção de clientes, utilizando os meios que são acessíveis ao público em geral publicados anteriormente, como livros, revistas jornais, redes eletrônicas. Para SILVIA VERGARA (2005, p.48), a pesquisa bibliográfica consiste no estudo sistemático desenvolvido com base nesses materiais.

Documental, pois foi recorreremos a investigação de documentos internos pertencentes à companhia aérea Varig como: regulamentos, ofícios, diários, comunicações informais, registros, etc.

Vale salientar que por ser uma investigação em documentos pertencentes à empresa, os mesmos não estão disponíveis para consultas públicas.

Assim, para a preparação desta pesquisa, foi estudado amplamente tópicos referentes a serviços tendo como enfoque o Marketing de Serviços e o atendimento ao cliente.

Pesquisa também de Campo, pois foram feitas entrevistas com clientes, aplicando um instrumento de coleta de dados, questionário, não disfarçado, auto-explicativo, com perguntas fechadas e abertas, com análise estatística descritiva, visando fazer um levantamento sobre qual a percepção do cliente a respeito do atendimento oferecido pela companhia aérea Varig nas bases de Brasília e Recife.

Acordo SYLVIA VERGARA (2005, p. 47) “pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno (...) Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não”.

## 4.2 Delineamento da pesquisa

Segundo Vergara (2005) entende-se por população não o número de habitantes de um local, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem características que serão objeto de estudo.

Essa autora complementa informando que existe a população amostra ou amostra que corresponde a uma parte do universo (população), escolhida segundo algum critério de representatividade e que existem dois tipos de amostra: probabilística, baseada em procedimentos estatísticos e não probabilística.

Da amostra probabilística destacam-se a aleatória simples, a estratificada e a por conglomerado. Enquanto que, da amostra não probabilística, são selecionadas por acessibilidade e por tipicidade.

Baseada nestas definições, o **Universo** da pesquisa considerada para estudo, abrangeu apenas passageiros que utilizaram os serviços da empresa aérea Varig nos Aeroporto de Brasília e Recife, simultaneamente, no período de 22 a 26 de agosto de 2005.

Em relação à **Amostra**, ela é aleatória simples e contou com um total de 60 questionários válidos, respondidos por passageiros adultos em cada aeroporto.

Para Vergara (2005) sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecem os dados que o pesquisador necessita.

Por isso, confunde-se o universo e a amostra, quando estes estão relacionados com pessoas.

Neste sentido, os sujeitos da pesquisa são as pessoas que utilizam os serviços da companhia aérea Varig – especificamente nas bases de Brasília e Recife – com a finalidade de saber qual a imagem que eles possuem da empresa no que se refere ao atendimento prestado.

### **4.3 Plano e instrumentos de coleta de dados utilizados**

De acordo com Vergara (2005) é na coleta de dados que o pesquisador informa como pretende obter os dados para a elaboração de sua pesquisa.

E se tratando de pesquisa de campo, por exemplo, esses meios podem ser a observação, o questionário, o formulário e a entrevista. Estes são denominados instrumentos de coleta de dados.

Entretanto, Vergara ressalta que a coleta de dados não se faz somente por meio dos instrumentos mencionados, mas também, através da pesquisa bibliográfica e documental e que independente do tipo de pesquisa ou instrumento utilizado, o pesquisador deve estar atento aos objetivos da pesquisa e a finalidade que se quer atingir com a divulgação da mesma. Baseado nisso, é que o pesquisador deverá escolher o instrumento que seja mais adequado para sua pesquisa.

Boaventura (2004) complementa ao afirmar que é na coleta de dados que o pesquisador, ou investigador, irá definir onde e como será efetuada a investigação e, com o uso dos instrumentos de coleta, se inicia a fase executiva e construtiva da pesquisa.

Para Domingos Parra Filho e João Almeida Santos (1998) a coleta de dados é a primeira fase da metodologia onde se relata as fontes de informação e os dados que foram necessários à pesquisa.

Todavia, alertam que essas informações podem ser obtidas das mais variadas formas. Por isso, é essencial que o pesquisador esteja devidamente qualificado para ater-se aos objetivos estabelecidos ao escolher qual o tipo de instrumento de coleta que vai utilizar, para que entre outras coisas, não induza o entrevistado às respostas que lhe convêm.

Com base nos aspectos acima mencionados, a presente pesquisa terá seus dados coletados por meio de: pesquisa bibliográfica, documental e de campo cujo instrumento de coleta de dados escolhido é o questionário, que melhor se enquadra para a execução dos objetivos e nos recursos disponíveis para a investigação.

### **Pesquisa Bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica já realizada em livros, jornais, revistas, internet, etc, para a obtenção da argumentação suficiente para expor o assunto, permite estabelecer uma comparação entre a teoria e a prática (realidade pesquisada) e se efetuar uma análise criteriosa dos dados.

### **Pesquisa Documental**

Complementando a pesquisa bibliográfica, realizaremos uma pesquisa nos documentos pertencentes à companhia aérea Varig: regulamentos internos, circulares, pesquisas de satisfação realizadas anteriormente, relatórios, comunicados, manuais de procedimentos operacionais padrões, etc.

Essa investigação nos documentos internos e confidenciais da empresa, e por isso, não disponíveis para consultas públicas, foi possível pelo fato de fazermos parte dessa organização.

### **Pesquisa de Campo**

Na pesquisa de campo o instrumento de coleta utilizado foi o **questionário** constando de onze perguntas, sendo nove fechadas e duas abertas para possíveis sugestões e/ou críticas, posteriormente registradas em um documento escrito.

O instrumento de pesquisa foi aplicado a cento e vinte pessoas (sessenta pessoas em cada aeroporto, Brasília e Recife), que utilizam os serviços da companhia aérea Varig, que representam a amostra da investigação. O período escolhido para a obtenção dos dados foi de cinco dias durante o mês de agosto de 2005.

Com base nos dados obtidos procedemos a análise dos mesmos, no sentido de comparar a situação ideal relatada entre os dados coletados na pesquisa e a realidade organizacional adotada e enfrentada pela empresa.

#### **4.4 Período de realização da pesquisa**

A pesquisa abrangeu apenas passageiros que utilizaram os serviços da empresa aérea Varig nos Aeroporto de Brasília e Recife, e foi realizada no período de 22 a 26 de agosto de 2005.

#### **4.5 Comentários sobre o tratamento dos dados**

De acordo com Vergara (2005) tratamento dos dados refere-se a explicação ao leitor de como se pretende tratar os dados coletados, justificando qual tratamento é adequado aos propósitos da pesquisa.

Para Vergara (2005) os dados podem ser tratados de forma quantitativa, isto é, utilizando-se de procedimentos estatísticos, e de forma qualitativa, mais estruturada, onde os dados são codificados e analisados ou mesmo utilizando-se as duas formas.

Cabe ao pesquisador escolher a análise mais apropriada para o tipo de pesquisa que se quer realizar. Todavia, a autora ressalta que independente da estratégia utilizada, deve-se estar atento para não esquecer de fazer a correlação entre os objetivos e formas para atingi-los.

Visando atingir os objetivos definidos, os dados coletados foram tratados quantitativamente, através de planilhas do excel, porque para se chegar ao resultado da pesquisa foram realizados estudos estatísticos e também de forma qualitativa onde os dados foram analisados através de interpretações das informações prestadas pelos sujeitos pesquisados, ou seja, pelas pessoas que utilizam os serviços da companhia aérea Varig.

Posteriormente, comparamos os dados analisados e interpretados com a estrutura organizacional oferecida pela empresa, para que com o resultado da pesquisa se possa manter os pontos fortes identificados e proceder às devidas correções dos pontos fracos visando cada vez mais à melhoria dos serviços oferecidos pela Varig aos seus clientes.

## 4.6 Limitações da pesquisa

Para Vergara (2005) todo método tem possibilidades e limitações e, cabe ao pesquisador informar quais foram suas maiores dificuldades na elaboração de sua pesquisa.

Este fato é de suma importância porque o investigador se antecipa às críticas que o leitor poderá fazer em relação ao trabalho realizado.

Com base nessa orientação, a metodologia escolhida para a pesquisa apresenta as seguintes dificuldades e limitações quanto à coleta e tratamento dos dados:

- O número muito grande de passageiros que embarcam nas bases da Varig em Brasília e Recife, dificultando o aproveitamento e adiantamento da pesquisa por se tratar de apenas um pesquisador para a aplicação dos questionários;
- Dificuldade no que se refere à pesquisa bibliográfica e documental, pois muitos livros e documentos que foram encontrados sobre o tema escolhido estavam com informações incompletas e/ou ultrapassadas;
- Uma certa reserva existente quanto à veracidade e fidelidade nas informações cedidas pelas pessoas que utilizam os serviços da companhia aérea Varig;
- No momento da abordagem para aplicação dos questionários não havia uma infra-estrutura adequada, mesas, por exemplo, para que o entrevistado pudesse responder com um certo conforto. Fato este que pôde ter causado uma certa irritabilidade e superficialidade nas respostas às questões propostas;
- A amostra escolhida teve como público, em sua maioria, pessoas pertencentes às classes A e B que têm como característica a exigência de não perder tempo, por isso, alguns se recusaram a responder ao questionário devido à ausência de tempo e/ou não deram a devida importância à pesquisa.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A coleta de dados foi realizada através de questionário aplicado simultaneamente no período de 22 a 26 de agosto de 2005, simultaneamente nos aeroportos de Brasília e Recife, com a população-alvo os viajantes da Varig, após efetuarem o *check-in*. Foram aplicados 120 questionários (60 em cada aeroporto).

Os dados para uma melhor análise/interpretação foram divididos em duas partes: dados pessoais dos passageiros (gênero, idade, ocupação e renda) e aspectos referentes ao atendimento oferecido pela companhia aérea, e serão apresentados por aeroporto.

