

## HOSPITALIDADE E AVIAÇÃO: A EMPRESA TRADICIONAL E A “LOW-COST”

Alexandre Faro Kaperaviczus<sup>1</sup>,

Airton José Cavenaghi<sup>2</sup>

**Resumo:** O presente trabalho consiste de um estudo exploratório qualitativo que tem como propósito analisar se os níveis de hospitalidade percebidos nas empresas aéreas tradicionais e “low-cost” seriam diferentes. Nesse contexto, o Comandante Rolim Amaro, à frente da Empresa Aérea TAM, adotou práticas de hospitalidade na atenção aos passageiros e comportamentos gerenciais da empresa, implantando uma visão inovadora no âmbito da aviação no país, associando o mais puro conceito de hospitalidade com visão de negócio na aviação brasileira. Em contrapartida, com o surgimento das empresas “low-cost”, no caso em estudo a Empresa GOL, reduziram-se os serviços prestados aos usuários, no interior das aeronaves, a patamares mínimos. Em termos de conforto, inicialmente gerou-se certo descontentamento que foi compensado pela redução das tarifas, acabando por favorecer o consumidor. Desta forma, o problema de pesquisa consistiu em pesquisar se os níveis de hospitalidade percebidos nas empresas tradicionais e “low-cost” seriam diferentes. Os resultados permitiram concluir pela inexistência de diferenças dos níveis percebidos de hospitalidade entre empresas tradicionais e “low-cost” e que ambas as empresas investem nos intangíveis (bem receber, atenção, cordialidade, simpatia) principalmente pelo cuidado no recrutamento de pessoal e treinamento, como uma forma de se criarem os diferenciais em um mercado extremamente competitivo.

**Palavras-Chave:** Hospitalidade; Serviço de Bordo; Empresa Aérea; “Low-Cost”.

### HOSPITALITY IN AVIATION. THE TRADITIONAL COMPANY AVIATION AND THE LOW-COST

**Abstract:** This paper is a qualitative exploratory study that aims to examine whether the levels of hospitality perceived in traditional aviation companies and "low-cost" would be different. In this context, Captain Rolim Amaro, ahead of Airline TAM, adopted hospitality practices in the care of passengers and managerial behaviors of the company, implementing an innovative vision in the context of aviation in the country, combining the purest concept of hospitality with business vision in the Brazilian aviation. However, with the emergence of companies "low-cost", in our case the company GOL, where the services were reduced to users, inside the aircraft, at minimum levels. In terms of comfort, initially it led to some discontent which was offset by the reduction of tariffs, eventually favoring the consumer. Thus, the research problem was to investigate whether the levels of hospitality perceived in traditional businesses and "low-cost" would be different. The results showed that there was no differences in perceived levels of hospitality between traditional aviation companies and "low-cost" and that both companies invest in intangible (hospitality, attention, warmth, friendliness) mainly due care in recruiting and training, as a way of creating the differential in an extremely competitive market.

**Key Words:** Hospitality, Service on Board, Airline, Low-Cost.

### 1 INTRODUÇÃO

Na análise do setor aéreo no Brasil, a empresa Aérea Varig sempre foi um ícone de qualidade no atendimento aos passageiros. Com a entrada no mercado da Empresa

---

<sup>1</sup> Mestre e Doutorando em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi - UAM-SP. [farokape@gmail.com](mailto:farokape@gmail.com).

<sup>2</sup> Doutor em História Social. Professor Pesquisador. PPG em Hospitalidade, UAM-SP. [acavenaghi@gmail.com](mailto:acavenaghi@gmail.com)

TAM,<sup>3</sup> sob a administração do Comandante Rolim Amaro, na década de 1990, operando os turboélices Fokker 27, a aplicação de diversos conceitos de hospitalidade, nas mesmas dimensões propostas por Camargo (2004), tornaram-se diferenciais competitivos no disputado mercado da aviação de então. Na ponte aérea Rio - São Paulo passageiros já optavam pelas aeronaves da TAM, deixando de lado o voo nas confortáveis aeronaves Electras. Segundo Guaracy (2003) para Rolim não havia investimento supérfluo na hora de obter a fidelidade do cliente.

Assim, tendo em vista que a Empresa TAM, durante a era Rolim, adotou a abordagem tradicional de administração, maximizando a satisfação dos passageiros, o estudo de uma empresa “*low-cost*” como é o caso da Empresa GOL permite pesquisar a hospitalidade em um ambiente empresarial que se preocupa em cortar custos, com o intuito de oferecer à população passagens aéreas a preços mais acessíveis.

Dessas duas abordagens, surgiu o problema de pesquisa apresentado, ou seja: Nas empresas aéreas de abordagem tradicional e de abordagem “*low-cost*” os níveis de hospitalidade percebidos são os mesmos?

Como decorrências naturais do problema de pesquisa foram formuladas três hipóteses:

- a) Empresas aéreas de abordagem tradicional tendem a ser mais hospitaleiras;
- b) A filosofia “*low-cost*” está associada à minimização de custos não influenciando nos níveis de hospitalidade a bordo; e
- c) A expressão intangível do setor de serviços agrega valor ao produto oferecido transformando-o em um diferencial de consumo.

