

## **ÁREA TEMÁTICA: Marketing e Comunicação**

### **O apagão aéreo no Brasil: o gerenciamento da crise e os efeitos sobre o relacionamento dos consumidores com as empresas aéreas.**

#### **AUTORAS**

##### **FLAVIA GALINDO**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
flavia.galindo@alumni.coppead.net

##### **HELOISA GUIMARÃES PEIXOTO NOGUEIRA**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
hgpn@terra.com.br

#### **RESUMO**

Gerenciar crises é uma das atribuições dos gestores e profissionais da área de administração de empresas. Não se trata da capacitação e desenvolvimento de talentos individuais, mas de um projeto sistêmico, que prevê a observação e o controle de indicadores e a tomada de atitudes pragmáticas e estratégicas quando em situações críticas. Requerem a organização e a implantação de planos contingenciais operacionais aliados aos planos de comunicação, que possuem papel estratégico e levam em consideração a satisfação do consumidor, cuja existência sustenta o conceito de Marketing. O foco desse estudo é explorar uma situação crítica, como a enfrentada pelo apagão aéreo brasileiro, para evidenciar como crises complexas e de longa duração podem fragilizar instituições. O artigo aponta como as crises podem gerar insatisfação nos consumidores, abalando a estrutura de relacionamento entre usuário e empresa, e estabelecendo novos patamares mercadológicos de consumo, já que a investigação de satisfação do consumidor, nesta circunstância, perde o caráter individual para assumir níveis coletivos de resposta social, passíveis de gerenciamento pelo marketing.

#### **ABSTRACT**

Crisis Management is one among many attributions of managers and professionals within enterprise administration area. It doesn't only mean development and capacitation of individual talents, but a systemic project that predicts the observation and control of indicators and a pragmatic and strategic decision making, when situations become critical. Requiring organization and contingency operational plans allied with communication plans, which have a strategic role and take in consideration the consumer satisfaction, what existence supports the Marketing concepts. The focus of this study is to explore a critical situation like the Brazilian aerial crisis, to evidence how complexes and long terms crisis can put institutions in a fragile position. The article points how crisis can generate consumers dissatisfaction, shaking the structure of the relationships, between customer and companies, establishing new market consumption levels, since the inquiry of satisfaction from the consumers, in this circumstance, loses the individual character to assume collective ones of social reply, passive of management by the marketing.

**Palavras-chave:** crise aérea, comportamento do consumidor, marketing.

## **1. INTRODUÇÃO**

Ainda são poucas e recentes as pesquisas relacionadas ao estudo sobre crises organizacionais no país, até aqui normalmente conduzidas pelas áreas de Comunicação Institucional ou de Relações Públicas. A adoção do marketing integrado orientado para o cliente, como forma de garantir a sobrevivência lucrativa da empresa em longo prazo em face de situações críticas constitui a condução teórica principal. A identificação dos fatores suscetíveis de proporcionar a satisfação de desejos individuais deve estar direcionada à participação da empresa conjugada à do consumidor na busca de uma equação mais favorável para a solução do dilema experimentado. (Chauvel,1999).

A recente situação de caos aéreo no Brasil, analisada sob o ponto de vista de seus efeitos na relação entre consumidor e empresa oferece os insumos necessários para uma avaliação exploratória preliminar. As primeiras publicações sobre o assunto, produzidas pela academia, aparecem no Google Acadêmico sob a ótica da responsabilidade civil das empresas de aviação. Na dimensão proposta, o artigo aborda as principais questões teóricas relacionadas à crise organizacional das empresas aéreas, demonstrando a importância de se possuir um plano prévio de gerenciamento de crises como forma de preservação da imagem de uma organização e manutenção de sua reputação. Considerando as dimensões exponenciais dos comportamentos dos consumidores produzidas pela crise do apagão, é necessário colocar em pauta as dimensões teóricas do Marketing no sentido de encaminhar soluções quando esses níveis de insatisfação atingem o coletivo social.

## **3. A NOÇÃO DE CRISE NAS ORGANIZAÇÕES**

Assim como na vida pessoal, as crises permeiam o espaço-tempo de qualquer organização. Quando ocorrem, é papel das empresas diagnosticarem rapidamente a magnitude do impacto e avaliar se a ocorrência compromete a sobrevivência da empresa. Mitroff, Pearson & Harrington (1996) esclarecem que a crise afeta a existência organizacional, seu desempenho financeiro e pode alijar consumidores, empregados, comunidade e o meio-ambiente.

A Fundação Nacional da Qualidade – FNQ - define o termo risco como “a combinação da probabilidade de ocorrência e da(s) consequência(s) de um determinado evento não desejado.” (2007, pág.48). A FNQ apresenta, ainda, outra definição para o que chama de “risco empresarial”, conceituado como:

“o obstáculo potencial à consecução dos objetivos de uma organização, à luz das incertezas do mercado e do setor de atuação da organização, do ambiente macroeconômico e dos próprios processos da organização. Considerar que o risco empresarial pode vir a ocorrer nas organizações por meio de vários eventos não desejados em função do sentido de avaliação, por exemplo, risco de saúde e segurança, risco ambiental, risco financeiro, risco legal, risco do negócio, risco tecnológico, risco operacional, risco externo, risco interno, entre outros.” (2007, pág. 48).

Os profissionais de comunicação entendem que existe uma crise quando a ocorrência desperta a atenção da imprensa, levando jornalistas a cobrir e divulgar o fato como notícia nos veículos de comunicação, cujos desdobramentos podem se tornar incontrolláveis. Com o advento da era virtual, os fatos e as notícias deixam de ter uma dimensão sequencial para simultânea, e o tempo entre o fato gerador e o escândalo ganha tons imediatistas com as notícias divulgadas pela internet. Segundo Santana(2000), as crises raramente respeitam limites geográficos e não é incomum gerarem sérias consequências políticas até mesmo para uma nação.

Se a crise chegar nesse ponto, a empresa precisa ter planos de contingência em comunicação prontos para serem acionados e com pessoas preparadas para lidar com cada um dos múltiplos *stakeholders* que se relacionam com a organização. A crise assim deixa de “pertencer” à empresa e passa a ser domínio da coletividade, acentuando o papel social da organização.