### QUANTITATIVO DE DADOS PESSOAIS DOS PASSAGEIROS

A análise dos dados dos entrevistados em Recife mostra que a maioria dos passageiros que utiliza os serviços da companhia aérea Varig é do sexo masculino, representando 62%, enquanto o sexo feminino representa 38% do total dos pesquisados neste aeroporto. **(Gráfico 03).**

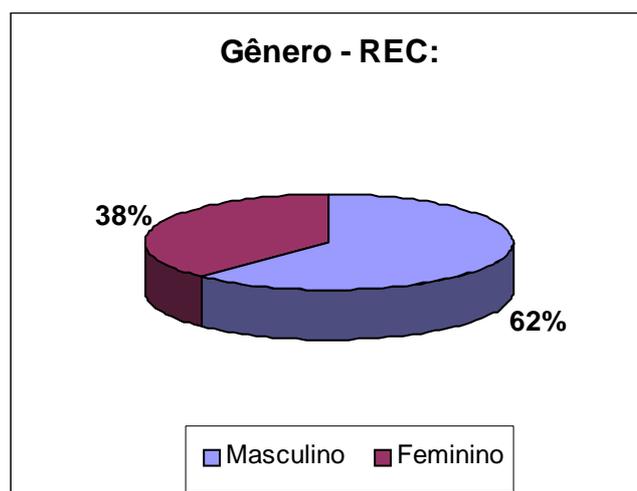


Gráfico 03

Em Brasília, a análise dos dados mostra que a maioria dos passageiros que utiliza os serviços da companhia aérea Varig, também é do sexo masculino, 57%, um pouco menor que em Recife, enquanto o sexo feminino aumenta um pouco, representando 43% do total dos pesquisados neste aeroporto. **(Gráfico 04).**

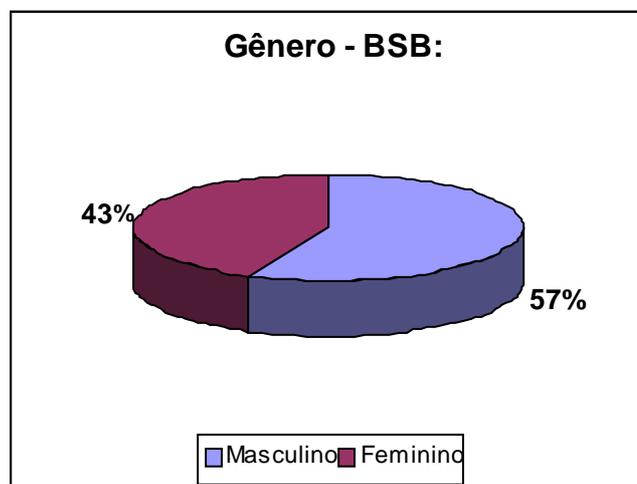


Gráfico 04

Em Recife 30% dos passageiros entrevistados possui idade entre 40 e 49 anos; em seguida aparecem os de idade entre 18 e 29 anos (22%); 20% são de pessoas entre 30 e 39 anos; 15% são de pessoas entre 50 e 59 anos, e os acima de 59 anos, constituem a minoria (13%). **(Gráfico 05).**

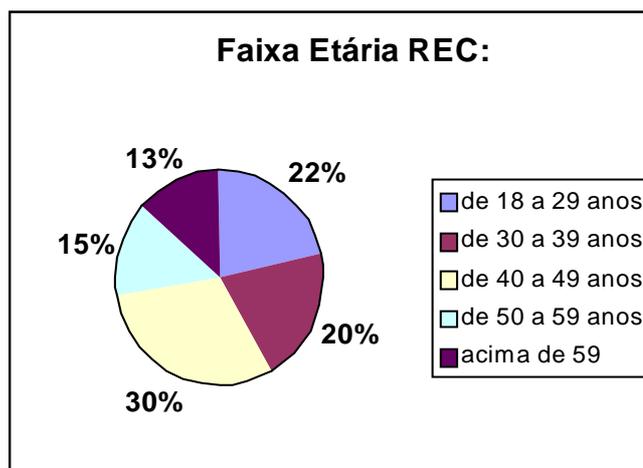


Gráfico 05

Em Brasília, o cenário muda, os dados mostram que a maioria dos passageiros entrevistados está na faixa de 30 a 39 anos de idade, com 50% do total; 31% são de pessoas entre 40 e 49 anos; com 7% empatados estão as pessoas entre 18 e 29 anos e os de 50 a 59 anos, e também minoria, com 5% estão os acima de 59 anos. **(Gráfico 06).**

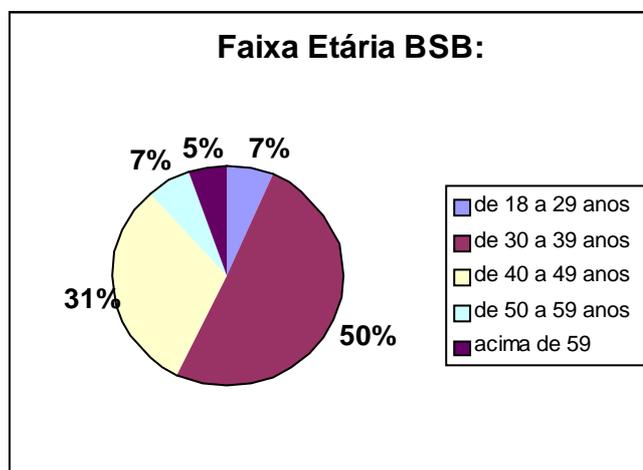


Gráfico 06

Observando os dados acima identificamos, por exemplo, como veremos adiante, que o principal motivo da viagem dos passageiros que utilizam os serviços da Varig é o trabalho. Mostra que a maioria dos pesquisados está em plena fase de produção ativa.

Em relação à ocupação, em Recife, 44% dos passageiros são funcionários de empresa privada, seguidos de 19% de outras profissões, 13% de funcionários públicos, e 8% de profissionais liberais, estudantes e aposentados cada. **(Gráfico 07).**

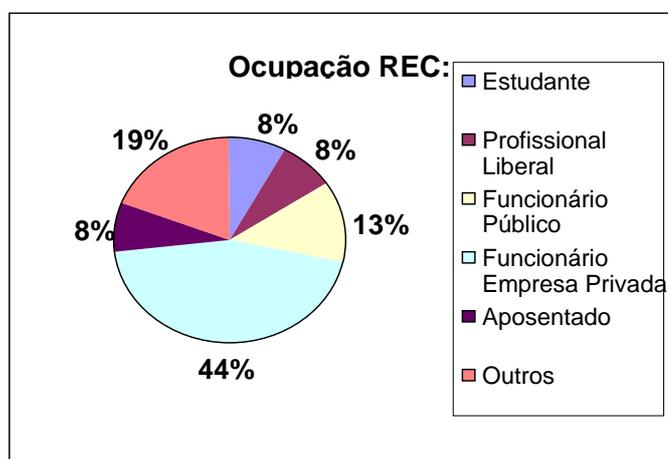


Gráfico 07

Em Brasília, com relação à ocupação, 71% dos passageiros são funcionários de empresa privada, 13% de funcionários públicos, 5% de profissionais liberais e aposentados cada, e por fim 3% de estudantes e outros. **(Gráfico 08).**

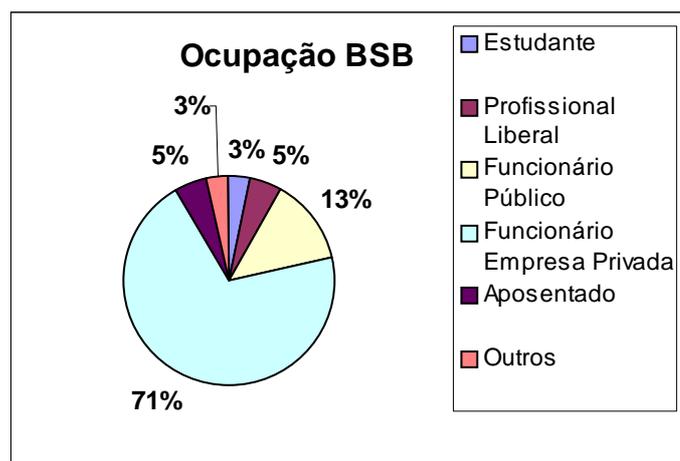


Gráfico 08

Os dados nos levam a considerar que os passageiros que utilizam os serviços da companhia são pessoas instruídas, bem informadas e formadores de opinião.

Em Recife 31%, apresentam renda entre 2 a 6 mil reais, enquanto que 28% recebem até 2 mil reais. Em seguida, 19% são aqueles que recebem acima de 10 mil reais; com 17% estão as pessoas que recebem entre 8 a 10 mil reais e por fim 5% recebem entre 6 a 8 mil reais. **(Gráfico 09).**

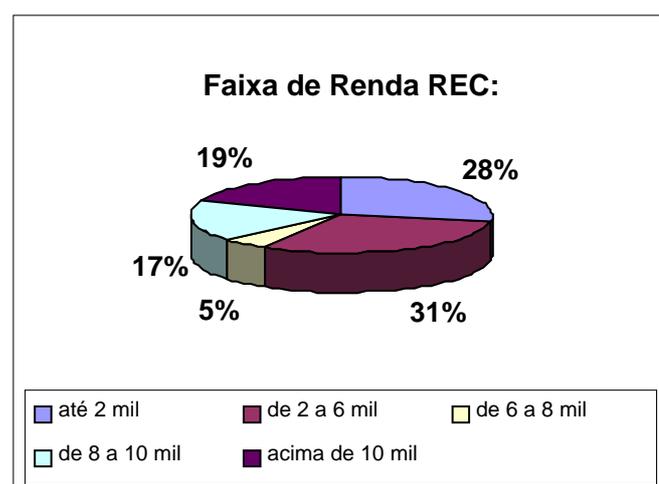


Gráfico 09

Em Brasília a renda apresentada é mais alta que em Recife. A maioria apresenta renda entre 6 a 8 mil reais, 59%, enquanto 28% recebem entre 2 a 6 mil reais. Seguido de 9% os que recebem até 2 mil reais; com 4% quem recebe entre 8 a 10 mil reais. E sem representação, ou não quiseram declarar, os que recebem acima de 10 mil reais. **(Gráfico 10).**

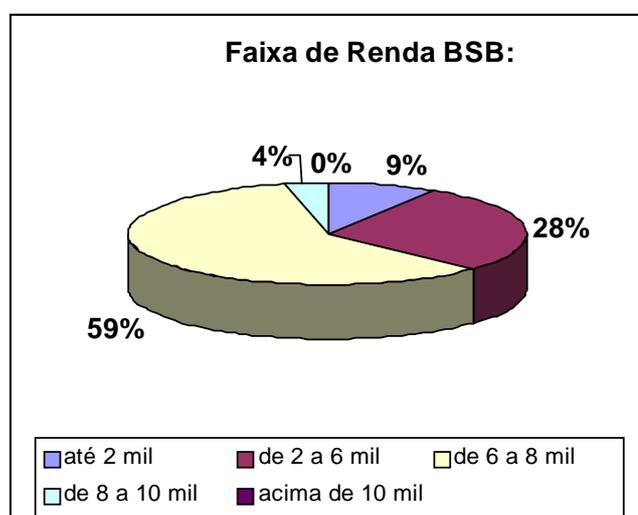


Gráfico 10

Analisando estes dados constatamos que os clientes da Varig são pessoas com carreira profissional estável e definida e possuidores de uma boa renda, principalmente se compararmos com a realidade salarial do país.