No âmbito das empresas aéreas foram entrevistados o então Vice-Presidente da TAM Sr Rui Amparo e o então Vice Presidente da GOL Sr. Adalberto Bogsan, momento no qual foram fornecidos detalhes acerca da filosofia das empresas, o “*modus operandi*” e a tônica do relacionamento empresa/passageiro, dentro das respectivas abordagens, quais sejam, a tradicional e a “*low-cost*”.<sup>4</sup>

Em relação aos colaboradores que atuam diretamente com o público consumidor, ou seja, a relação passageiros/comissários de bordo foram distribuídos roteiros de perguntas aos comissários de ambas as empresas, para se aferir aspectos da hospitalidade na abordagem tradicional e “*low-cost*”.

Nesse espectro, para equalizar as respostas a serem recolhidas, evitando-se a dispersão, foi apresentada a definição para Hospitalidade de Camargo, 2004, p. 52, qual seja, “Hospitalidade pode ser definida como o ato humano, exercido em contexto doméstico, público e profissional, de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu habitat natural.”

---

<sup>3</sup> A partir do ano de 2016 a empresa TAM fundiu-se com a empresa chilena LAN, e o resultado foi a fundação da LATAM. Nesse artigo optou por manter o nome TAM visto que a pesquisa apresentada se refere aos anos de 2014 e 2015.

<sup>4</sup> Empresas “*Low-Cost*”: segundo Grahan (2007) empresas “*low-cost*” são aquelas que exploram a demanda por transporte aéreo oferecendo mobilidade a baixo custo.

No que diz respeito ao setor de serviços, diretamente relacionado com este trabalho, (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2014) o define como uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor.

Ainda nesse cenário, para Araújo (2005), a qualidade é uma busca pela perfeição, visando agradar clientes conscientes das facilidades e variedades de produtos, assim como cada vez mais exigentes quanto aos serviços prestados.

## **2 A EMPRESA AÉREA TRADICIONAL E O CONTRAPONTO DA FILOSOFIA “LOW-COST”**

### **2.1 - A Trajetória do Comandante Rolim Amaro**

Rolim Adolfo Amaro nasceu em 15 de setembro de 1942 na cidade de Pereira Barreto, interior de São Paulo. Aos 17 anos, Rolim resolve tirar o brevê. Apesar de todas as dificuldades financeiras, conclui o curso de piloto. (TAM, 2014)

Nessa trajetória, após superar diversos percalços, em 13 de março de 1976, assina o estatuto da TAM Linhas Aéreas, que entrou em operação em 7 de julho do mesmo ano, atendendo 19 cidades com seis aeronaves Bandeirante. Uma década depois, já eram 44 destinos atingidos por 18 Bandeirantes e 11 Fokker 27. Lobos, 1996, p. 20

Desde o princípio Rolim se acostumara a surpreender os clientes, sua meta era sempre oferecer um pouco mais, precisamente aquele pouco que poderia fazer a diferença no momento da escolha da empresa aérea.

Rolim chamava os voos da TAM de “primeira classe” na ponte aérea. Sem fila, com belo serviço de bordo, atendimento impecável. Duas comissárias em um avião de 48 lugares atendiam melhor que num aparelho maior. O passageiro podia reservar assento e horário, o que a ponte aérea de VARIG, VASP e TRANSBRASIL não permitiam.

No Brasil de então, aquilo era raro: o brasileiro estava tão habituado a ser maltratado que havia até perdido a vontade de reclamar. Guaracy, 2003, p. 175



Figura 1 – Cmte. Rolim recepcionando os passageiros no embarque  
Fonte: recuperado em 8 julho, 2014, de <http://fhcarvalho.tumblr.com>

Na imagem acima, observa-se a abordagem de Rolim ao recepcionar os passageiros, mostrando que a dimensão da hospitalidade, proposta por Camargo (2004), manifesta-se e se reproduz nas peças de propaganda utilizadas pela empresa.

A TAM criou um relacionamento novo com o passageiro”, diria. “O cliente é o maior bem que uma organização pode ter. Eu sempre digo aos funcionários: Olha avião para a empresa, um a mais, um a menos, não significa grande coisa. O que não podemos quebrar é esse pilar da

credibilidade, da comunicação, do canal que permite às pessoas saberem que podemos resolver o seu problema. Isso não há dinheiro no mundo que pague. Comandante Rolim Adolfo Amaro, TAM, 2014

Camargo (2004) está em consonância com este pensamento ao relembrar que a expectativa do resgate do calor humano ao receber o outro é o substrato de uma ética especial, a ética da hospitalidade e ressalta também a importância de conteúdos verbais como um “olá”, um “tudo bem” ou um simples menear de cabeça em reverência ao estranho.

O coroamento de todos os esforços se deu a partir de 1998 quando a TAM, iniciou a rota São Paulo - Miami e, em junho de 1999, passou a voar em *code-share* com a *Air France* para Paris. Palhares, 2002, p.140

Pouco antes de comemorar a marca de 13 milhões de passageiros transportados em 2001, o Comandante Rolim morre em um acidente de helicóptero no dia 08 de julho, em Pedro Juan Caballero, Paraguai, aos 58 anos. TAM, 2014

## 2.2 - As Empresas Aéreas “Low-Cost”

Embora o conceito de empresas aéreas de baixo custo e baixa tarifa “*low-cost/low-fare*”, iniciado com a empresa norte-americana *Southwest Airlines*, só tenha aterrissado no país no início do ano de 2001, com a entrada em operação da GOL Transportes Aéreos, tal realidade já existe no exterior há mais de três décadas. E com grande sucesso. Palhares, 2002, p. 148

Nesse contexto de minimização de custos, cabe citar a iniciativa da Empresa *Ryanair* que realizou 100 voos de teste para o transporte de 50 passageiros em pé, por voo, com 1 hora de duração, entre os meses de abril e maio de 2012 ao custo de 2 Euros por passageiros. Recuperado em 9, setembro, 2014 de <http://www.porto24.pt/cultura/ryanair-tem-luz-verde-para-transportar-passageiros-de-pe>



Figura 2 - Transporte de passageiros em pé

Fonte: recuperado em 9, setembro, 2014, de <http://exame.abril.com.br/blogs/primeiro-lugar/2010/07/01/ryanair-quer-passageiros-em-pe-nos-voos-em-2011>

Em consonância com essa filosofia, no dia 5 de janeiro de 2001 entrou em operação no mercado brasileiro a empresa aérea GOL inspirada na empresa aérea americana *Southwest Airlines*, tendo como diretrizes básicas o conceito “*low-cost*”.