Nesse contexto, a definição de Fearn-Banks (1996) para *stakeholders* ganha força, como grupos de indivíduos que tem interesses e são afetados direta ou indiretamente pelas empresas, como governo, comunidades e empregados, para citar alguns. Esta definição se desenvolve ainda mais com Kunsch (1997), ao apresentar o potencial dos *stakeholders* para influir, contribuir ou obstruir os objetivos da organização, sejam eles internos ou externos à empresa. Mestieri & Melo (1997) deduzem que consciente ou não, uma empresa está sempre se comunicando e interagindo com diferentes públicos. A questão relevante, neste âmbito, considerando a recente crise do apagão aéreo na Brasil, é saber até que níveis de sinistro as empresas estão dispostas a prever e, portanto, gerenciar os níveis de contingenciamento e os riscos decorrentes. Independente de a organização monitorar índices e sinais de qualidade, Shrivastava & Mitroff (1987) apresentam estudos sobre o papel da cultura organizacional e o elemento surpresa que acompanha a manifestação da crise. Quanto mais fortes e compartilhados os valores da organização, menos dificuldades poderão ocorrer e mais eficientemente a crise será enfrentada. Em organizações menos coesas e desprevenidas, antes da ocorrência do fato detonador da crise, vários sinais indiretos e pequenos alertas são disparados e apontam para problemas internos. Stoner e Freeman (1999; pág.167) relatam a dramática cena sobre o desastre da Challenger:

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

É possível inferir que as empresas que possuem capital aberto temam os momentos de crise com maior intensidade, já que precisam de uma reputação ilibada sob pena de perecerem com simples boatos ou ocorrências que afetem suas imagens. As crises têm elementos comuns, permitindo a previsibilidade e projetos de mitigação de efeitos, o que não invalida sua inevitabilidade. González-Herrero & Pratt (1995) afirmam que as crises organizacionais têm ciclos, e que, portanto, nascem, crescem, atingem sua maturidade e declinam. Para os autores, o ciclo de vida completo ocorre somente em empresas que negam a crise até seus interesses estarem definitivamente ameaçados por ela. Para Pearson & Mitroff (1993), a idéia de prevenção ganha força quando defende a idéia de que, se os funcionários estiverem preparados para as crises, é possível antecipar e aprender com as experiências que as crises provocam. Irvine (1996) constata, em pesquisa realizada, que apenas 15% das crises vividas pelas organizações em solo norte-americano poderiam ser atribuídas a causas externas. Os 85% restantes seriam ocasionados por incompetência.

Após a decisão das estratégias viáveis, é preciso analisá-las passando-as pela filtragem política ou pelo poder conferido à alta administração, que deve decidir sobre as ações estratégicas a serem adotadas e, no caso das crises, devem ter cunho pragmático (Miranda, 1999).

A contextualização social da crise ganha força com Freitas (1997, p.3) que defende que “os homens criam socialmente e nem sempre sabem tudo o que estão criando, ainda que seus

efeitos colaterais apareçam coerentes a posteriori”. A compreensão deste fato permite aos gestores compreender a real importância de agir rapidamente no início de qualquer contenda, e sempre com zelo, pois as consequências nem sempre podem ser previamente supostas em cenários com a certeza necessária. A informação e o conhecimento que os empregados dispõem, aqueles que lidam nas operações e no contato com o público, são recursos intangíveis extremamente preciosos, de difícil identificação e quantificação. A respeito dos efeitos apontados por Freitas, podemos somar à essa reflexão o trabalho de Levitt (2007, pág.13): “causas distantes e até mesmo sutis podem, muitas vezes, provocar efeitos dramáticos”. Ele cita Adam Smith, o fundador da Economia clássica, para situar a questão no tempo cronológico: “na época de Smith, o fenômeno causa e efeito sofreu uma incrível aceleração” (2007, pág.15).

A dimensão dos problemas gerados por crises explica a permanente vigilância aos indicadores, que trazem o arcabouço da inevitabilidade das crises nas empresas como algo latente e real. Estes ativos - a informação e o conhecimento dos funcionários - estão ganhando uma importância crescente nas empresas, e podem tornar-se uma vantagem competitiva, já que é o conjunto de características específicas que fazem a diferença entre competidores (Lopez e Criado, 2002). São os ativos intangíveis que estão se convertendo, cada dia com maior peso, na chave do êxito competitivo das empresas. Sua identificação, medição e acompanhamento é um campo de estudo cada vez mais relevante nas organizações (ibid, 2002), particularmente no âmbito do Marketing.

#### **4. SATISFAÇÃO DOS CONSUMIDORES: UM PARADIGMA ASSEGURADO?**

Clientes fiéis são essenciais para a sustentação da liderança do negócio e essa é uma preocupação de empresas sob forte pressão da livre concorrência. A satisfação do cliente é um dos assuntos mais estudados no marketing com diversas abordagens, tais como a emocional, comportamental ou econômica. Kotler nos diz que “O conceito de marketing requer uma orientação para o cliente, apoiado pelo marketing integrado, que tenha a satisfação do cliente como elemento-chave para a obtenção de um volume de vendas lucrativo a longo prazo” (Kotler, 1972, p.54). Corroboram com estas idéias Hooley, Saunders e Piercy (2001) quando direcionam o papel do marketing na liderança do gerenciamento estratégico para proporcionar a satisfação ao cliente. Vale à pena, neste momento, explorar a relação entre o conceito de utilidade e o conceito de satisfação. Ouçamos Chauvel (1999, pág.02): “O conceito de utilidade, originário da economia, tem parentesco com o de satisfação.”

Segundo a teoria econômica, toda transação comercial é precedida de uma escolha, sendo os recursos monetários distribuídos para a obtenção de maior retorno. No âmbito econômico, os recursos são limitados ao contrário das necessidades e desejos dos consumidores, estes ilimitados. A escolha se baseia, assim, na utilidade que o produto representa para o comprador; não há relação com o valor do objeto adquirido. Tal teoria, baseada no homem racional, é complementada por outra base teórica, que ganha força nos anos 50 ao defender que as escolhas de compra estão baseadas naquilo que o ambiente estimula. O comportamento de compra, nessa perspectiva, decorre do aprendizado do consumidor na relação que desenvolve com o mercado; o que lhe é oferecido independe de processos internos, racionais ou emocionais. Vem dessa época a discussão sobre o quanto o consumidor pode ou não ser manipulado ou induzido por empresas e agências de publicidade, o que ensejou a participação da psicologia na esfera da administração, porém, até aqui, ainda se constata uma base teórica fortemente alicerçada no conceito de utilidade.