Estes dados comprovam mais uma vez que os que utilizam os serviços da companhia se diferem da maioria de outros clientes, por isso, se faz necessário a criação e desenvolvimento de ações direcionado para este tipo de público, visando o incremento da qualidade e a fidelização desses clientes.

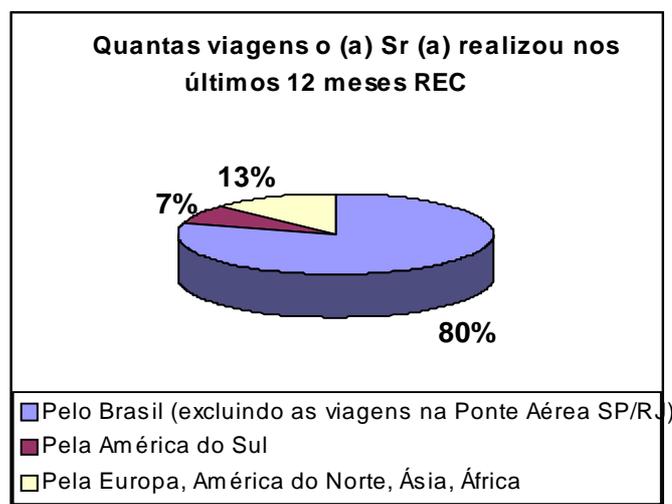
## REFERENTE AO ATENDIMENTO OFERECIDO PELA COMPANHIA AÉREA

A segunda parte da pesquisa é referente ao atendimento oferecido pela companhia aérea Varig. O estudo tem como objetivo saber, entre outras coisas, o motivo da viagem, quem patrocinou e qual o grau de satisfação com o atendimento no check-in da Varig.

Analisamos também os pontos fortes e os que precisam ser melhorados, na opinião dos pesquisados, quanto à questão do atendimento oferecido pela Varig na base de Brasília e Recife.

Observamos o quanto o cliente Varig utiliza os serviços que são prestados pela companhia. Por essa razão os mesmos conhecem profundamente os pontos fortes e os que precisam ser melhorados na prestação dos serviços oferecidos pela empresa. Então se faz necessário a oferta de vantagens competitivas a esses clientes como, por exemplo, um atendimento personalizado.

Em Recife a pesquisa mostra que a maioria dos passageiros, 80%, viajou dentro do Brasil nos últimos 12 meses, 13% viajou com destino a Europa, América do Norte, Ásia ou África, enquanto 7% viajou para a América do Sul. **(Gráfico 11).**



**Gráfico 11**

Em Brasília os dados mostram que nos últimos 12 meses, 93% dos passageiros viajaram dentro do Brasil e 4% viajaram para a Europa, América do Norte, Ásia ou África, enquanto apenas 3% viajaram para América do Sul. **(Gráfico 12).**



Gráfico 12

Em Recife a pesquisa mostra que 55% dos passageiros viajaram na rota doméstica; 26% na rota intercontinental e 33% viajaram com destino à América do Sul. **(Gráfico 13).**

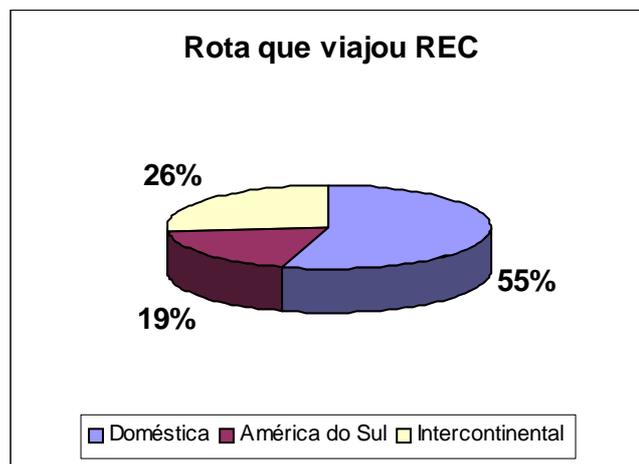


Gráfico 13

Em Brasília a grande maioria dos passageiros entrevistados, 88%, viajaram na rota doméstica; 7% viajaram na rota intercontinental e apenas 5% viajaram com destino à América do Sul. **(Gráfico 14).**

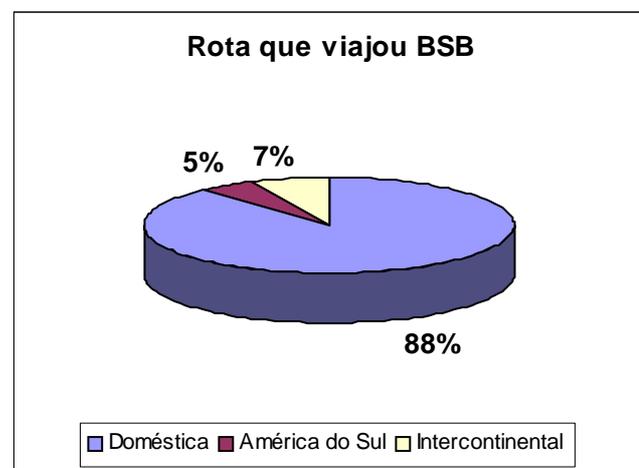
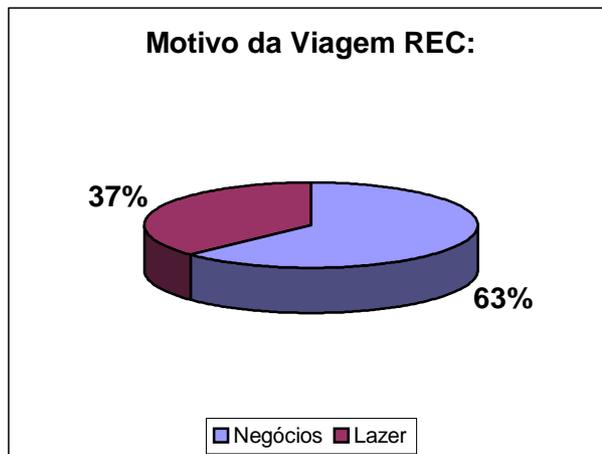


Gráfico 14

Como já vimos, em relação à faixa etária a maioria dos entrevistados está na fase de produção ativa, e em relação à ocupação principal, são empregados de empresas privadas, o que mostra que o principal motivo da viagem é a trabalho.

Com os entrevistados em Recife, apesar de ser uma cidade litorânea, este cenário está bem caracterizado, 63% dos passageiros entrevistados viaja a negócios e apenas 37% viaja a lazer ou passeio. Lembrando que a pesquisa foi realizada na época de baixa estação e não de férias.

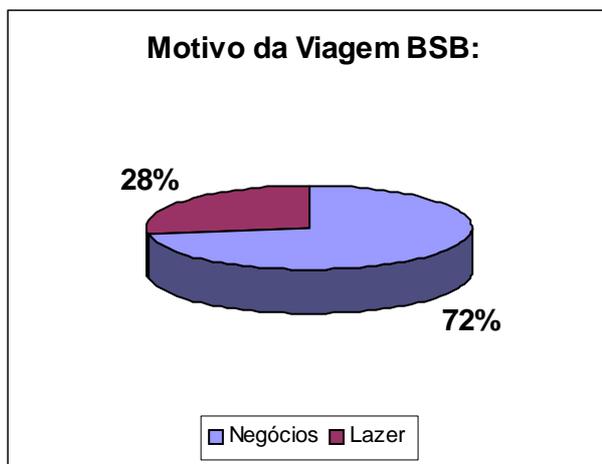
**(Gráfico 15).**



**Gráfico 15**

Em Brasília, pela característica da Capital Federal, fica mais evidente ainda, com os passageiros entrevistados viajando a negócios aumentando para 72% e os passageiros viajando a lazer ou passeio caindo para 26% do total dos entrevistados neste aeroporto.

**(Gráfico 16).**



**Gráfico 16**

No geral, nos dois aeroportos a maioria dos passageiros entrevistados estavam viajando a negócios, e não a lazer ou passeio. O que reforça a necessidade de aprimorar cada vez mais os serviços que são oferecidos a estes clientes bastante exigentes que viajam a trabalho.

Já que estavam viajando a negócios, a maioria dos passageiros entrevistados em Recife, representando 57% do total de pesquisados teve sua viagem patrocinada pela empresa que trabalha; e 43% são de pessoas físicas que viajaram por conta própria. **(Gráfico 17).**



Gráfico 17

Em Brasília, como o próprio perfil da cidade já indica, a maioria dos passageiros entrevistados, cerca 72% do total de pesquisados teve sua viagem patrocinada pela empresa que trabalha; e 28% são de pessoas físicas que viajaram por conta própria. **(Gráfico 18).**



Gráfico 18

Interpretando essas informações, observamos que as razões apresentadas como motivo principal da viagem e quem patrocinou a viagem estão interligadas porque ambas estão relacionadas a acordos comerciais entre empresas, justificando o índice mais elevado de viagens por motivo de trabalho. Essa comparação nos leva a considerar que as pessoas que utilizam os serviços da companhia são profissionais atuantes em suas diferentes áreas, com bom nível de formação e, por isso formadores de opinião.

Estes dados revelam também que a qualidade dos serviços prestados pela Varig deve figurar como prioritário em sua política de marketing e ser aprimorada porque qualidade é primordial, ou seja, é considerada além de um diferencial competitivo, um requisito básico para prestadores de serviços.