O objetivo era proporcionar voos com preços acessíveis para uma maior parcela da população brasileira, oferecendo preços até 25% mais baratos que as empresas tradicionais.

Fazendo um contraponto ao conceito “*low-cost*”, o estudo da hospitalidade no âmbito da aviação civil, abrangendo a recepção do passageiro a bordo da aeronave, a sua acolhida e tratamento (comissaria, entretenimento, atendimento) e a sua entrega em segurança no seu destino está em consonância com Milon (2011) ao afirmar que:

[...] a hospitalidade deve se inscrever num tempo limitado. O hóspede não é o comensal nem o parasita. Esta visão se traduz pela regra dos três tempos da hospitalidade, o tempo da acolhida, o tempo da hospedagem e o tempo da partida. (Milon, 2011, p. 513)

Ainda nesse contexto, Milon (2011) aborda o conceito de hospitalidade móvel, passando do lugar de acolhida como moradia - a habitação hospitaleira - ao lugar do transporte como espaço móvel de existência - o trajeto hospitaleiro.

Para Lashley (2000) a hospitalidade é prestada a um convidado que está fora de casa por um anfitrião, envolvendo necessariamente um provedor e um receptor, permeando fatores tangíveis e intangíveis.

Assim, o cenário ideal seria de empresas que provesses níveis mínimos de hospitalidade, a preços acessíveis. Realidade distante, haja vista que no *site* do PROCON <sup>5</sup>, a TAM e GOL estão em segundo e quinto lugar, respectivamente, como empresas da área de serviços que mais recebem reclamações.

### **3 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Esta pesquisa de caráter exploratório, o que segundo Dencker (2000), diz respeito à própria dinâmica da percepção dos conteúdos, leitura e compreensão de textos, estando mais voltada para a pesquisa bibliográfica.

Na sequência, foram entrevistados os Vice-Presidentes das Empresas TAM e GOL, obtendo-se detalhes das empresas e da relação com os passageiros. Posteriormente, 10 (dez) comissários de cada empresa responderam questionários, baseados na escala de Likert, que tiveram por objetivo identificar aspectos das dimensões da hospitalidade referentes à relação passageiros/comissários de bordo.

#### **3.1 - Entrevistas com gestores das empresas aéreas**

Neste momento são apresentados e interpretados os resultados das entrevistas com os gestores das empresas TAM e GOL, iniciando-se com a entrevista ao Sr. Rui Amparo, Vice-Presidente da Empresa TAM, contemporâneo do Comandante Rolim.

Ao falar do Comandante Rolim o entrevistado informou que o foco do Comandante Rolim estava prioritariamente no passageiro, porém um detalhe que muitos não conhecem é que seu primeiro mandamento era “nada substitui o lucro”.

O Entrevistado enfatizou ainda que o Comandante falava que o passageiro era a receita, ou seja, de modo pragmático se você o trata bem, é esse passageiro

---

<sup>5</sup> Recuperado em 21, agosto, 2013, de [http://www.procon.sp.gov.br/pdf/acs\\_ranking\\_2012.pdf](http://www.procon.sp.gov.br/pdf/acs_ranking_2012.pdf)

satisfeito que coloca mais dinheiro na empresa e a faz crescer, garantindo a perenidade da companhia e a sua sobrevivência.

Relembra Amparo que Rolim conseguiu que os Fokker 27, mais lentos e menos confortáveis, angariassem, pelo tratamento diferenciado, a preferência daqueles que voavam nos Electras mais confortáveis e mais velozes entre, 1989 e 1990. A TAM conquistava mais passageiros pelo tratamento, pelos intangíveis.

Dando continuidade à entrevista, procurou-se mensurar as consequências do surgimento do conceito “low-cost” na aviação brasileira, tendo Amparo explicado que a GOL foi um divisor de águas, obrigando-os a rever toda a estrutura de custos. Acrescentou que hoje você precisa desenvolver uma capacidade adaptativa quase “darwiniana”, onde ou você se adapta ou perece.

Finalmente questionou-se quanto à existência de níveis diferentes de hospitalidade entre empresas de operação tradicional e “low cost”, tendo este respondido não existir diferença, haja vista que a hospitalidade não está associada ao que é servido a bordo, mas sim à forma de tratamento e à acolhida proporcionada.

Nesse contexto, ao finalizar a entrevista, observa-se a contextualização de Camargo, 2004, p. 52 para hospitalidade, definida como o ato humano, exercido em contexto doméstico, público e profissional, de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu habitat natural.

Apresentada a entrevista com o Vice-Presidente da TAM, passaremos agora à entrevista com o Sr. Adalberto Bogsan, Vice-Presidente da GOL, que trabalhando na GOL há doze anos, estava na posição de vice-presidente nos últimos três anos.