A discussão levanta a hipótese de que as empresas devem oferecer ao mercado aquilo que o consumidor deseja, compreendendo-o e dispensando, portanto, o esforço de influenciá-lo. Chauvel (1999, pág. 5) considera ainda que “o conceito mais aceito de satisfação pode ser descrito como uma avaliação (um julgamento) efetuada a posteriori, relativa à determinada

transação”. Segundo a autora, alguns teóricos também consideram a expectativa como um fator crucial na avaliação da satisfação do consumidor, ou seja, as crenças sobre o desempenho do produto ou serviço por parte do consumidor, antes da compra ou consumo. (EVRAD, 1995, apud CHAVEL, 1999, pág. 6).

Tantas indagações sobre a satisfação do consumidor levam-nos a questionar quais situações poderão gerar insatisfação ao consumidor, principalmente em um cenário de crise. Observe-se a lógica subjacente à presença da satisfação ou insatisfação do consumidor: mesmo que se trate do âmbito coletivo, o raciocínio segue a perspectiva do indivíduo. O ano de 1970 ficou conhecido, nos EUA, como o ano do movimento consumerista, provocado pela reação coletiva dos consumidores americanos, de acordo com Zülzke (1991), ao questionar a produção, a comunicação em massa, as técnicas de marketing, a periculosidade dos produtos colocados no mercado, a qualidade das mercadorias e das informações fornecidas pelos fabricantes, entre outros itens relacionados às relações de consumo. Tal situação ajudou a deflagrar a reformulação, por Kotler, do conceito de marketing. Ao invés de valorizar *tout simplement* a satisfação do cliente na relação pontual de troca, Kotler estendeu o conceito às considerações de um bem-estar do consumidor no longo prazo na perspectiva do Marketing Social. Afirmam-se, aqui, duas lógicas: uma orientada para o processo de consumo, e outra para a construção de relacionamentos de longo prazo relacionados com os benefícios coletivos e sociais no médio e longo prazo.

Assim a avaliação do resultado da compra deixa de ser linear para inserir processos complexos que levam em conta os desejos, necessidades, vontades, disponibilidade de recursos, o ambiente em que ocorre a compra, além das expectativas dos clientes. O fato é que o consumo, como fato social, deve ser examinado com cuidado, como um processo extremamente paradoxal que inclui toda a sociedade, seja esta composta de indivíduos que consomem ativamente, ou não, bens e serviços, como desempregados, crianças, doentes. Livia Barbosa (2006, pág. 21) alimenta estas considerações, ao afirmar que o consumo é ambíguo porque por vezes é entendido como uso e manipulação e/ou como experiência; em outras, como compra, em outras, ainda, como exaustão, esgotamento e realização. Como o consumo torna-se parte inerente à vida humana em movimentos de compra reais e/ou virtuais (vide Internet), temos uma massa cada vez maior e cada vez mais crítica de consumidores mais bem informados sobre o que querem, e que opções dispõem para escolha. A tolerância ao erro, ao atendimento, a todas as variáveis do processo de compra diminuem drasticamente. Investigações experimentais já demonstraram que o sentimento de impotência diante de uma situação pode tornar os indivíduos mais agressivos e hostis (Miller e Norman, 1979). Novos estudos demonstram que a alta intensidade da raiva tem maiores chances de acontecer em situações em que o consumidor precisa muito do serviço e sente-se impossibilitado, mesmo que no curto prazo, de optar (Mayer, 2006). Indivíduos que passam por situações de injustiça reclamam, protestam, mas também buscam punição e vingança contra aqueles que foram responsáveis pela violação (KIM e MAUBOURGNE, 1997). Por tais razões, empresas prestadoras de serviços, detentoras de marcas fortes, levam o consumidor a refletir sobre sua escolha antes do fechamento da compra, através de um leque de benefícios oferecidos. Os atributos cruciais do serviço apontados por Berry e Parasuraman (1992) são: i) a confiabilidade, onde um serviço é prometido é efetivamente prestado com precisão; ii) a tangibilidade, onde pesam demais fatores como equipamentos, instalações, e pessoal; iii) segurança, que é transmitida por funcionários através do conhecimento e da cortesia; iv) a empatia, que se traduz na equipe de atendimento saber se colocar no lugar do cliente e atendê-lo com atenção; v) a sensibilidade, ou a vontade de auxiliar o cliente prestando um serviço de forma eficaz. Ênfases semelhantes estabelecem Zeithaml e Bitner (2003) quando norteiam a relação entre desempenho e qualidade dos serviços pelos critérios da confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangibilidade. A dimensão confiabilidade diz respeito à

execução do serviço prometido. Os funcionários influenciam diretamente a percepção dos consumidores acerca da responsividade, por meio de sua vontade pessoal em auxiliar e sua vontade para servi-los. A dimensão de segurança da qualidade em serviços depende em alto grau da habilidade dos funcionários em comunicar sua credibilidade e inspirar confiança. A empatia implica que os funcionários vão prestar atenção, ouvir, adaptar e ser flexíveis no fornecimento daquilo que é a necessidade dos clientes individualmente. E, finalmente, a aparência dos funcionários e o modo como se vestem são aspectos importantes das dimensões tangíveis da qualidade, juntamente com muitos outros fatores que são independentes dos funcionários de serviços. O fato de os serviços serem propensos a ocorrência de falhas durante sua execução permite que, mesmo em tais momentos, seja possível capitalizar o erro como uma demonstração de interesse genuíno no relacionamento, como objetivo de construir a fidelidade necessária entre empresa e cliente. Berry e Parasuraman (1992), assim como Zeithaml e Bitner (2003) defendem, como essencial, conhecer e administrar as expectativas dos clientes, bem como cumprir os compromissos firmados com os clientes, diminuindo a distância que possa haver entre os acontecimentos e as expectativas.

## **5. METODOLOGIA**

Após consulta ao Instituto CEPTA (2007) para definir o período de crise, estabeleceu-se o período de setembro de 2006 a dezembro de 2007 para o corte do estudo. Definiu-se como situação-problema que marca o período inicial do estudo a colisão entre o Boeing, da GOL e o Jato Legacy em 29 de setembro de 2006. Na sequência deste evento, outros fatos geraram desdobramentos e repercussões que eclodiram no dia 05/12/06, quando o país registrou uma pane sem precedentes nos aeroportos brasileiros. Neste dia, os aviões monitorados pelo Cindacta-1, de Brasília, sofreram com o maior apagão do tráfego aéreo do país, obrigando a suspensão de todos os vôos controlados por Brasília por mais de seis horas, afetando principalmente São Paulo e Minas Gerais. Por esse motivo, o estudo de caso se apoiará em dados de fonte secundária, colhidos seja na mídia impressa (jornais e revistas) seja na eletrônica (sites da internet), - informações divulgadas pelas instituições envolvidas e divulgadas massivamente em todos os veículos de comunicação, incluindo o acidente do vôo da TAM 3054 em 17 de julho de 2007, que ligava Porto Alegre a São Paulo, operado pelo Airbus A 320 prefixo PR-MBK. Neste acidente, a aeronave chocou-se com um prédio da empresa TAM Express e 187 pessoas morreram. Consideraremos o mês de setembro de 2007 como o marco final do período de estudo para o artigo, o que não significa fazer uma associação com o fim da crise aérea.