Quanto ao tempo de atendimento no check-in em Recife, a pesquisa mostra que o índice de satisfação é alto, com 45% de notas 6 (ótimo) e 28% de notas 5. A insatisfação é pequena com 4% no total de notas 1 (ruim) e 2, 2% de cada. **(Gráfico 19).**

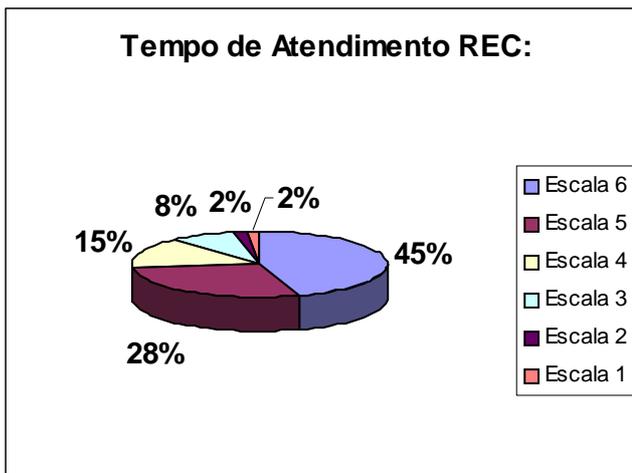


Gráfico 19

Em Brasília a satisfação é maior ainda, os dados mostram que 94% dos passageiros estão contentes com o tempo de atendimento no check-in, com 40% de notas 6 (ótimo) e 54% de notas 5. A insatisfação diminuiu, com apenas 2% de notas 2, e sem nenhuma representação de notas 1 (ruim). **(Gráfico 20).**

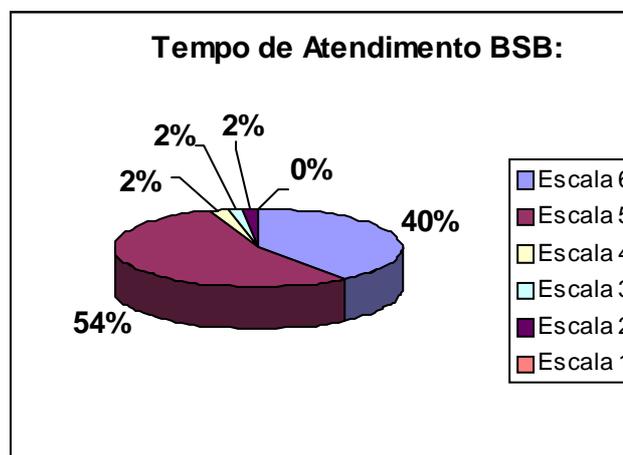


Gráfico 20

A avaliação do item cortesia e atenção do funcionário em Recife mostra que 59% dos passageiros, com notas 6 (ótimo), e 23% com notas 5, estão bastante satisfeitos. Não houve nenhuma menção das notas 1 (ruim) e 2, indicando que não há insatisfação com esse item. **(Gráfico 21).**

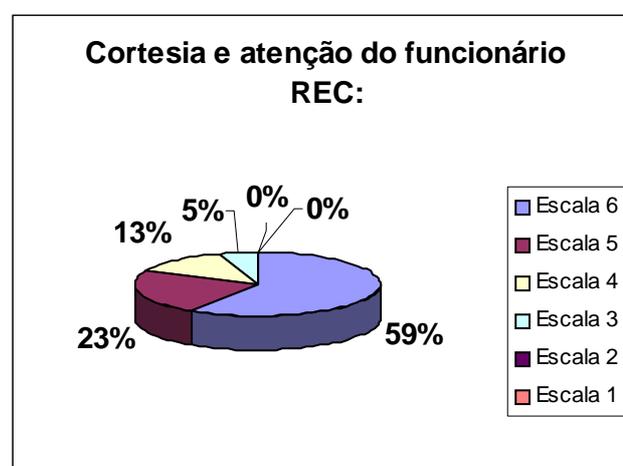


Gráfico 21

Em Brasília o índice de satisfação é de grande representatividade, com 95% dos passageiros satisfeitos com a cortesia e atenção do funcionário no atendimento de check-in, com 47% de notas 6 (ótimo) e 48% de notas 5. Também não houve registro de insatisfação, pois não houve nenhuma nota 1 (ruim) ou 2. **(Gráfico 22).**

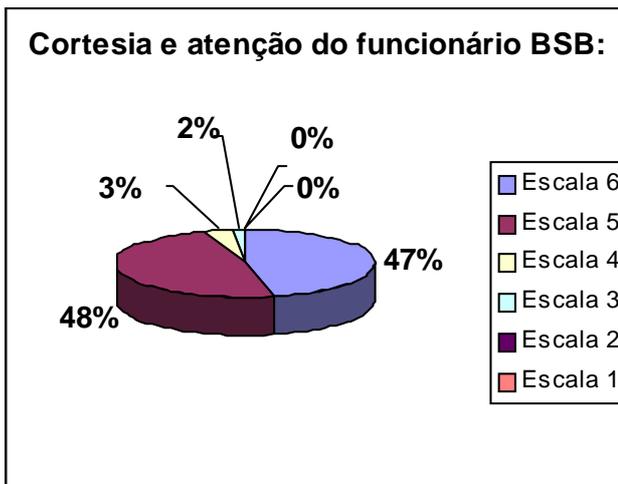


Gráfico 22

O item apresentação pessoal do funcionário em Recife teve uma boa avaliação, com 83% dos passageiros avaliando com a nota máxima 6 (ótimo) e 10% com notas 5. Um dos pontos que contribuiu com esta avaliação foi a mudança de uniforme da empresa, adotando um visual moderno e ao mesmo tempo clássico, marca da Varig. Notas 1 (ruim) e 2 não foram mencionadas. **(Gráfico 23).**

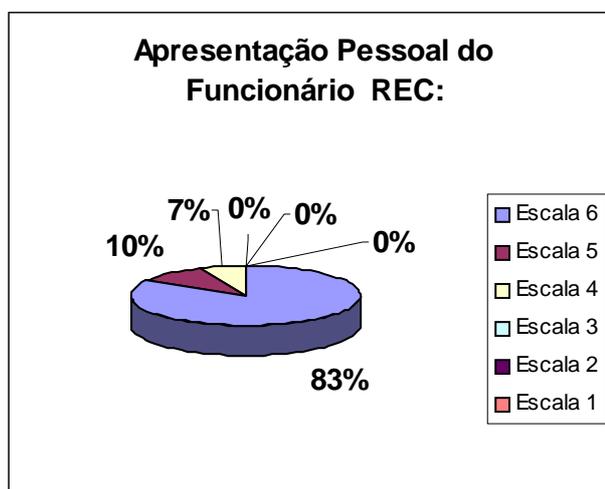


Gráfico 23

Em Brasília a pesquisa mostra que 97% dos passageiros também estão muito satisfeitos com a apresentação pessoal do funcionário, com 63% de notas 6 (ótimo) e 34% de notas 5. Sem representação de insatisfação, não houve nenhuma nota 1 (ruim) ou 2. **(Gráfico 24).**

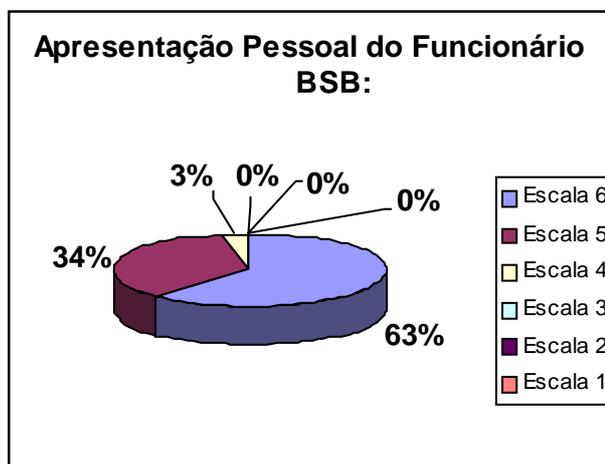


Gráfico 24

Em Recife a pesquisa mostra que 69% dos passageiros, com notas 6 (ótimo), estão muito satisfeitos quanto à orientação para o embarque, seguidos de 18% com notas 5. Não houve insatisfação. Este é um item fundamental na padronização do atendimento, como um diferencial competitivo. **(Gráfico 25).**

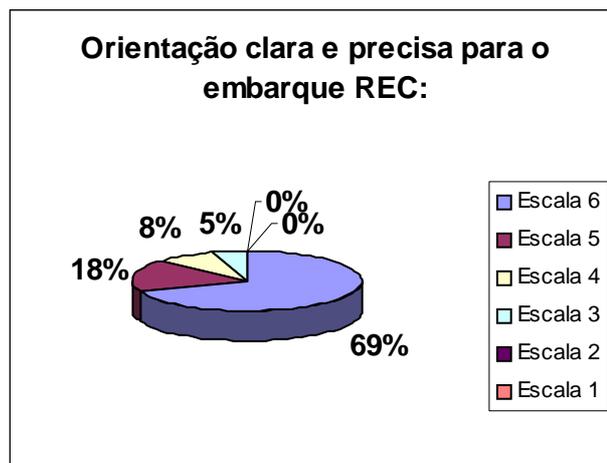


Gráfico 25

Em Brasília a maioria dos passageiros entrevistados, 95%, com notas 6 (ótimo) e 5, estão muito satisfeitos com esse item, pois como já foi visto, são pessoas viajando à trabalho, e é muito importante não serem prejudicados com informações equivocadas ou perderem tempo. Também não houve insatisfação. **(Gráfico 26).**

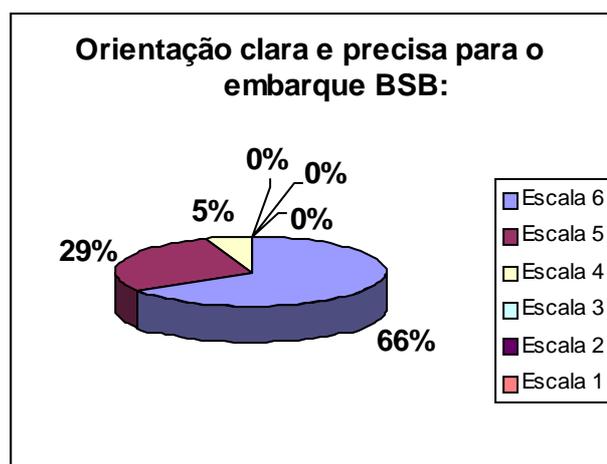


Gráfico 26

A avaliação do item esclarecimento de dúvidas em Recife apresenta 88% dos passageiros satisfeitos, com 72% de notas 6 (ótimo) e 16% de notas 5. Apenas 2% mostram-se insatisfeitos com os serviços da Varig com relação a este tópico, com notas 2. Não houve menção de notas 1 (ruim). **(Gráfico 27).**

