NARRATIVAS DE FALHAS DE SERVIÇO E RESPOSTAS ORGANIZACIONAIS: UMA NETNOGRAFIA DE COMPANHIAS AÉREAS BRASILEIRAS NO RECLAME AQUI

NARRATIVES OF SERVICE FAILURES AND ORGANIZATIONAL RESPONSES: A NETNOGRAPHY OF BRAZILIAN AIRLINES ON RECLAME AQUI

NICHOLAS YOHANN MARTINS
ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING - ESPM

JÚLIO ARAUJO CARNEIRO DA CUNHA
ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING - ESPM

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

NARRATIVAS DE FALHAS DE SERVIÇO E RESPOSTAS ORGANIZACIONAIS: UMA NETNOGRAFIA DE COMPANHIAS AÉREAS BRASILEIRAS NO RECLAME AQUI

Objetivo do estudo
Compreender como consumidores narram falhas de serviço e como companhias aéreas brasileiras constroem publicamente suas respostas em plataformas digitais, identificando as narrativas mais presentes e como as respostas se alinham às dimensões da Teoria da Justiça (distributiva, procedimental e interacional).

Relevância/originalidade
A pesquisa examina o conteúdo das respostas organizacionais tal como publicadas, superando estudos quantitativos baseados em escalas. Aplicou-se a netnografia em comentários sobre as companhias aéreas brasileiras no Reclame Aqui.

Metodologia/abordagem
Abordagem qualitativa exploratório-descritiva, operacionalizada por netnografia não participante sobre conteúdo público. Análise de conteúdo sumativa em 150 casos do Reclame Aqui (50 por companhia), codificados em 26 códigos descritivos e classificados quanto ao tipo de resposta e às dimensões de justiça

Principais resultados
As falhas mais frequentes foram reembolso (44,7%), falha digital (42,0%), alteração de voo (32,0%) e cancelamento (25,3%), coincidindo entre as três companhias. A padronização das respostas foi de 81,2% em questões procedimentais, contra 71,4% na interacional e 70,0% na distributiva.

Contribuições teóricas/metodológicas
Evidencia que a Teoria da Justiça se manifesta de forma diferenciada conforme a dimensão na construção do texto de resposta, em ambiente de affordances públicas.

Contribuições sociais/para a gestão
Indica que falhas convergem entre concorrentes, sugerindo benchmarking setorial de soluções de atendimento. Alerta que o viés de padronização em questões procedimentais pode sacrificar a justiça interacional, orientando gestores a revisarem a personalização das respostas públicas.

Palavras-chave: Falha de Serviço, Teoria da Justiça, Recuperação de Falhas, Reclame Aqui, Setor Aéreo

NARRATIVES OF SERVICE FAILURES AND ORGANIZATIONAL RESPONSES: A NETNOGRAPHY OF BRAZILIAN AIRLINES ON RECLAME AQUI

Study purpose
To understand how consumers narrate service failures and how Brazilian airlines publicly construct their responses on digital platforms, identifying the most prevalent narratives and how responses align with the dimensions of Justice Theory (distributive, procedural, and interactional).

Relevance / originality
The research examines the content of organizational responses as published, overcoming quantitative scale-based studies. It applies netnography to Justice Theory in Brazilian airlines on Reclame Aqui.

Methodology / approach
Qualitative exploratory-descriptive approach, operationalized by non-participant netnography on public content. Summative content analysis of 150 Reclame Aqui cases (50 per airline), coded into 26 descriptive codes and classified by response type and justice dimensions.

Main results
The most frequent failures were refund (44.7%), digital failure (42.0%), flight change (32.0%) and cancellation (25.3%), coinciding across the three airlines. Response standardization reached 81.2% in procedural issues, versus 71.4% in interactional and 70.0% in distributive ones.

Theoretical / methodological contributions
Justice Theory manifests differently according to the dimension at stake in the construction of the response text, in an environment of public affordances.