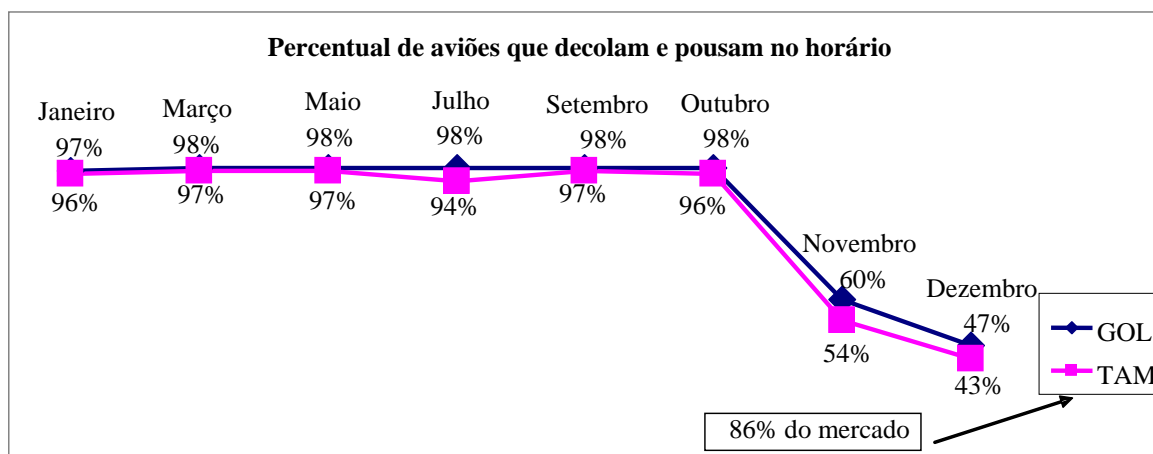
Foram tais fatos que estimularam esta reflexão exploratória sobre os efeitos decorrentes do processo de gerenciamento de crises. As declarações oficiais das empresas e entidades ganharam especial relevância por representar o pensamento nuclear e estratégico das organizações envolvidas, revelados pela ação pragmática de cada uma delas. Tendo em vista a dificuldade de resposta, por parte das instituições e organismos envolvidos na crise aérea, utilizou-se tanto dados secundários colhidos por institutos de pesquisa quanto resultados qualitativos de uma amostra de 09 consumidores, contatada à ocasião, descrita segundo o Modelo Gap, de Parasuraman (1985) e trabalhada em moldes qualitativos. O modelo propõe a medição de qualidade do serviço a partir do entendimento que a satisfação do cliente é uma função da diferença entre expectativa e desempenho. O autor considera ainda que a satisfação advinha de uma reação emocional às experiências, que confirmam ou não uma expectativa prévia. Assim, a avaliação de um serviço aos clientes é feita pela diferença entre a sua expectativa e o seu julgamento sobre o serviço, o Gap, ou diferença entre a expectativa e a percepção de desempenho. O Gap, portanto, é visto como uma medida da satisfação do cliente, e também um indicador da qualidade do serviço em relação a uma dimensão específica. Os atributos diminuem aspectos de subjetividade que faz parte dos produtos

intangíveis. Os respondentes informaram em uma escala de "0" a "10" a expectativa em relação aos atributos (o que consideram relevantes) e, na sequência, deram nota sobre estes mesmos atributos, conforme se verá nos tópicos analisados adiante. O instrumento de pesquisa foi aplicado de forma individual, através de questionários, em entrevistas pessoais. Em simultâneo à coleta destes dados, ocorreram paralisações do tráfego aéreo causadas por nevoeiros e chuvas intensas, implicando em inevitáveis atrasos nos aeroportos. Estas situações não constituem, entretanto, o foco deste trabalho. Da mesma forma não interessa ao estudo apurar os motivos da crise aérea; apenas apurar os fatos comprobatórios relativos à insatisfação do consumidor e sua inserção no âmbito do corpo teórico do Marketing de Serviços.

### 5.1. Dados conjunturais

Como explicado no referencial teórico, Mitroff, Pearson & Harrington (1996) esclarecem que a crise afeta a existência organizacional, seu desempenho financeiro e pode alijar consumidores, empregados, comunidade e o meio-ambiente. Para que possamos dimensionar a extensão dos efeitos da crise, consideramos os dados da ANAC- Agência Nacional de Aviação Civil - de 2006: i): cerca de 330 milhões de pessoas passaram em 2006 pelos aeroportos brasileiros, sendo aproximadamente 83 milhões de passageiros; ii) somente o Aeroporto Internacional de Guarulhos, em São Paulo, o maior em número de passageiros gerou 53 mil empregos diretos e indiretos; i) teve um movimento diário superior a 100 mil pessoas e um movimento anual que chega a 13 milhões de passageiros. Em 29 de setembro de 2006, um dos aviões da Companhia Aérea GOL se chocou com um jato Legacy. Até esse momento, a pontualidade dos aviões brasileiros seguia os padrões internacionais (veja figura 1 a seguir). O quadro demonstra que as companhias GOL e TAM apresentavam, até outubro de 2006, índices de pontualidade superiores a 90%, apresentando uma queda em novembro para 60 e 54% respectivamente, chegando a 47 e 43% ibid em dezembro/2006.

FIGURA 1. DADOS DA ANAC



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

FONTE: Dados da Agencia Nacional de Aviação Civil

Em 30/03/2007, entrou em cena um novo ator da crise aérea representada pelos controladores de voo, quando o Jornal Folha de São Paulo divulgou que a paralisação destes profissionais, que causou novo apagão aéreo o país, afetando as operações em aeroportos de diversas regiões. Este fato reflete como são muitos os atores envolvidos na crise aérea, e torna-se necessário identificar a quem caberia a responsabilidade do atendimento aos usuários dos vôos aéreos para estabelecer a relação de consumo.