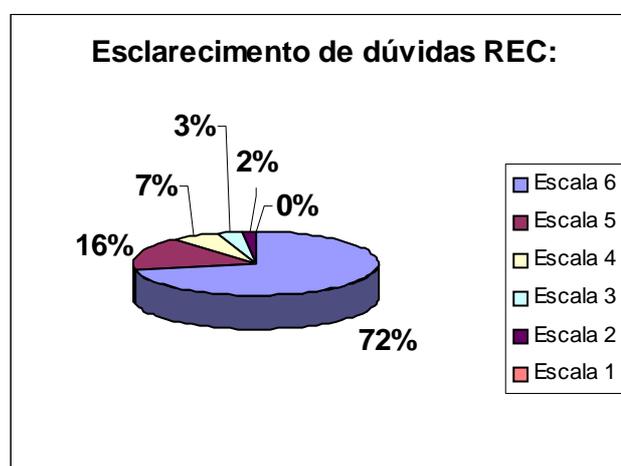


Gráfico 27

Em Brasília a pesquisa mostra que a satisfação é maior, 94% dos passageiros avaliaram este quesito com notas 6 (ótimo) e 5, e não houve nenhum registro de notas 1 (ruim) ou 2, ou seja não houve insatisfação. **(Gráfico 28).**

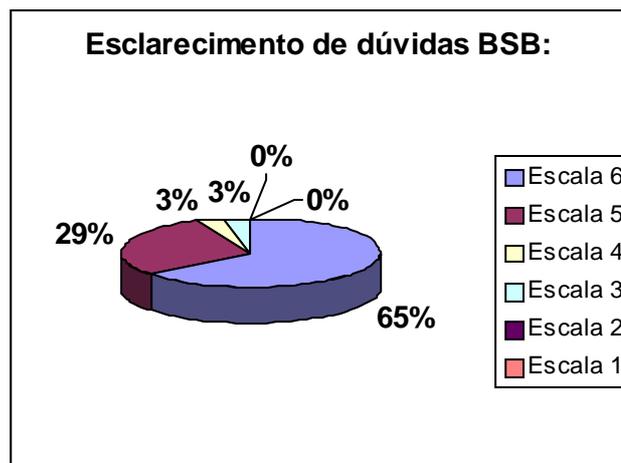


Gráfico 28

Com relação à eficácia, à agilidade no atendimento, em Recife a pesquisa mostra que 49% dos passageiros apresentaram notas 6 (ótimo) e 19% notas 5. O índice de insatisfação é registrado com 5% de notas 2 e 2% de notas 1 (ruim). **(Gráfico 29).**

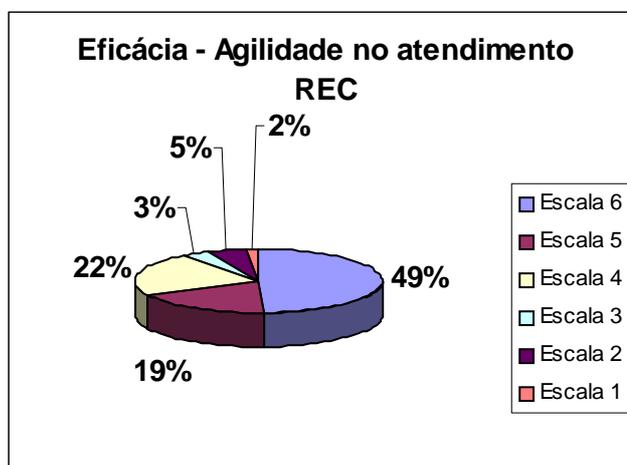


Gráfico 29

Em Brasília, com o tipo de cliente mais exigente e com pouca disponibilidade de tempo, a pesquisa mostra um aumento do índice de satisfação, com 65% dos passageiros satisfeitos com a agilidade no atendimento de check-in, com notas 6 (ótimo) e 28% com notas 5. Apenas 2% de insatisfação com notas 2 e sem notas 1 (ruim). **(Gráfico 30).**

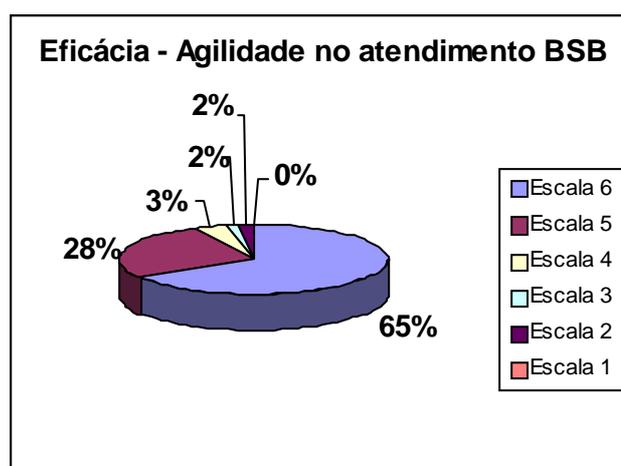


Gráfico 30

O item conhecimento, no que se refere à prática e domínio da função exercida foi satisfatoriamente avaliado em Recife por 61% dos passageiros entrevistados, com notas 6 (ótimo) e por 22% com notas 5. Enquanto que não houve menção das notas 1 (ruim) e 2, demonstrando que não houve insatisfação. **(Gráfico 31).**

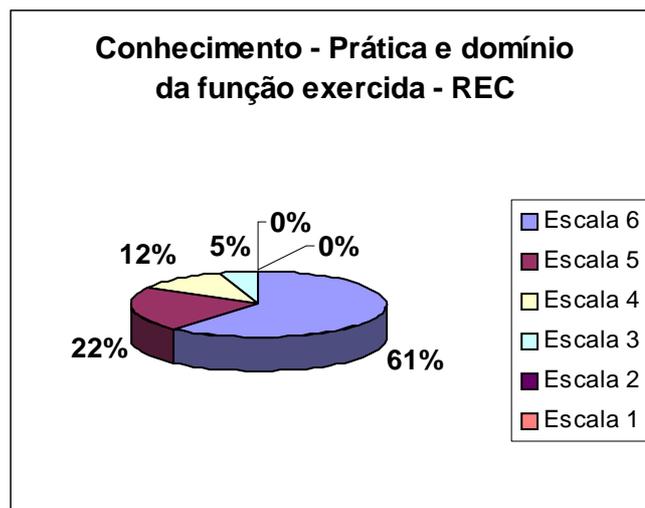


Gráfico 31

Já em Brasília a pesquisa mostra que 93% dos passageiros entrevistados estão bastante satisfeitos com o que foi experimentado no que se refere ao conhecimento, à prática e ao domínio da função exercida, com 59% de notas 6 (ótimo) e 34% de notas 5. Somente 2% demonstrou insatisfação, registrando notas 2. **(Gráfico 32).**

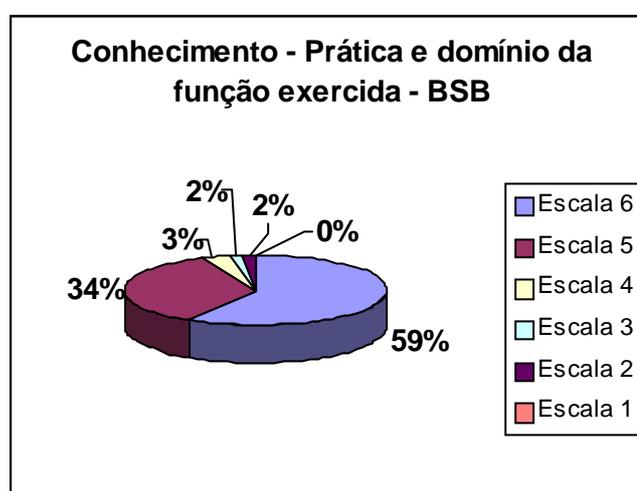


Gráfico 32

Cada cliente quer se sentir único, ter um atendimento diferenciado, ter a atenção do funcionário, olhar nos olhos. Esse item em Recife foi muito bem avaliado por 90% dos passageiros entrevistados, com 67% de notas 6 (ótimo) e 23% de notas 5. A insatisfação foi representada por apenas 2% do total, com notas 2. **(Gráfico 33).**

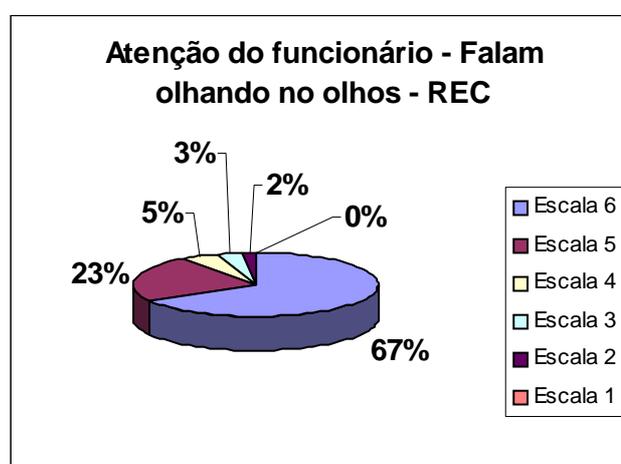


Gráfico 33

Em Brasília, apesar do perfil do cliente apressado e querendo rapidez, a pesquisa mostra que a maioria dos passageiros, 56% com notas 6 (ótimo), apresentam-se satisfeitos com a atenção do funcionário, com o falar olhando nos olhos. Seguido de 34% com notas 5 e o mesmo percentual de insatisfação de Recife, ou seja mínimo, com 2% de notas 2. **(Gráfico 34).**

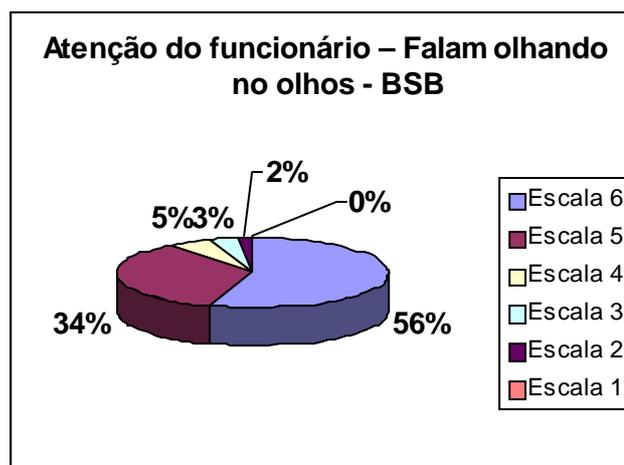


Gráfico 34

A percepção quanto à uniformidade do atendimento é um item de muita importância para as empresas prestadoras de serviços. Em Recife a pesquisa mostra que 62% dos passageiros indicaram nota máxima, 6 (ótimo); 23% com notas 5 e nenhuma menção às notas 1 (ruim) e 2, ou seja, a satisfação é percebida pela maioria. **(Gráfico 35).**