Inicialmente foi solicitado ao entrevistado definir o conceito “low-cost”, tendo este informado que a GOL foi criada para ser uma empresa “low-cost/low-fare” (baixo custo e baixa tarifa), no entanto, este conceito aplicado na Europa e Estados Unidos, teve que sofrer certas adequações à realidade brasileira.

Assim, o entrevistado explicou que o foco principal de uma empresa “low-cost” é controlar custos. Desta forma, aperfeiçoando-se processos é possível reduzir os custos, sendo bons exemplos a uniformização da frota de aeronaves (Boeing 737), o “check in” eletrônico e a diminuição do tempo de revisão das aeronaves.

Na sequência, Adalberto informou que com a chegada da GOL, no ano de 2001, foram geradas significativas mudanças nas concorrentes. Atualmente os preço da GOL e da TAM são equivalentes. Na verdade o que ocorreu é que as empresas tradicionais tiveram que se adequar a uma nova realidade e chegar ao preço da GOL.

A seguir ele foi questionado quanto aos fatores que motivam a escolha do passageiro, tendo informado que o preço é o fator determinante, não o sendo apenas para o público corporativo.

Na sequência, questionou-se quanto à capacidade de uma empresa “low-cost” manter níveis mínimos de hospitalidade a bordo, tendo este esclarecido que gestos hospitalares não geram custos adicionais, o que pode ser obtido com treinamento.

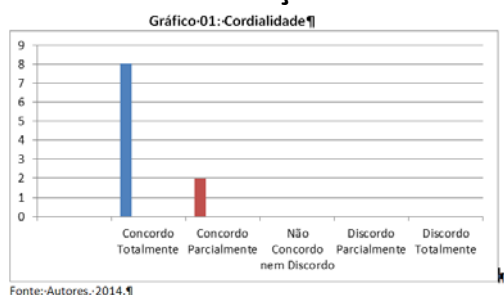
De acordo com as diretrizes da empresa, segundo Bogsan, a principal missão da GOL é “servir”. Assim, constata-se, a preocupação com os elementos intangíveis Fitzsimmons (2002). Oportuno, mais uma vez, lembrar a definição de

Finalizadas as entrevistas passaremos a comentar as respostas fornecidas aos questionários aplicados nos comissários de bordo.

### 3.2 Pesquisa com comissários das companhias aéreas.

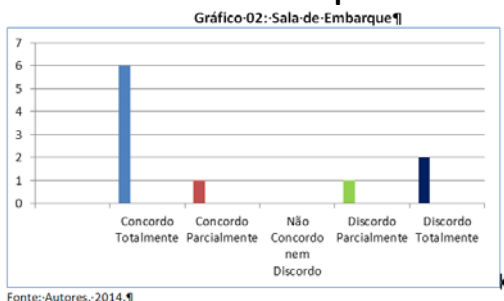
Passaremos agora a abordar o resultado apurado nos questionários respondidos por comissários das empresas TAM e GOL, iniciando-se pela TAM.

**A) Levando em conta que os primeiros contatos com a empresa aérea, após acessar o site da empresa, são por telefone e no balcão do “check-in”, você acredita que a cordialidade e a atenção demonstrados contribuirão para o sucesso da empresa?**



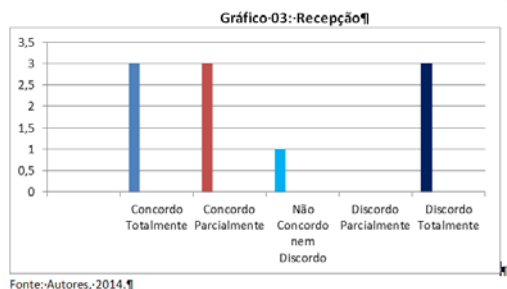
Neste quesito se constata que 100% dos profissionais responderam de forma afirmativa, reforçando que a qualidade no tratamento entre passageiro e empresa são fatores contribuintes para o sucesso da empresa, na opinião dos respondentes.

**B) Você acredita que uma empresa aérea que disponibilize uma sala de embarque, dotada de atendimento personalizado e instalações mais confortáveis que as normalmente oferecidas pode receber a preferência dos consumidores?**



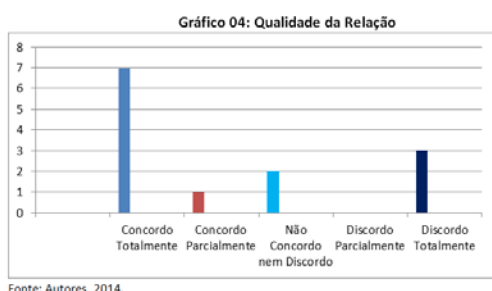
Nesta abordagem 70% das respostas mostram que os diferenciais no atendimento ao cliente podem influenciar na escolha pelo consumidor. Assim a hospitalidade pode determinar um diferencial competitivo, no acolhimento ao passageiro.

**C) Você considera fundamental que os passageiros sejam recepcionados por um comissário no embarque, dando as boas-vindas a bordo?**



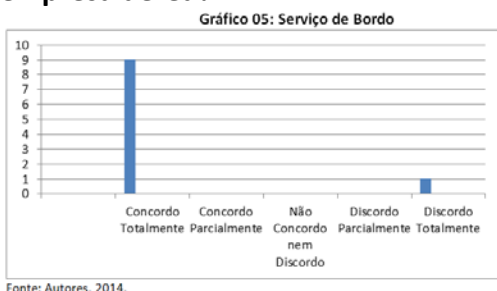
Neste ponto 60% responderam de forma afirmativa, havendo uma ligeira concordância quanto à importância da recepção dos passageiros por um comissário de bordo, representando o momento da acolhida. Essa diferença remete à percepção de que os aspectos do acolhimento do passageiro, não são algo unânime entre aqueles que lidam diretamente com esse público.