De acordo com o art.6º, inciso III do Código de Defesa do Consumidor, cabe às companhias aéreas prestar todas as informações sobre o voo contratado, pois é direito do consumidor receber informações “adequadas e claras sobre os diferentes produtos e serviços, com especificação correta de quantidade, características, composição, qualidade e preço, bem como sobre os riscos que se apresentem”. Considerando os baixos índices de pontualidade apontados pela ANAC e a forte cobertura na mídia de massa registrando aeroportos lotados e consumidores insatisfeitos, tudo indica que essa regra não foi rigorosamente cumprida no período analisado. No dia 02/04/2007, a Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor divulgou nota oficial em que, entre outros tópicos, afirmava: i) apesar de algumas empresas colocarem em prática alguma proposta de contingenciamento, o PROCON-SP entendia que eram tímidas perto dos problemas enfrentados; ii) Em dezembro de 2006, o PROCON-SP realizou diversas audiências conciliatórias entre consumidores e companhias aéreas, das quais 82,35% não resultaram em acordo. Em 10 de julho de 2007, o Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias divulgou nota oficial estimativa estipulando que o prejuízo das companhias aéreas com a crise ultrapassou R\$ 100 milhões. Os prejuízos incluem apenas os aspectos de fácil contabilização, como os gastos adicionais com querosene, pagamento de horas extras para a tripulação, taxas de permanência nos aeroportos e gastos de hospedagem e alimentação dos passageiros. O documento complementa:

“devem ser computados os danos morais, pertinentes aos prejuízos causados à imagem pública das empresas, em decorrência dos acontecimentos que deterioraram a qualidade dos serviços e aos incidentes correlatos, em razão da ampla cobertura negativa, feita pela mídia, de tais fatos. Mesmo reconhecendo-se a dificuldade em quantificar-se o prejuízo devido à insatisfação do público usuário, com conseqüente efeito multiplicador por comunicação interpessoal, perda de credibilidade, etc, no caso particular de notícias e referências na mídia, especialistas avaliam que a divulgação institucional de caráter negativo, em órgãos de imprensa, rádio, televisão etc, tem um impacto correspondente aproximadamente ao dobro do que teria divulgação semelhante (em termos de espaço na publicação, tempo de irradiação, etc) se feita em caráter positivo, favorável. Daí, estimando-se a quantidade de divulgação negativa feita, as empresas poderão avaliar, com base nos preços de publicidade praticados pelos diferentes órgãos da mídia, o valor do prejuízo incorrido à imagem pública em virtude das notícias e referências negativas surgidas quando da situação anormal do tráfego aéreo brasileiro.”

Novos dados foram divulgados pela imprensa ao grande público, como a informação divulgada em setembro de 2007 pela agência G1 de notícias, em seu caderno de Economia e Negócios, sobre a pesquisa realizada pela consultoria econômica MB Associados e patrocinada pelo jornal “Estado de São Paulo”, cujo resultado levou em conta o prejuízo das empresas aéreas, do setor de turismo de lazer e de negócios. Os resultados atestaram que a crise não afetou somente os cofres das empresas aéreas brasileiras, mas cerca de 50 setores diferentes da economia que dependem dos turistas para sobreviver, ou seja, táxis, toda a cadeia hoteleira, empresas de turismo, restaurantes e lojas comerciais. Segundo a Associação Brasileira de Agências de Viagens, a venda de pacotes turísticos no primeiro semestre de 2007 caiu entre 20% e 25% em relação ao mesmo período de 2006. A insatisfação dos usuários foi reconhecida por órgãos oficiais. Como exemplo, em 06 de agosto de 2007, o futuro presidente da Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária (Infraero), Sérgio Gaudenzi, afirmou ao Globo Online que, como usuário dos aeroportos brasileiros, não estaria satisfeito com o serviço oferecido. Antes de tomar posse, ele declarou: "vou assumir esse desafio tendo como foco a segurança dos passageiros". "Os passageiros precisam receber



informações apuradas, precisas. Eles têm o direito de receber uma informação para ter tranquilidade na hora de voar. Eu, como usuário, não fico satisfeito com o serviço”.

## **5.2. A percepção de insatisfação dos usuários, segundo as pesquisas de opinião pública**

Os dados anteriores demonstram que durante a crise, os usuários não puderam exercer o pleno direito ao transporte aéreo, formalizado pelo contrato de compra do serviço a ser prestado. Uma vez que os dias e horários comprados poderiam e eram alterados sem prévio aviso, tais ajustes e remanejamentos feitos pelos prestadores de serviços não abarcavam os interesses dos clientes. Clientes insatisfeitos nos aeroportos foram imagens comuns nos momentos mais intensos da crise aérea. Não foi possível obter dados concretos sobre o real número de clientes insatisfeitos e que levaram suas reclamações diretamente aos prestadores de serviços, mas é possível demonstrar os dados de alguns órgãos oficiais. Em dezembro de 2006, o Procon de São Paulo realizou diversas audiências conciliatórias entre consumidores e companhias aéreas. Das 34 audiências ocorridas contra companhias aéreas, 82,35% não tiveram acordo. Em 24 de dezembro de 2007, a mídia divulgou e, entre elas, a agência Brasil da Radiobrás, a nota sobre o desempenho do Juizado Especial do Aeroporto Internacional Juscelino Kubitschek, em Brasília, cujos conciliadores conseguiram fechar 08 acordos dos 113 atendimentos realizados. Segundo o próprio Juizado, o baixo índice seria decorrente das companhias aéreas não oferecerem possibilidades condizentes com o desejo dos passageiros e as principais reclamações versavam sobre atrasos e cancelamentos de vôos. Os juizados foram criados para tentar resolver rapidamente os conflitos, evitando ações judiciais que poderiam gerar condenações e custos adicionais. Além dos problemas pontuais, o mercado constatou mudanças na relação entre o usuário e o setor aéreo brasileiro. Os dados da pesquisa realizada pela H2R Pesquisas Avançadas e publicados pela Revista Época Negócios (2007) demonstram que os acidentes aéreos que delimitaram o período de análise deste artigo trouxeram como resultado uma mancha na imagem corporativa do setor aéreo. Este é o fato: a crise não afetou apenas cada uma das organizações envolvidas; seus reflexos negativos envolveram o setor aéreo como um todo, inclusive na esfera governamental. Em 21 de agosto de 2007, a Agência Estado divulgou os resultados de uma pesquisa da empresa H2R Pesquisas Avançadas em conjunto com a Revista Época, quando foram realizadas pesquisas qualitativas e quantitativas, por telefone, com 240 passageiros de aviões de São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Recife e Porto Alegre, entre os dias 3 e 11 de agosto de 2007. Desse universo, 28% dos entrevistados fazem mais de 12 viagens aéreas por ano e 25% voam de 5 a 12 vezes por ano. Os resultados foram, genericamente, os seguintes: 60% dos entrevistados disseram confiar menos nas companhias nacionais do que antes da crise aérea; 38% dos passageiros passaram a ter medo de viajar de avião. Estes mesmos passageiros afirmaram que antes dos desastres nunca tiveram medo de entrar em um avião. 16% já tinham medo de voar e continuam a temer. A soma dos resultados indica que no momento a maior parte dos usuários (54%) do sistema aéreo brasileiro tem medo de voar; 42% dos brasileiros que costumam viajar de avião estão fazendo menos viagens aéreas e 31% estão viajando menos de forma geral; 20% dos entrevistados passaram a utilizar ônibus ou carro para realizar viagens mais curtas; entre os usuários que viajam a trabalho, 32% perderam algum negócio ou reuniões profissionais devido aos problemas do sistema aéreo.