Social / management contributions
ndicates that failures converge among competitors, suggesting sectoral benchmarking of service solutions. Warns that the strong standardization bias in procedural issues may sacrifice interactional justice, guiding managers to review the personalization of public responses.

Keywords: Service Failure, Justice Theory, Failure Recovery, Reclame Aqui, Airlines

NARRATIVAS DE FALHAS DE SERVIÇO E RESPOSTAS ORGANIZACIONAIS: UMA NETNOGRAFIA DE COMPANHIAS AÉREAS BRASILEIRAS NO RECLAME AQUI

1 Introdução

As plataformas digitais de reclamação transformaram a interação entre consumidores e empresas após falhas de serviço. Nelas, diferentemente dos canais tradicionais, as reclamações e respostas permanecem publicamente disponíveis, tornando visíveis tanto a narrativa do consumidor quanto a forma como a empresa constrói sua resposta. Isso se torna relevante, primeiramente, porque plataformas deste tipo como o Reclame Aqui podem servir de consulta para o desempenho ou comportamento de uma empresa, servindo de checagem de reputação e de obtenção de boca-a-boca online (Rímoli & Melo, 2018). Além disso, servem como plataforma que induz a mediação de conflitos numa disputa (especialmente de pequenas causas) entre consumidor e empresa (Corrêa, 2024).

Observando especificamente o setor comercial aéreo, que é propenso a falhas e atrasos, cancelamentos, extravio de bagagem, problemas de reembolso, essas plataformas podem servir como base de consulta e registro de reclamações pelos consumidores. Plataformas como o Reclame Aqui ajudam os consumidores a relatarem suas insatisfações e percepções, ao mesmo tempo em que companhias aéreas utilizam esse mesmo espaço para responder esses comentários publicamente.

Neste contexto de falha e recuperação de serviços, a literatura de *Service Recovery* comumente recorre à Teoria da Justiça (Rawls, 1971) para explicar essas respostas. Observando especificamente o setor comercial aéreo, as dimensões distributiva, procedimental e interacional aparecem como sustentação dessas reclamações de forma que a distributiva tende a ser a que mais impacta a satisfação de passageiros (Migacz, Zou & Petrick, 2018). Atrelado a isso, a severidade da falha eleva o peso das justiças procedimental e interacional na redução de emoções negativas (Nikbin & Hyun, 2014). Mesmo com esse tipo de categorização já realizada, os estudos que chegam a esses resultados usualmente são quantitativos e não se focam em observar o conteúdo das respostas tal como publicadas. Isto é, os mecanismos de como as questões de justiça ocorrem e como elementos do comportamento dos indivíduos interagem frente às percepções de justiça ainda são um desafio para a teoria. Passa a ser necessário que exista esse tipo de conhecimento para que se compreenda como lidar com falhas, como recuperá-las e como evitar que problemas possam ocorrer dada a sua natureza.

Diante disso, observar eventuais reclamações ou descrições de falhas de serviço em ambientes digitais pode ser uma alternativa adequada para a captura desses mecanismos. Pensando nesta direção, já se identificou que plataformas que concentram declarações de falhas de serviços como o Reclame Aqui, por exemplo, é estruturado por *affordances* descoberta, narração, contato e meta-voz que tornam reclamação e resposta simultaneamente públicas (Kozinets, Ferreira & Chimenti, 2021). Assim, essas plataformas surgem como espaço digital de trocas que podem sustentar a compreensão de mecanismos de falhas de serviço e a percepção de justiça pelo consumidor.

Assim sendo, este estudo busca responder a seguinte pergunta: Como consumidores narram falhas de serviço e como companhias aéreas constroem publicamente suas respostas às reclamações em plataformas digitais? O objetivo é compreender quais as narrativas de falhas mais presentes e como as empresas respondem dentro das dimensões de justiça.