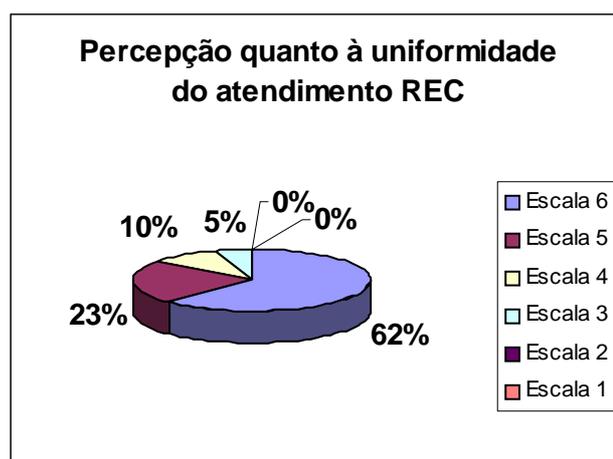


Gráfico 35

Em Brasília estes dados são mais expressivos ainda, com 89% dos passageiros satisfeitos, com 55% de notas 6 (ótimo) e 34% de notas 5. Não houve menção de notas 1 (ruim) ou 2, portanto sem insatisfação. **(Gráfico 36).**

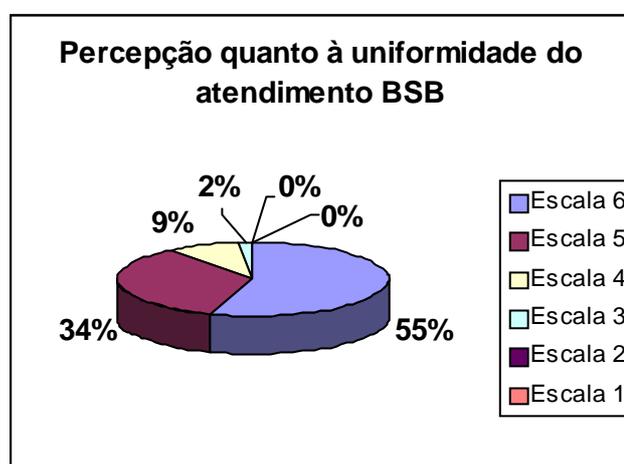


Gráfico 36

A percepção dos clientes entrevistados em Recife demonstra que 57% com notas 6 (ótimo), acreditam que os funcionários aparentam trabalhar com prazer e motivados, seguidos por 24% de notas 5. As notas 1 (ruim) e 2, com apenas 2% e 3% respectivamente, representam uma minoria que não acredita na motivação do funcionário no trabalho. **(Gráfico 37).**

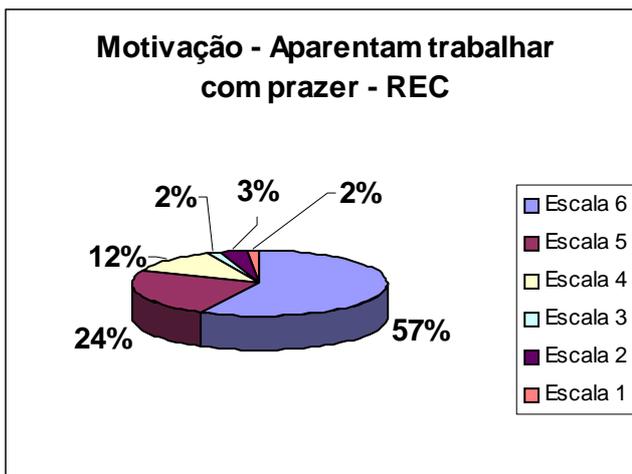


Gráfico 37

Em Brasília a maioria dos clientes entrevistados acredita na motivação do funcionário, com 94% de satisfação, com 61% de notas 6 (ótimo) e 33% de notas 5. Notas 1 (ruim) e 2 não tiveram menção indicando que a percepção dos clientes quanto aos funcionários trabalharem com prazer é genuína. **(Gráfico 38).**

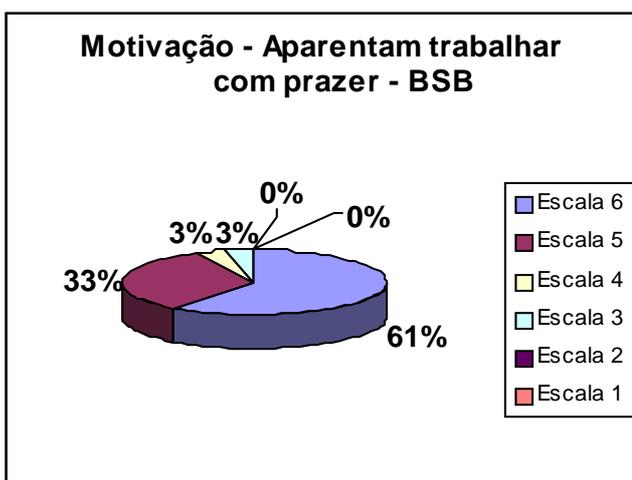


Gráfico 38

Após a análise de todos os itens acima, e como ficou comprovado com os resultados apresentados, a maioria dos clientes entrevistados em Recife, 86%, está muito satisfeita com a interação com o funcionário no atendimento de check-in, contra apenas 14% de insatisfação. **(Gráfico 39).**



Gráfico 39

Em Brasília a satisfação apresentada é maior ainda, 96% dos passageiros entrevistados estão satisfeitos com a interação com o funcionário no check-in. E apenas 4% apresentam-se insatisfeitos com esta interação. **(Gráfico 40).**



**Gráfico 40**

## **Resultados**

Neste estudo constatou-se que o cliente da Varig em geral, da base em Brasília e em Recife tem perfil bem definido (homem, executivo, maduro, profissional, com bom padrão intelectual) e o principal motivo de sua viagem é o trabalho.

Esta realidade mostra a importância do turismo de negócios e evidentemente, o grau de exigência deste tipo de cliente numa prestação de serviços. Em geral esses clientes querem receber tratamento exclusivo e inúmeros benefícios.

Prestar um serviço diferenciado e de qualidade, tendo como meta o desenvolvimento de estratégias de focalização, que consistem em oferecer produtos e/ou serviços baseados na satisfação das necessidades e desejos dos clientes, constitui uma ação de gestão estratégica e competitiva.

O estudo mostrou que apesar da acirrada concorrência e das inúmeras dificuldades, principalmente financeiras, enfrentadas atualmente pela companhia, as pessoas têm uma imagem positiva da empresa, creditando-lhe confiança e credibilidade. Fato este bastante significativo neste momento em que a companhia passa por uma fase de reestruturação.

Em relação à base da Varig em Recife, os dados coletados revelaram que o aspecto positivo está na qualidade dos serviços oferecidos e prestados. Porém, aspectos como espera nas filas e falta de atenção nas informações foram apontados como motivos de não satisfação.

Estes fatores devem ser levados em consideração pela atual gestão que deverá adotar medidas eficazes para reverter os problemas apresentados.

Os clientes pesquisados informaram que em um atendimento eficaz não pode haver falta de segurança nas informações que lhes são prestadas. Tais considerações são importantes porque podem servir de orientação inicial para que a base elabore sua estratégia de reformulação para melhor servir.

Alguns Comentários e sugestões dos passageiros entrevistados em Recife:

- ✓ “Disponibilizar funcionários treinados para exercer a função de Anfitrião”;
- ✓ “Disponibilizar mais balcões para atendimento”;
- ✓ “Eu adoro viajar pela VARIG”;
- ✓ “Sinalização do Aeroporto deficiente”;
- ✓ “Parabéns a empresa pelo atendimento”;
- ✓ “Elogiar a funcionária, pois fui muito bem atendido”;
- ✓ “Problemas no aeroporto, nas instalações físicas e não com os funcionários”;
- ✓ “Criação de vôo direto de Recife para os EUA”;
- ✓ “Baixar os preços das tarifas”.

Na base da Varig em Brasília, os dados coletados também revelaram aspectos positivos na qualidade dos serviços oferecidos e prestados. Alguns aspectos que precisam ser melhorados: demora no atendimento e atrasos dos vôos.

Os clientes pesquisados querem e devem perceber que lhe está sendo oferecido o que há de melhor, pois como vimos, uma prestação de serviços deve estar atrelada às vantagens oferecidas.

Comentários e sugestões dos passageiros entrevistados em Brasília:

- ✓ “Agilizar o atendimento”;
- ✓ “Melhorar a capacitação dos funcionários”;
- ✓ “Fila grande, às vezes, tornando o atendimento demorado”;
- ✓ “Aumentar o número de funcionários”;
- ✓ “Modernizar o sistema e o atendimento”;
- ✓ “Falta de pessoal no check-in nos horários de pico”;
- ✓ “Fui muito bem atendida”;
- ✓ “Adoro viajar pela empresa, espero que ela se restabeleça”.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

Na concorrência moderna onde as opções de produtos e serviços, muitas vezes similares, são imensas, o desenvolvimento de vantagens competitivas é fundamental.

Além do uso de estratégias comerciais voltadas para a satisfação dos clientes, se faz necessário criar diferenciais para se destacar dos concorrentes. Para se atingir este objetivo, um dos mecanismos que as empresas podem e devem utilizar é uma boa prestação de serviços caracterizada por um excelente atendimento que claramente valorize o cliente.

Vimos que um bom atendimento faz toda a diferença, inclusive, em alguns casos, determina a qualidade de um produto e /ou serviço na percepção de quem os utiliza. Portanto um atendimento preciso e personalizado, com um sorriso, só tende a acrescentar “algo especial” nesse mercado em que os produtos e serviços estão cada vez mais similares.

Com vista à questão problema apresentada no início deste trabalho, a realidade apresentada pela pesquisa, destacou que a maioria dos pesquisados possui uma imagem positiva da companhia aérea e estão satisfeitos com nível de atendimento prestado no check-in da empresa nos aeroportos de Brasília e Recife. Aspectos como “qualidade nos serviços prestados”, “confiança e credibilidade” foram destacados pelas pessoas que viajam pela Varig.

O resultado apresentado é satisfatório, principalmente se destacarmos a atual crise financeira que a empresa enfrenta. Mas não deixa de ser vital, a companhia aérea de investir na qualidade dos serviços prestados como: atendimento, serviço de bordo, novas tecnologias, e etc.

Além do mais, a empresa deve desenvolver outras ações estratégicas de promoções visando ampliar sua clientela, tendo como o foco à satisfação do público que se quer atingir.

Para se atingir estes objetivos, é de suma importância a realização de pesquisas de satisfação e a adoção de um marketing de serviços direcionado e arrojado para criar diferenciais competitivos face à concorrência.