## **6. PESQUISA DE CAMPO**

Considerando os dados conjunturais que tecem a opinião pública em geral, o trabalho se ancorou também em uma pesquisa realizada com um grupo de usuários do setor. Os respondentes informaram em uma escala de "0" a "10" a expectativa em relação aos atributos de um serviço aéreo (o que consideram relevantes) e, na sequência, deram nota sobre estes mesmos atributos, conforme as figura a seguir. O questionário teve duas intenções básicas:

identificar atributos-chave da qualidade dos serviços, sob o ponto de vista dos clientes e definir os problemas da qualidade dos serviços através das diferenças entre a percepção dos clientes e o desempenho dos serviços aéreos nos aeroportos. Os respondentes têm idade entre 25 e 50 anos e todos viajam duas ou mais vezes por mês de avião em território nacional. Além da variável idade, foram considerados os seguintes aspectos: i) período de análise: os respondentes falaram sobre suas experiências no período entre dez/2006 a março/2007; ii) gênero da amostra: 05 homens e 04 mulheres; iii) grau de instrução: 07 com pós-graduação e 02 com superior completo; iv) residência: 07 moram no Rio e 02 em SP; v) motivos de uso: todos apontaram o trabalho, fazendo viagens de lazer pontualmente. A seguir, o relato dos pontos suscitados.

**6.1. Sobre as situações vivenciadas graças ao caos aéreo:** os respondentes apontaram uma ou mais situações, conforme Tabela 1.

Tabela 1. Situações vivenciadas graças ao caos aéreo

Os vôos atrasaram por um tempo inferior a 4 horas	6	33,33%
O vôo atrasou mais de 4 horas e a companhia aérea passou informações precisas sobre o tempo de espera	2	11,11%
O vôo atrasou mais de 4 horas e recebi informações evasivas sobre o tempo de espera	3	16,67%
O vôo atrasou mais de 4 horas e recebi informações conflitantes e confusas sobre o tempo de espera	4	22,22%
O vôo foi cancelado	3	16,67%
<b>TOTAL DE CITAÇÕES</b>	<b>18</b>	<b>100,00%</b>

Com base nos dados da Figura 1, a ANAC considera, para o cálculo do índice de pontualidade, os atrasos superiores em 15 minutos. Contrastando com o grupo pesquisado é possível observar que a amostra experimentou em 50% das situações de caos, atrasos superiores em 4 horas, sendo que a maioria recebeu informações evasivas, conflitantes e confusas sobre o tempo de espera evidenciando que os profissionais de atendimento não detinham as informações necessárias para contornarem o desgaste com os usuários. Vejamos o seguinte depoimento: "o pior de tudo é que a fase *"hardcore"* do apagão passou, mas os transtornos "não divulgados" e que acontecem no dia a dia continuam. Por exemplo: - pistas que fecham por causa de 3cms de água em Congonhas... atrasos em todos os vôos de todo o Brasil; tráfego aéreo intenso, que várias vezes fazem com que as aeronaves não consigam pousar e fiquem sobrevoando Pirassununga, Campinas, Santos.... pelo menos por uns 15/20 minutos... controle de tráfego aéreo prejudicado (Cumbica, por exemplo) onde o radar principal não estava funcionando... E o piloto chamou o equipamento de "aquela porcaria"... " Esse depoimento evidencia que o usuário assíduo dos vôos aéreos elabora e elenca os diversos motivos de sua frustração como um somatório das situações inconvenientes vivenciadas e já não responsabiliza um único fator como o motivo de sua indignação.

## 6.2. Sobre as sensações experimentadas no aeroporto

Os sentimentos apontados pelo grupo estão descritos na Tabela 2. O desrespeito foi o sentimento mais apontado pelo grupo: "após pressão, conseguimos seguir para Manaus pela 'TAM'. A 'GOL' queria que ficássemos em Recife, esquecendo nossos compromissos na capital amazonense, e que retornássemos ao aeroporto no dia seguinte." Outro sentimento percebido no grupo foi o de irritação / raiva, conforme este depoimento: "esse tipo de acontecimento irrita tanto as pessoas que compraram e pagaram por pacotes turísticos, quantas pessoas, como eu, que tinham reuniões e assuntos importantes a serem

resolvidos - com outras pessoas envolvidas - e não conseguíamos acertar agendas." O nervosismo revela-se nesse depoimento: "como a gente consegue ter paciência passando diariamente por todos esses problemas? Haja paciência...!" O discurso da respondente demonstra a intolerância com os erros sucessivos, vivenciados nos aeroportos brasileiros.

Tabela 2. Sensações vivenciadas durante o caos aéreo

Indiferença	2	8,00%
Nervosismo	4	16,00%
Medo	0	0,00%
Raiva	5	20,00%
Senti-me desrespeitado	9	36,00%
Irritação	5	20,00%
TOTAL DE CITAÇÕES	25	100,00%

### 6.3. Diferença entre expectativa e desempenho

Os respondentes informaram em uma escala de "0" a "10" a expectativa em relação aos atributos (o que consideram relevantes) e, na sequência, deram nota sobre estes mesmos atributos, calculados os Gaps, conforme Tabela 3.