**D) Você acredita que a qualidade da relação passageiro/profissional de aviação é determinante para o sucesso da empresa aérea?**



Ao avaliar este quesito, com 80% dos entrevistados respondendo de forma afirmativa, constata-se que as relações interpessoais são consideradas importantes para o sucesso da empresa. Aqui os complexos meandros das relações humanas vêm à tona, em especial, no complexo ambiente de uma cabine de passageiros, onde o confinamento e o natural medo de voar requerem uma atenção especial.

**E) Na sua opinião a qualidade do serviço de bordo pode influenciar na escolha da empresa aérea?**

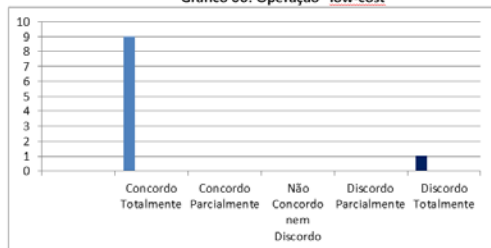


Aqui os entrevistados concordam maciçamente que a qualidade do serviço de bordo pode influenciar os consumidores, corroborando a importância dos elementos intangíveis.

**F) Você acredita que a operação “low-cost” no mercado nacional representa uma ameaça à sobrevivência de empresas que operam na filosofia tradicional?**



Gráfico 06: Operação "low-cost"

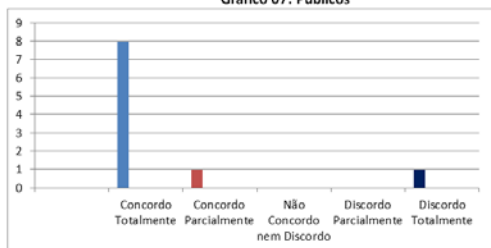


Fonte: Autores, 2014.

Neste caso percebe-se que para os comissários da TAM, uma empresa com filosofia de operação tradicional, as empresas aéreas "low-cost" representam uma ameaça.

**G) Políticas de parcelamento, com preços mais acessíveis, permitiram a uma maior parcela da população ter acesso ao modal aéreo. Desta forma, você acredita que existam públicos diferenciados, englobando aqueles que visam somente o preço e aqueles que estão dispostos a pagar por serviços diferenciados?**

Gráfico 07: Públicos

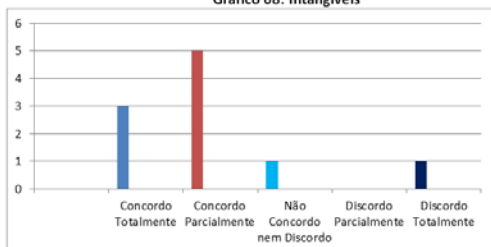


Fonte: Autores, 2014.

Neste questionamento 90% dos entrevistados concordam que o mercado está segmentado entre aqueles que procuram somente o menor preço e aqueles que estão dispostos a pagar para obter serviços diferenciados, indicando assim um mercado em condições de acolher as empresas tradicionais e as empresas "low-cost".

**H) Você acredita que fatores intangíveis como cordialidade, atenção e bem servir agregam valor ao produto oferecido, transformando-o em um diferencial de consumo?**

Gráfico 08: Intangíveis



Fonte: Autores, 2014.

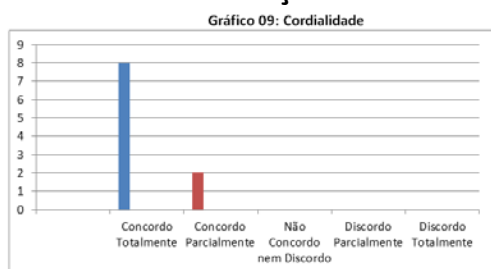
Neste quesito, 80% dos entrevistados acreditam que os intangíveis agregam valor e constituem um diferencial de consumo. Dos dados coletados e das impressões obtidas, ficou claro que as margens de lucro são mínimas, havendo quase uma equivalência tarifária, ficando claro, assim, a importância dos intangíveis.

A última questão apresentada aos comissários da TAM foi aberta e solicitou que cada um descrevesse em poucas palavras sua percepção sobre a hospitalidade no processo de transporte de passageiros.

Assim, surgiram questões como a falta de cordialidade do passageiro, a indisciplina dos passageiros; a insatisfação dos profissionais; a opinião de que o preço motiva os passageiros; e a preocupação exagerada da empresa com o lucro. Por outro lado, existem aqueles que acreditam no poder dos intangíveis como cordialidade, respeito, carinho e a segurança que a empresa transmite aos seus passageiros.

A seguir serão apresentadas as respostas fornecidas pelos comissários da GOL.

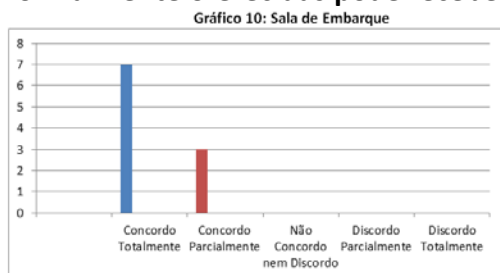
**A2) Levando em conta que os primeiros contatos com a empresa aérea, após acessar o site da empresa, são por telefone e no balcão do “check-in”, você acredita que a cordialidade e a atenção demonstrados contribuirão para o sucesso da empresa?**



Fonte: Autores, 2014.