Porque através da adoção de estratégias como estas, a Varig poderá atrair, manter e fidelizar clientes, e conseqüentemente, recuperar a liderança no mercado doméstico de aviação comercial do país.

O objetivo de fazer um estudo do atendimento a clientes nas Empresas Aéreas, com foco nas relações de balcão entre os funcionários e os clientes, e traçar o perfil dos clientes que utilizam os serviços da Varig nas bases de Brasília e Recife, além de identificar os aspectos fortes e os que precisam ser melhorados no que se refere aos serviços prestados por essa companhia aérea, foi satisfatoriamente atingido em todos os aspectos abordados, conferindo legitimidade à pesquisa realizada.

Através das observações dos fatores que os clientes consideram fundamentais para um bom atendimento, dos pontos fortes da empresa Varig, dos questionamentos, da análise dos dados e conclusões provenientes da pesquisa, foi elaborada uma relação de sugestões e recomendações que visam o desenvolvimento e a melhoria dos serviços oferecidos pela companhia aérea Varig, tendo como principal objetivo atrair novos clientes e fidelizar os existentes. Apresentamos a seguir as recomendações e sugestões:

- Implementação e desenvolvimento de uma política de marketing agressiva voltada para serviços com enfoque no atendimento. Desenvolver ações com foco total na satisfação do cliente;
- Oferecer treinamento constante aos funcionários para abordar assuntos que se referem a serviços, e como sugestão de palestras: como prestar um bom atendimento, como encantar os clientes, saber ouvir os clientes, etc;
- Reuniões semanais com os funcionários e líderes para saber quais as dificuldades encontradas (aspectos a melhorar) que estão prejudicando uma prestação de serviço eficiente e com qualidade. Exemplo: os gestores devem procurar saber dos funcionários, principalmente os que estão na linha de frente, o que mais os clientes reclamam na prestação de serviços que são oferecidos pela companhia, e também o que elogiam com frequência e com base nessas informações desenvolver produtos e serviços baseados em suas opiniões;

- Constantes análises das principais concorrentes, no caso Tam e Gol e, a partir das observações retiradas tanto dos aspectos positivos como dos aspectos a melhorar, criar diferenciais competitivos para fidelizar clientes, isto é, se faz necessário a realização de um marketing mais direto e arrojado em relação à concorrência, pois uma das formas de se obter vantagem competitiva é através da diferenciação e custos baixos;
- Melhoria na comunicação interna da empresa, inclusive com a utilização contínua e freqüente do feedback aos funcionários, ou seja, os mesmos precisam saber quais são os seus pontos fortes e os que precisam ser melhorados quanto à prestação dos seus serviços aos clientes.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ALMEIDA, Sérgio. *Ah! Eu não acredito: Como cativar o cliente através de um fantástico atendimento*. Bahia: Casa da Qualidade, 2001.

ALMEIDA, Sérgio. *Cliente, eu não vivo sem você: o que você não pode deixar de saber sobre qualidade em serviços e clientes*. Bahia: Casa da Qualidade, 1995.

AUMOND, Carlos Walter. *Gestão de serviços e relacionamentos: os 9 passos para desenvolver excelência em serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BOAVENTURA, Edivaldo M. *Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação e tese*. São Paulo: Atlas, 2004.

CARLZON, Jan; LANGERSTROM, Tomas. *A hora da verdade*. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas: O passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books, 1994.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. *Gestão de Serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas, 2002.

DANTAS, Edmundo Brandão. *Atendimento ao público nas organizações: quando o marketing de serviços mostra a cara*. Brasília: Senac DF, 2004.

DENTON, D. Keith. *Qualidade em serviços: O atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1990.

GIANESI, Irineu G.N.; CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de serviços*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. *Serviços: Marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2005.

NORMANN, Richard. *Administração de serviços: Estratégia e Liderança na empresa de serviços*. São Paulo: Atlas, 1993.

PARRA Filho, Domingos; SANTOS, João Almeida. *Metodologia Científica*. 2 ed. São Paulo: Futura, 1998.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 14 ed. São Paulo: Cortez, 1986.

TRIGUEIRO, Fernando G. R. *Qualidade em serviços e atenção ao cliente*. Olinda: Focus Edições, 2001.

TSCHOLL, Jonh; FRANZMEIER, Stevel. *A satisfação do cliente: Como alcançar a excelência através do serviço ao cliente*. São Paulo: Makron Books, 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

AVIÃO REVUE, Motorpress Brasil, ed. 73, ano VII, outubro 2005.

## 8 APÊNDICES

### 8.1 Apêndice A: Questionário

	<b>PESQUISA DE SATISFAÇÃO</b> <b>ATENDIMENTO DE CHECK-IN</b>	Questionário																																																																															
<p><b>Script:</b> Bom dia / tarde, meu nome é..., pertenço a equipe de entrevistadores da META Estudos de Mercado, um instituto de pesquisas que está realizando um estudo para avaliar os serviços prestados no check-in da VARIG.</p> <p>O (A) Sr. (a) poderia colaborar respondendo algumas perguntas?</p>																																																																																	
<p><b>1. Rota que viajou:</b></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Doméstica</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-left: 100px;">America do Sul</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-left: 100px;">Intercontinental</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; text-align: center;">3</td> </tr> </table>			Doméstica	1	America do Sul	2	Intercontinental	3																																																																									
Doméstica	1	America do Sul	2	Intercontinental	3																																																																												
<p><b>2. Qual é o motivo desta viagem?</b></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Negócios</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-left: 100px;">Lazer</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; text-align: center;">2</td> </tr> </table>			Negócios	1	Lazer	2																																																																											
Negócios	1	Lazer	2																																																																														
<p><b>3. Quantas viagens o (a) Sr (a) realizou nos últimos 12 meses:</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 20%; text-align: center;">Nº de Viagens</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3.1 Pelo Brasil (excluindo as viagens na Ponte Aérea SP/RJ)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3.2 Pela América do Sul</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3.3 Pela Europa, América do Norte, Ásia, África</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Nº de Viagens	3.1 Pelo Brasil (excluindo as viagens na Ponte Aérea SP/RJ)		3.2 Pela América do Sul		3.3 Pela Europa, América do Norte, Ásia, África																																																																								
	Nº de Viagens																																																																																
3.1 Pelo Brasil (excluindo as viagens na Ponte Aérea SP/RJ)																																																																																	
3.2 Pela América do Sul																																																																																	
3.3 Pela Europa, América do Norte, Ásia, África																																																																																	
<p><b>4. Vamos avaliar o atendimento no check-in:</b>          Utilizando uma escala, onde 6 é Ótimo e 1 é Muito Ruim, como o (a) Sr (a) avalia o atendimento, quanto à:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 45%;">ATRIBUTOS</th> <th style="width: 5%;">Ótimo</th> <th style="width: 5%;">6</th> <th style="width: 5%;">5</th> <th style="width: 5%;">4</th> <th style="width: 5%;">3</th> <th style="width: 5%;">2</th> <th style="width: 5%;">M. Ruim</th> <th style="width: 5%;">1</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>4.1 Tempo de atendimento</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> <tr><td>4.2 Cortesia e atenção do funcionário</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> <tr><td>4.3 Apresentação pessoal do funcionário</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> <tr><td>4.4 Orientação clara e precisa para o embarque</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> <tr><td>4.5 Esclarecimento de dúvidas</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> <tr><td>4.6 Eficácia do funcionário - agilidade no atendimento</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> <tr><td>4.7 Conhecimento do funcionário - prática e domínio da função exercida</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> <tr><td>4.8 Atenção do funcionário - falam olhando nos olhos</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> <tr><td>4.9 Percepção quanto à uniformidade do atendimento</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> <tr><td>4.10 Motivação - aparentam trabalhar com prazer</td><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> </tbody> </table>			ATRIBUTOS	Ótimo	6	5	4	3	2	M. Ruim	1	4.1 Tempo de atendimento	6	5	4	3	2	1	4.2 Cortesia e atenção do funcionário	6	5	4	3	2	1	4.3 Apresentação pessoal do funcionário	6	5	4	3	2	1	4.4 Orientação clara e precisa para o embarque	6	5	4	3	2	1	4.5 Esclarecimento de dúvidas	6	5	4	3	2	1	4.6 Eficácia do funcionário - agilidade no atendimento	6	5	4	3	2	1	4.7 Conhecimento do funcionário - prática e domínio da função exercida	6	5	4	3	2	1	4.8 Atenção do funcionário - falam olhando nos olhos	6	5	4	3	2	1	4.9 Percepção quanto à uniformidade do atendimento	6	5	4	3	2	1	4.10 Motivação - aparentam trabalhar com prazer	6	5	4	3	2	1
ATRIBUTOS	Ótimo	6	5	4	3	2	M. Ruim	1																																																																									
4.1 Tempo de atendimento	6	5	4	3	2	1																																																																											
4.2 Cortesia e atenção do funcionário	6	5	4	3	2	1																																																																											
4.3 Apresentação pessoal do funcionário	6	5	4	3	2	1																																																																											
4.4 Orientação clara e precisa para o embarque	6	5	4	3	2	1																																																																											
4.5 Esclarecimento de dúvidas	6	5	4	3	2	1																																																																											
4.6 Eficácia do funcionário - agilidade no atendimento	6	5	4	3	2	1																																																																											
4.7 Conhecimento do funcionário - prática e domínio da função exercida	6	5	4	3	2	1																																																																											
4.8 Atenção do funcionário - falam olhando nos olhos	6	5	4	3	2	1																																																																											
4.9 Percepção quanto à uniformidade do atendimento	6	5	4	3	2	1																																																																											
4.10 Motivação - aparentam trabalhar com prazer	6	5	4	3	2	1																																																																											
<p><b>5. Gostaria de fazer algum comentário, crítica ou sugestão sobre os assuntos abordados?</b></p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div>																																																																																	
<p><b>6. Genero</b></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Masculino</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-left: 100px;">Feminino</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; text-align: center;">2</td> </tr> </table>			Masculino	1	Feminino	2																																																																											
Masculino	1	Feminino	2																																																																														
<p><b>7. Idade</b> _____</p>																																																																																	
<p><b>8. Ocupação</b></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">1 Estudante</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-left: 100px;">4 Funcionário de Empresa Privada</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">2 Profissional Liberal</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">5 Aposentado</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">3 Funcionário Público</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">6 Outros</td> </tr> </table>			1 Estudante	4 Funcionário de Empresa Privada	2 Profissional Liberal	5 Aposentado	3 Funcionário Público	6 Outros																																																																									
1 Estudante	4 Funcionário de Empresa Privada																																																																																
2 Profissional Liberal	5 Aposentado																																																																																
3 Funcionário Público	6 Outros																																																																																
<p><b>9. Cidade de residência</b> _____</p>																																																																																	
<p><b>10. Faixa de renda</b></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">1 2 a 6 mil</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">2 6 a 8 mil</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">3 8 a 10 mil</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">4 acima de 10 mil</td> </tr> </table>			1 2 a 6 mil	2 6 a 8 mil	3 8 a 10 mil	4 acima de 10 mil																																																																											
1 2 a 6 mil																																																																																	
2 6 a 8 mil																																																																																	
3 8 a 10 mil																																																																																	
4 acima de 10 mil																																																																																	
<p><b>11. Quem patrocinou a viagem</b></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Empresa</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-left: 100px;">Pessoa Física</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; text-align: center;">2</td> </tr> </table>			Empresa	1	Pessoa Física	2																																																																											
Empresa	1	Pessoa Física	2																																																																														