Tabela 3. Gap dos Atributos

ATRIBUTOS	Expectativa	Desempenho	GAP
informação clara e precisa de tempo de espera	86	19	-78%
competência para gerenciar conflito	79	20	-75%
transmitir credibilidade	82	25	-70%
presença / disponibilidade de um supervisor	65	23	-65%
transmitir segurança	74	29	-61%
oferta de serviços enquanto aguarda o voo	62	24	-61%
empatia (se colocar no lugar do cliente)	86	34	-60%
cortesia	80	34	-58%
conforto do aeroporto para a espera	74	34	-54%
TOTAL	688	242	-65%

Tabela 4. Ordenação dos atributos por relevância da expectativa

ATRIBUTOS	Expectativa
informação clara e precisa de tempo de espera	86
empatia (se colocar no lugar do cliente)	86
transmitir credibilidade	82
Cortesia	80
competência para gerenciar conflito	79
transmitir segurança	74
conforto do aeroporto para a espera	74
presença / disponibilidade de um supervisor	65
oferta de serviços enquanto aguarda o voo	62

Tabela 5. Ordenação dos atributos com pior desempenho

ATRIBUTOS	Desempenho
informação clara e precisa de tempo de espera	19
competência para gerenciar conflito	20
presença / disponibilidade de um supervisor	23
oferta de serviços enquanto aguarda o voo	24
transmitir credibilidade	25
transmitir segurança	29
cortesia	34
empatia (se colocar no lugar do cliente)	34
conforto do aeroporto para a espera	34

A tabela 3 põe em destaque os Gaps dos atributos, ou seja, a diferença entre o nível de expectativa dos clientes e a percepção do desempenho. Os três atributos de maior gap foram: “informação clara e precisa de tempo de espera”; “competência para gerenciar conflito” e “transmitir credibilidade”. Confrontados com os dados da Tabela 4, que ordena os atributos por relevância de expectativa verifica-se a mesma colocação na ordem dos atributos 1º e 3º. Em 2º lugar aparece o fator “empatia”. Pode-se cogitar, assim, que os atributos relacionados à clareza e precisão da informação estejam possivelmente relacionados a níveis elevados de percepção de credibilidade. Em outros termos, informações claras e precisas demandam credibilidade. Ambos os termos estão relacionados em um ambiente que exige gerenciamento de conflito (2º atributo de maior gap). Outro item também relevante, destacado na Tabela 4, por ordem de expectativa, foi “empatia” (grau 34). Acredita-se que o impacto da situação de crise tenha desenvolvido nos comissários e profissionais de solo um nível elevado de empatia e sensibilização pessoal, independente dos treinamentos porventura recebidos. “Competência para gerar o conflito” recebeu grau 20, na Tabela 5: foi o segundo atributo mais prejudicado na prestação de serviços. Esse item pode ser analisado em conjunto com o fator seguinte, “credibilidade” -, a capacidade de realizar um serviço prometido de forma confiável e precisa. Os dois últimos atributos na escala de prejuízo foram “oferta de serviços enquanto aguarda o voo” e “conforto do aeroporto para espera”, porque traduzem medidas paliativas em situações emergentes. Para o grupo analisado, a preferência era que o serviço adquirido tivesse sido levado a termo para não precisarem experimentar as instalações e os serviços oferecidos alternativamente. Esses indicadores, se corretos, ensejam que o marketing de serviços das organizações aéreas elabore esforços concentrados no sentido de desenvolver melhores processos para que seu pessoal de linha de frente possa atuar adequadamente em situações de emergência, quando necessitam, mais do que nunca, assegurar tranquilidade e segurança ao cliente trazendo informações claras e precisas, para que os usuários possam se sentir seguros e tomar as medidas necessárias. Tais iniciativas, no entanto, deverão ser assumidas em um nível de seriedade e respeito ao consumidor e à sociedade. O polimento de uma imagem arranhada e a reconstrução de um relacionamento positivo entre empresas aéreas e clientes dependerá, mais que tudo, do entendimento e da prática de um marketing integrado e de ações realmente focadas na perspectiva de trazer valor ao cliente.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos dados colhidos, é possível afirmar que a crise aérea brasileira não contou com apenas um epicentro detonador: ela contou com trágicos acidentes aéreos, greve de controladores de vôos e problemas pontuais por um longo período. Tal qual o acidente com a Challenger, vários sinais diretos ou indiretos apontaram a presença de problemas intermitentes. A multiplicidade de problemas demandou diversos planos que não foram capazes de contingenciar a crise, como atestou uma entidade de defesa do consumidor e os

aspectos apontados pelos usuários, mais especificamente a deficiência dos atributos: “informação clara e precisa” e “competência para gerar conflito”. Do ponto de vista das organizações envolvidas é possível que tenha ficado a mácula de um desempenho sofrível e a possibilidade de terem suas imagens de marca arranhadas. Esse estudo será aprofundado como tema da dissertação em curso. Apesar disso, três foram as entidades que reconheceram oficialmente a insatisfação do consumidor: i) as empresas aéreas, através de seu Sindicato, ao perceber os efeitos da comunicação sem controle, já de domínio público, como acontece em momentos de crise; ii) a Infraero, que trocou de gestor reconhecendo que os passageiros não recebiam informações corretas e tendo em foco a segurança dos passageiros e iii) o PROCON-SP, com sua nota oficial de 02/04/2007. Como a crise abarcou todo o setor, e não somente uma companhia aérea, os usuários enfrentaram muitas dificuldades provocadas pelos encaminhamentos contraditórios das companhias aéreas sobre as reservas de vôo. Caberia uma pesquisa nos aeroportos para efetuar a medição do grau de frustração gerado por não poder voar e por não ter uma possibilidade alternativa de troca do serviço adquirido. Uma das limitações do estudo está na necessidade de aprofundar o grau de expectativas dos usuários dos aeroportos, o que realmente ele encontra e o entendimento dessa defasagem de maneira a compreender os atributos que hoje integram o pacote de satisfações do usuário. A crise aérea se apresentou como um problema social de vasta dimensão, afetando a vida de muitas pessoas, e podemos dizer, impactando a toda nação. Os danos da crise tiveram desdobramentos em diversos setores da economia, e não se contiveram a relação cliente/fornecedor. Observe-se a queda na venda de pacotes turísticos no primeiro semestre de 2007 que caiu entre 20% e 25%.