Neste quesito, à semelhança com o pensamento apresentado pelos comissários da TAM, 100% dos entrevistados concorda com a importância desses fatores.

**B2) Você acredita que uma empresa aérea que disponibilize uma sala de embarque, dotada de atendimento personalizado e instalações mais confortáveis que as normalmente oferecidas pode receber a preferência dos consumidores?**

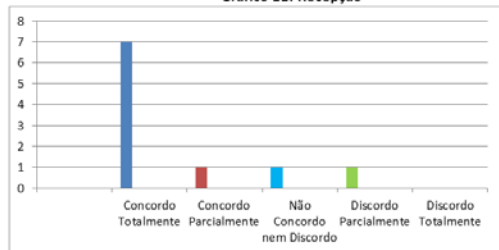


Fonte: Autores, 2014.

Neste quesito a totalidade dos entrevistados considera que os diferenciais em termos de infraestrutura e atendimento podem fazer diferença no momento da escolha.

**C2) Você considera importante que os passageiros sejam recepcionados por um comissário no embarque, dando as boas-vindas a bordo?**

Gráfico 11: Recepção

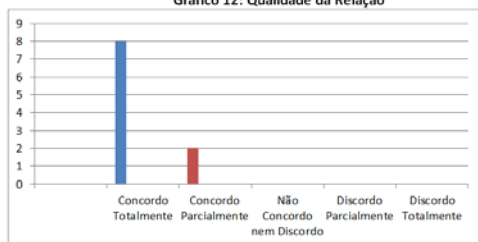


Fonte: Autores, 2014.

Neste item 80% dos entrevistados considera importante a presença de um comissário no embarque, estando essa visão em consonância com Milon (2011) que considera a acolhida um dos três tempos da hospitalidade.

**D2) Você acredita que a qualidade da relação passageiro/profissional de aviação é determinante para o sucesso da empresa aérea?**

Gráfico 12: Qualidade da Relação

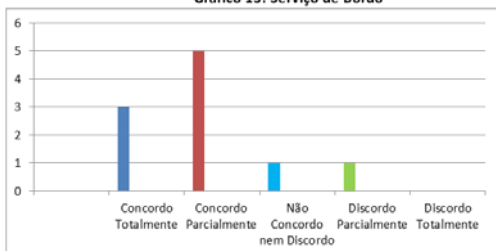


Fonte: Autores, 2014.

Neste ponto 100% dos entrevistados atribui importância à qualidade das relações interpessoais como fator interveniente no sucesso de uma empresa aérea.

**E2) Na sua opinião o serviço de bordo (qualidade/modalidade de fornecimento) pode exercer influência na escolha do passageiro pela empresa aérea?**

Gráfico 13: Serviço de Bordo

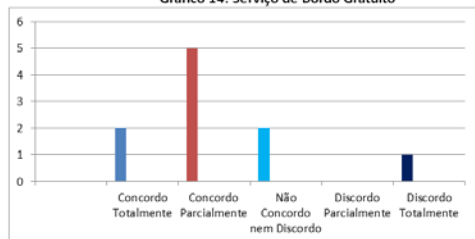


Fonte: Autores, 2014.

Esta abordagem, no caso da Empresa GOL, se torna interessante haja vista que, atualmente, a empresa suspendeu o serviço de bordo gratuito. Assim, 80% dos entrevistados concordam que a qualidade/modalidade do fornecimento pode exercer influência na escolha do passageiro pela empresa aérea.

**F2) Você na condição de passageiro consideraria importante receber o serviço de bordo gratuitamente?**

Gráfico 14: Serviço de Bordo Gratuito

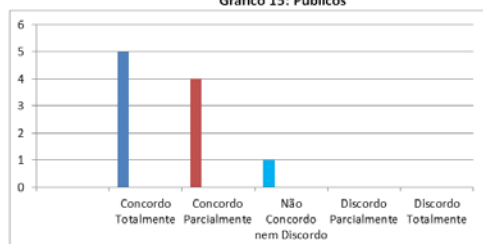


Fonte: Autores, 2014.

Na mesma linha do questionamento anterior os comissários, quando colocados na posição de passageiros, demonstram uma preponderância de 70% de concordância de que achariam importante o fornecimento do serviço de bordo de forma gratuita.

**G2) Políticas de parcelamento, com preços mais acessíveis, permitiram a uma maior parcela da população ter acesso ao modal aéreo. Desta forma, você acredita que existam públicos diferenciados, englobando aqueles que visam somente o preço e aqueles que estão dispostos a pagar por serviços diferenciados?**

Gráfico 15: Públicos

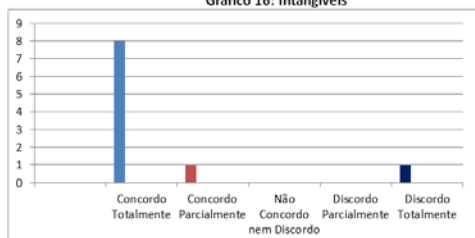


Fonte: Autores, 2014.

Este enfoque demonstra que, na opinião dos comissários da GOL, existe uma segmentação do mercado onde existe um público voltado somente para preço e outro disposto a pagar por serviços diferenciados.

**H2) Você acredita que fatores intangíveis como cordialidade, atenção e bem servir agregam valor ao produto oferecido, transformando-o em um diferencial de consumo?**

Gráfico 16: Intangíveis



Fonte: Autores, 2014.