## 8.2 Apêndice B: Cronograma

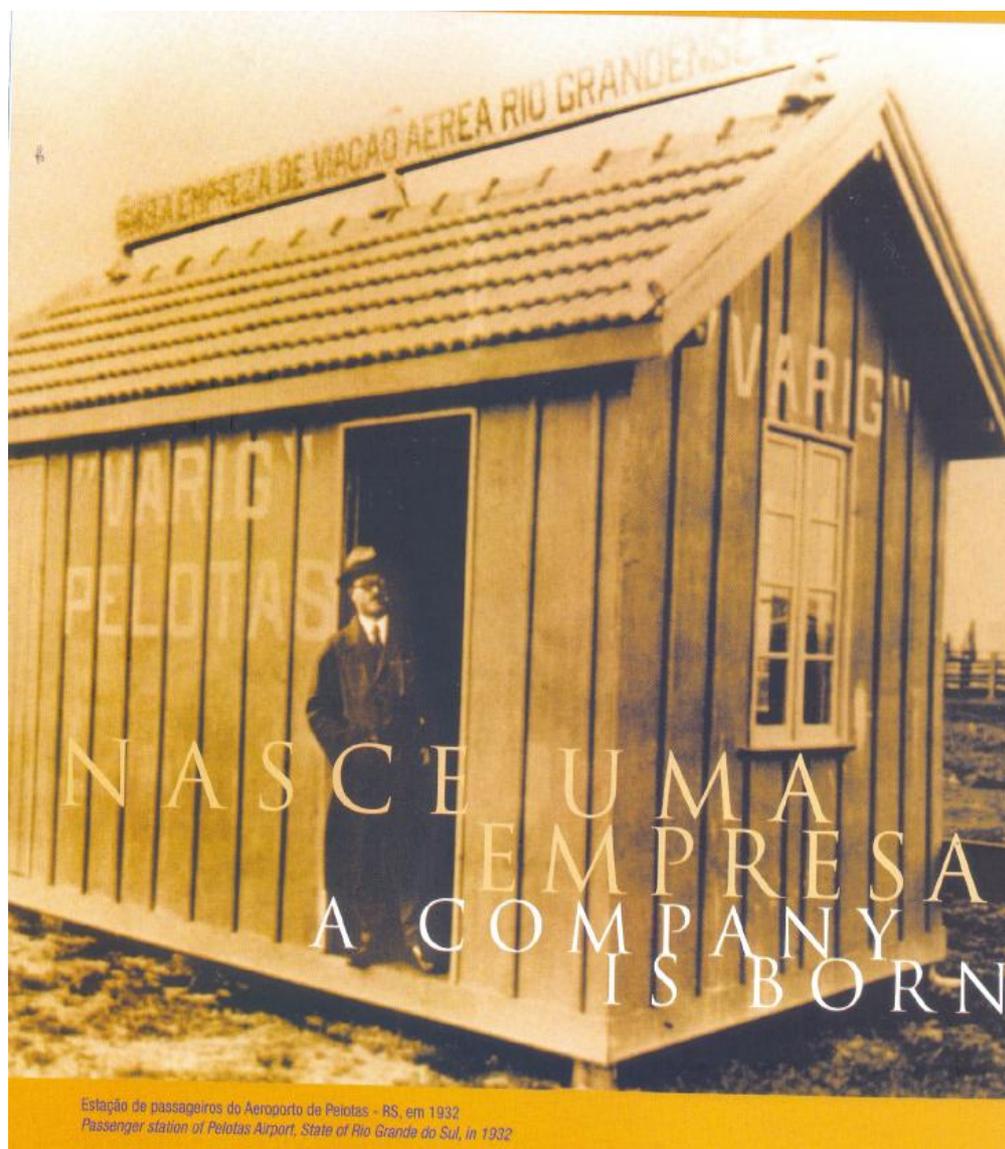
ATIVIDADES	Mês	Julho				Agosto				Setembro				Outubro			
	Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Entrega do Pré-Projeto			X														
Aplicação do Questionário									X								
Tabulação										X							
Análise dos Dados											X	X					
Elaboração do Relatório Final													X	X			
Entrega															X		

## 9 ANEXOS



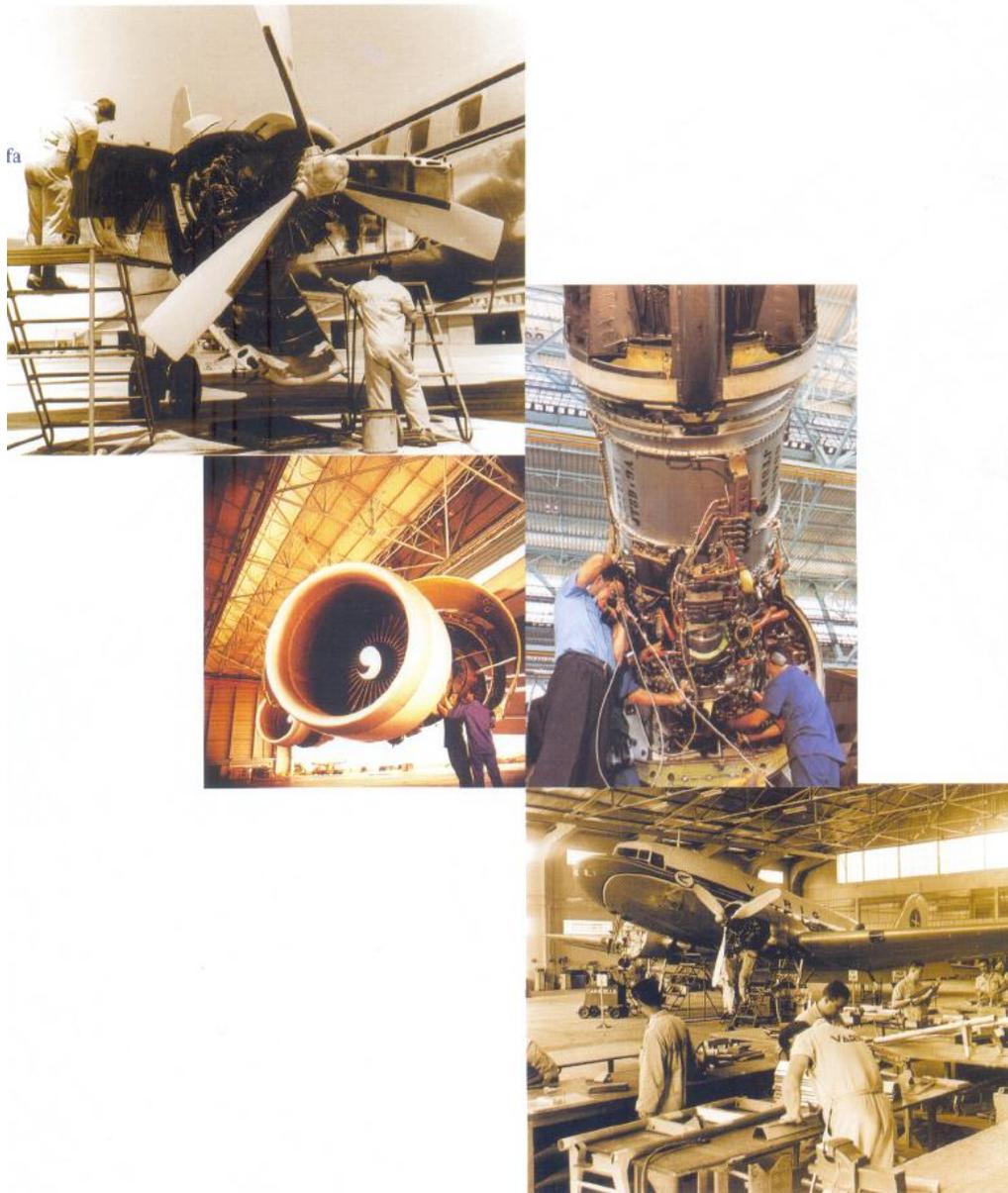
Anexo 1

Fonte: Apostila do Curso *Service Plus* – Treinamento dos funcionários da VARIG.



Anexo 2

**Fonte:** Revista comemorativa dos 75 anos da VARIG – Publicação interna.



Anexo3

**Fonte:** Revista comemorativa dos 75 anos da VARIG – Publicação interna.

***Sua excelência, o passageiro.***

*“Um passageiro é alguma coisa além de um assento ocupado*

*Um grupo de passageiros significa muito mais que um bom aproveitamento.*

*O que são eles? Antes de tudo são seres humanos, com diferentes personalidades e reações. Sorriem, se estão satisfeitos. E, naturalmente, irritam-se quando maltratados. Voltarão a procurar-nos se ficarem satisfeitos. Do contrário, buscarão outros meios para viajar.*

*O passageiro é a personalidade mais importante da nossa empresa, quando nos procura no escritório no aeroporto, quando nos telefona ou nos escreve.*

*O passageiro não depende de nós. Nós dependemos dele. O passageiro não significa interrupção em nossos afazeres. Ele é a própria justificativa, o principal objetivo do nosso trabalho. Não fazemos nenhum favor em atendê-lo. Ele, sim, presta um grande favor quando nos procura para servi-lo.*

*O passageiro não é a pessoa que devemos discutir ou a quem impor nosso ponto de vista. Às vezes ganhamos a discussão e perdemos o passageiro.*

*Um passageiro perdido é alguém pronto a nos prejudicar e muitos passageiros perdidos podem significar o fim da nossa companhia. Cada passageiro, simpático ou não, é alguém que contribui diretamente para o nosso sucesso. Temos a obrigação de ser prestativos e corteses para com ele, em qualquer circunstância”.*

*Ruben Berta.*