Mais do que apontar prejuízos financeiros e momentos dolorosos com as mortes ocorridas nos acidentes aéreos do período, os usuários, como consumidores, tiveram toda uma relação de consumo alterada. De fato, aos consumidores dos vôos aéreos não restaram muitas alternativas a não ser esperar pelos vôos em aeroportos lotados e, posteriormente, reclamar em entidades de defesa do consumidor ou em juízo. O artigo aponta algumas consequências na relação entre consumidor e empresa, seja os que procuraram passagens ou até mesmo os que não o fizeram, naquele período. A primeira delas representa a diminuição da confiança nas companhias aéreas. A segunda alicerça um novo comportamento do consumidor brasileiro: o amadurecimento da consciência sobre seus direitos o que propicia o exercício de novas práticas sociais a serem testadas. No caso, a percepção do desrespeito, apontado como um dos atributos mais notados como ausente no gerenciamento da crise do apagão aéreo exige particular reflexão. A sociologia ensina, conforme Sennett (2004) que há muitos sinônimos para os diferentes aspectos contidos na idéia de respeito: “status”, “prestígio”, “reconhecimento”, “honra” e “dignidade”. Porém, como todo atributo social, respeito (ou a falta deste) não é uma qualidade estática, uma quantidade fixa. (SENNETT, pag.61) Em uma sociedade desigual, como a brasileira, onde o mesmo gesto pode significar favor, jeitinho ou corrupção, os atos que transmitem respeito são obscuros e difíceis de mapear. Este é o desafio para desdobramentos próximos desta pesquisa. Os dados apurados, aqui, também não são suficientes para desenhar o ciclo de vida da crise, uma vez que a espiral dos acontecimentos já dura meses e seus efeitos ainda devem ser investigados como causalidade ou simplesmente fatores de correlação. Os estudos sobre crises têm como propósito gerar conhecimento para eliminá-las, evitá-las e, em última instância, administrá-las. O mundo corporativo tem muito a ponderar e considerar na observação do caos aéreo brasileiro, para que tenha êxito em seus empreendimentos, mesmo nos momentos de adversidade, situações potencialmente comuns ao cotidiano das empresas atuantes no mercado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. Serviços de marketing: competindo através da qualidade. Tradução: Beatriz Sidou. São Paulo: Maltese-Norma, 1992. 238 p.

BARBOSA, Livia (Org.) ; CAMPBELL, Colin (Org.) . Cultura, consumo e identidade. 1ª . ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 204 p.

CHAUVEL, M. A. A satisfação do consumidor no pensamento de marketing: revisão da literatura. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. Resumo dos trabalhos e CD-ROM... Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. p. 16.

CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR, artigo 6o., inciso III. Disponível no site <http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L8078.htm> em 15/12/2007.

FEARN-BANKS, Kathleen. Crisis Communications: a casebook approach. Mahwah, New Jersey: LEA, 1996, 330p.

FREITAS, Maria Ester. Cultura organizacional: sedução ou carisma? Tese (Doutorado em Administração), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1997, 122p.

\_\_\_\_\_. Critérios de Excelência / Fundação Nacional da Qualidade. - São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. Site: [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br) em 13/10/2007.

GONZÁLEZ-HERRERO, Alfonso & PRATT, Cornelius B. How to manage a crisis before or whenever it hits. Public Relations Quarterly, 1995, v. 40, n. 1, pp. 25-29.

IRVINE, Robert. No meio do furacão – entrevista. Comunicação Empresarial ABERJE, ano 6, n.19, 1996, pp. 28-30.

HOOLEY, G.J.; SAUNDERS, J.A.; PIERCY, N.F. Estratégia de marketing e posicionamento competitivo. São Paulo: Prentice-Hall, 2001.

KIM, Chan; MAUBORGNE, Renée. Fair Process: Managing in The Knowledge Economy. Harvard Business Review, July-August, p. 65-75, 1997.

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

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

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

LOPEZ, José Emilio Navas e CRIADO, Marta Ortiz de Urbina. “El capital intelectual em la empresa. Analisis de critérios y clasificacion multidimensional”, Economia Industrial, no. 346, 2002/IV.

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

MESTIERI, Carlos E. & de MELO, Waltemir. Auditoria de opinião. In KUNSCH, Margarida Maria K. (org). Obtendo resultados com relações públicas. São Paulo: Pioneira, 1997, pp. 18-25.

MILLER, I. W.; NORMAN, W.H. Learned helplessness in humans: a review and Attribution theory model. Psychological Bulletin, 86, p. 93-118, 1979.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. Ci. Inf., Brasília, v. 28, n. 3, 1999.

MITROFF, Ian I., PEARSON, Christine M. & HARRINGTON, L. Katherine. The essential guide to managing corporate crises. New York: Oxford, 1996, 208p.

SANTANA, Guilherme Guimarães. Administração de crises: um novo paradigma. Anais do 24º encontro da Anpad (Cd-rom), 2000.

SENNETT, Richard. Respeito. A formação do caráter em um mundo desigual. São Paulo: Ed. Record, 2004, 333p.

SHRIVASTAVA, Paul & MITROFF, Ian I. Strategic management of corporate crises. Columbia Journal of World Business. v. 22, n.1, 1987, pp. 5-21.

\_\_\_\_\_.Site da Agência Brasil – Radiobras;  
<http://www.agenciabrasil.gov.br/media/imagens/2007/12/24/1614ac005.jpg/view>

\_\_\_\_\_.Site da ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil -  
<http://www.anac.gov.br>.

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

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

\_\_\_\_\_.Site do Jornal Folha de São Paulo, Folha On Line.  
<http://www1.folha.uol.com.br/foalha/cotidiano/ult95u133553.shtml>

\_\_\_\_\_.Site do PROCON SP - Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor;  
 Nota da assessoria de imprensa de 02/04/2007;  
<http://www.procon.sp.gov.br/noticia.asp?id=454>

\_\_\_\_\_.Site do SNEA – Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias. Release de julho de 2007. <http://www.snea.com.br/releases/rel12.asp>

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

\_\_\_\_\_.Site G1 – Economia e Negócios;  
<http://g1.globo.com/Noticias/Politica/0,,MUL83772-5601,00.html>

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. Administração. 5. ed. Trad. Calado A. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PEARSON, Cristine M. & MITROOF, Ian I. From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. Academy of Management Executive, , v. 7, 1993, pp. 48–58.

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

ZEITHAML, V. & BITNER, M. (2003) - Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente. Porto Alegre: 2a ed. Bookman.

ZÜLSKE, Maria Lúcia. Abrindo a Empresa para o Consumidor, 3ª ed., Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991, p.4.