À semelhança com o que ocorreu com os comissários da TAM, os profissionais da GOL também demonstraram acreditar que fatores intangíveis como cordialidade e atenção agregam valor ao produto transformando-o em um diferencial de consumo.

A última questão apresentada aos comissários da GOL também foi aberta e solicitou que cada um descrevesse em poucas palavras sua percepção sobre a hospitalidade no processo de transporte de passageiros.

Nesse contexto, constatou-se, nas opiniões apresentadas, a necessidade de as empresas se adaptarem a novos passageiros que tem tido acesso ao modal aéreo; a importância do preço; a identificação da falta de civilidade tanto dos profissionais de aviação quanto dos passageiros; e a necessidade de evolução constante das empresas.

Deve-se ressaltar, também, que boa parte dos entrevistados exaltou a importância da hospitalidade decorrente de conforto, segurança, bem receber, cordialidade, serviço de bordo e eficiência, ficando assim confirmada a importância dos intangíveis agregando valor ao produto oferecido.

Finalizadas as apresentações dos dados das entrevistas e dos questionários, passaremos a analisar os resultados em consonância com o objetivo da pesquisa.

### **3.3 - Análise dos Resultados**

Ao iniciar esta análise é interessante citar que mesmo aplicando-se roteiros de entrevistas e questionários diferentes em empresas com filosofias distintas, percebe-se um alinhamento no pensamento de ambas.

O foco principal nas empresas é com a acolhida, o bem estar e a segurança do passageiro, fato priorizado na seleção e treinamento de novos profissionais. Postura em consonância com Grinover (2002) para quem a palavra hospitalidade se refere à recepção de hóspedes, visitantes e viajantes, em suma no ato de bem receber.

No estudo, o que se constatou é que com o início da operação da Empresa GOL, o mercado teve que se readequar e controlar custos, sob pena de não sobreviver em um ambiente altamente competitivo e com pequenas margens de lucro.

Assim, constata-se que no Brasil não existem empresas genuinamente “*low-cost*” nem genuinamente de operação tradicional. Segundo palavras do vice-presidente da TAM o que existe no mercado hoje é um misto de características dos dois estilos dadas as condições de mercado e a política tributária, em especial do ICMS, que faz com que o combustível responda por 43% do valor de uma passagem aérea.

Dentro das complexas tendências de mercado procurou-se identificar, o que motivaria a escolha do passageiro. Em ambas as empresas apurou-se que o preço seria o fator determinante, deixando de sê-lo apenas para o segmento corporativo.

Deve-se ressaltar, que ambas as empresas procuram apresentar diferenciais nos seus produtos, que seriam os intangíveis, cordialidade, atenção, bem servir, que podem ser atingidos por intermédio do processo de seleção e treinamento de pessoal.

Dada a preocupação com os elementos intangíveis, o que ficou patente foi a importância do comissário de voo no universo das empresas aéreas. Assim a atuação do comissário está em consonância com a visão de Milon (2011) ao dividir a hospitalidade em três tempos o da acolhida, o da hospedagem e o da partida.

Finalmente, será recuperado o problema de pesquisa e as hipóteses, para serem analisados à luz do referencial teórico e dos dados coletados na pesquisa.

Nesse diapasão, o problema consistiu em analisar se nas empresas aéreas de abordagem tradicional e de abordagem “*low-cost*” os níveis de hospitalidade percebidos seriam os mesmos?

Nesse contexto, o que se apurou é que a hospitalidade não está relacionada a fatores materiais tais como serviço de bordo, tipo de avião e espaço entre poltronas, mas sim a fatores intangíveis relacionados às complexas relações interpessoais consubstanciadas, principalmente, na interface comissário de bordo/passageiro.

O que ficou explicitado é o fato de que as tarifas são semelhantes e as aeronaves são modernas, sendo necessariamente os intangíveis (bem receber, cortesia, atenção, cordialidade) os responsáveis pela criação dos diferenciais.

Assim, independentemente do fato de a empresa ser tradicional ou “*low-cost*” os níveis de hospitalidade ou de inospitalidade serão decorrência do comportamento de comissários e de passageiros, podendo-se afirmar, em resposta ao problema de pesquisa, que os níveis de hospitalidade percebidos seriam os mesmos.

No que diz respeito à primeira hipótese, qual seja, “Empresas aéreas de abordagem tradicional tendem a ser mais hospitaleiras”, não existe qualquer evidência nesse sentido, sendo a hipótese completamente refutada. Nesse ponto, observa-se, em outro trecho da entrevista do Vice-Presidente da TAM, que:

Olha hospitalidade a bordo não tem a ver com o que você serve, você pode ser gentil não oferecendo nada. A gente tem um bom exemplo no Brasil às vezes você vai a uma casa humilde e a pessoa te oferece um cafezinho com uma super gentileza e você fica encantado. Você pode sim ter o banco mais apertado, não ter entretenimento e tratar super bem o passageiro e cativá-lo. Isso vale para qualquer segmento e não só para a aviação. (Amparo, 2014)

Em relação à segunda hipótese, “A filosofia *low-cost* está associada à minimização de custos não influenciando nos níveis de hospitalidade a bordo”, esta foi confirmada, haja vista que tanto o vice-presidente da TAM quanto da GOL enfatizaram que a hospitalidade estaria presente nos pequenos gestos e não na qualidade do que é servido a bordo. Cabe assim rever um trecho da entrevista do Vice-Presidente da GOL:

Gestos hospitaleiros como a atenção dispensada ao passageiro e a gentileza ao prestar o serviço não geram custos adicionais. Isso em primeiro lugar depende do treinamento da equipe. Nesse sentido, que quero dizer é que mesmo com um profissional bem treinado eu não tenho 100% de garantia que ele se comportará de forma hospitaleira. (Bogsan, 2014).

Na terceira hipótese “A expressão intangível do setor de serviços agrega valor ao produto oferecido transformando-o em um diferencial de consumo” foi confirmada, haja vista que ambas as empresas com filosofias diversas, tem operações semelhantes, e reconhecem nos elementos intangíveis a possibilidade de agregar um almejado valor aos seus produtos. Nesse sentido, observam-se, dois trechos das entrevistas, respectivamente, do Vice-Presidente da TAM e do Vice-Presidente da GOL:

O comissário está em contato com o cliente o tempo todo. É a interface da empresa. O diferencial que a empresa procura oferecer são os intangíveis da interface humana. Nós tivemos diversas gestões pós Rolim nesta empresa e

algumas eram mais matemáticas outras mais humanas, mas, no fundo, isso sempre foi uma tônica em relação aos concorrentes. Nós nunca deixamos de ter um diferencial em relação à concorrência. (Amparo, 2014)

Ou ainda:

Um deles é preço e o outro é a excelência em servir que é meta para os anos de 2014 e 2015. A hospitalidade é uma meta para a GOL. Existe uma preocupação com elementos intangíveis que podem fazer a diferença tais como “obrigado por voar GOL”, “sorriso no rosto” e “volte sempre”. (Bogsan, 2014).

#### **4 CONCLUSÃO**

No contexto da hospitalidade na aviação, a administração do Comandante Rolim Amaro, à frente da Empresa TAM, marcou de forma característica o mercado de aviação quando uma empresa com aviões menores e mais lentos passou a obter a preferência de uma parcela significativa de passageiros ao colocar em prática diversos conceitos de hospitalidade, discutidos no decorrer das análises do texto apresentado.

Identificada a forma peculiar de administrar do Comandante Rolim, passou-se a estudar a Empresa Aérea GOL, que ao entrar no mercado no ano de 2001, com a filosofia “low-cost”, levou todo o setor a repensar suas estratégias empresarias ao realizar rigoroso controle de custos com a conseqüente diminuição dos valores das passagens aéreas.

Assim o que se concluiu é que não existe qualquer indício de que empresas aéreas de operação tradicional sejam mais hospitaleiras que empresas “low-cost”; por outro lado, constatou-se que a filosofia “low-cost” não interfere nos níveis de hospitalidade a bordo, estando estes associados a pequenos gestos de atenção aos passageiros; finalmente, ficou demonstrado que ambas as empresas procuram investir nos intangíveis (bem receber, atenção, cordialidade, simpatia), criando assim diferenciais em um mercado extremamente competitivo.

Desta forma, ao finalizar este trabalho resta dizer que a aviação comercial brasileira quando comparada aos mercados norte-americano e europeu, ainda está em uma fase que poderia se dizer embrionária, possuindo um grande potencial de crescimento.

De maneira semelhante, o estudo da hospitalidade na aviação no mercado brasileiro ainda é um campo fértil e quase que inexplorado. Se por um lado este fato fez com que a pesquisa fosse mais trabalhosa, por outro permitiu com que se trilhasse um novo caminho para servir de arcabouço para a realização de estudos futuros.

#### **REFERÊNCIAS**

- Araújo, L. C. G. (2005). *Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Camargo, Luiz Octávio de Lima (2004). *Hospitalidade*. São Paulo: Aleph.
- Dencker, Ada de Freitas Manetti (2002). *Turismo como aprender como ensinar*. São Paulo: Senac.
- Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J (2002). *Administração de Serviço: operações*,

- estratégia e tecnologia de informação*. Porto Alegre: Bookman.
- Fitzsimmons, James A. (2014). *Administração de Serviços*. Porto Alegre: AMGH Editora.
- Grinover, Lúcio (2002). *Hospitalidade: um tema a ser reestudado e pesquisado*. In: Dias, Célia M. (org). *Hospitalidade: reflexões e perspectivas*. São Paulo: Manole.
- Guaracy, Thales (2003). *O sonho brasileiro*. 4 Ed. São Paulo: A Girafa Editora.
- Lashley, Conrad (2000). *Towards a Theoretical Understanding*. In: C. Lashley and A. Morrison (eds) *In Search of Hospitality. Theoretical Perspectives and Debates*. Oxford: Butterworth.
- Lobos, Julio (1996). *O céu não é o limite*. São Paulo: Instituto da Qualidade.
- Milon, Alain (2011). *Metrô: uma Trans-hospitalidade*. In: Montandon, Alain (dir.). *O livro da Hospitalidade: acolhida do estrangeiro na história e nas culturas*. São Paulo: SENAC.
- Palhares, Guilherme Lohmann (2002). *Transportes Turísticos*. São Paulo: Aleph.
- TAM. Recuperado em 11, setembro, 2014, de <https://www.tam.com.br>

#### **REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS**

- Recuperado em 21, agosto, 2013 de [http://www.procon.sp.gov.br/pdf/acs\\_ranking\\_2012.pdf](http://www.procon.sp.gov.br/pdf/acs_ranking_2012.pdf)
- Recuperado em 9, setembro, 2014, de <http://www.porto24.pt/cultura/ryanair-tem-luz-verde-para-transportar-passageiros-de-pe>