2 Referencial teórico

A Teoria da Justiça, cuja formulação filosófica remonta a Rawls (1971), fundamenta a avaliação da equidade nas relações sociais. Na literatura de recuperação de serviço, essa avaliação é usualmente operacionalizada em três dimensões, sendo elas a justiça distributiva,

relativa ao resultado concreto oferecido ao cliente; a justiça procedimental, referente às políticas e à agilidade do processo; e a justiça interacional, que envolve o tratamento interpessoal, incluindo cortesia, respeito e explicações (Colquitt et al., 2001).

No setor aéreo, a dimensão distributiva é a que mais influencia a satisfação do passageiro (Migacz, Zou & Petrick, 2018), e a qualidade da recuperação de serviço afeta diretamente tanto a satisfação quanto a lealdade do cliente (Chang & Chang, 2010). Evidencia-se assim a relevância prática de se compreender como cada dimensão de justiça é percebida.

À medida que a severidade da falha aumenta, no entanto, as dimensões procedimental e interacional tornam-se progressivamente mais decisivas para conter emoções negativas (Nikbin & Hyun, 2014). Isto é, em falhas graves, o passageiro passa a valorizar tanto o processo quanto o tratamento recebido, e não apenas o desfecho material. Esse protagonismo das emoções encontra respaldo em evidências de que as emoções positivas e negativas medeiam a relação entre a injustiça percebida e a satisfação do cliente, ao passo que a forma como o consumidor regula essas emoções, por supressão ou reavaliação, modula os efeitos sobre o boca a boca negativo e a intenção de recompra (Balaji, Roy & Quazi, 2017). Para o setor aéreo, isso implica que a resposta organizacional não deve apenas compensar materialmente, mas também atenuar o impacto emocional da falha.

Kozinets, Ferreira e Chimenti (2021) mostram, em netnografia realizada no próprio Reclame Aqui, que a plataforma é estruturada por *affordances*: descoberta, narração, contato e meta-voz que produzem empoderamento do consumidor ao tornar reclamação e resposta simultaneamente públicas e permanentes. Isso significa que a resposta da companhia aérea não é apenas uma tentativa de reparar o problema, mas de promover a percepção de justiça pelo consumidor e por eventuais leitores desta resposta.

3 Métodos

Adotou-se abordagem qualitativa exploratório-descritiva, operacionalizada pela netnografia (Kozinets, 2020), que observa rastros de interação já publicados em ambientes digitais, sem intervenção do pesquisador. Assim sendo, a postura foi de observação não participante sobre conteúdo exclusivamente público, para captar comportamentos específicos deste ambiente digital (Masullo & Coppola, 2023).

O tratamento de dados se sustentou na análise de conteúdo sumativa que busca os termos-chave que emergem do corpus de análise conforme interesse teórico (Hsieh & Shannon, 2005). Considerou-se ainda as três fases de análise propostas por Bardin (2020): pré-análise (leitura flutuante e constituição do corpus), exploração do material (codificação segundo grade de 26 códigos descritivos, cobrindo falhas operacionais, relacionais e digitais, com possibilidade de múltiplos códigos por caso) e tratamento dos resultados e interpretação. Neste processo, cada resposta foi classificada quanto ao tipo de resposta padronizada ou personalizada, unidade de registro que capta diretamente como a empresa constrói sua resposta pública e permitiu conectar os achados às dimensões de justiça.

O corpus foi composto por 150 casos publicados no Reclame Aqui, distribuídos igualmente entre três grandes companhias aéreas comerciais brasileiras identificadas neste estudo como Companhia A, Companhia B e Companhia C, para manter o foco analítico nos padrões discursivos (50 casos por empresa). A coleta abrangeu reclamações publicadas entre 4 e 6 de agosto de 2026, com respostas registradas até 7 de agosto (tempo médio de resposta entre 20 e 22 horas). Seis pares de casos, com texto idêntico e respostas distintas, foram mantidos como registros independentes por constituírem pares reclamação e resposta distintos.

4 Análise dos Resultados

No corpus analisado, os códigos mais frequentes foram Reembolso (44,7%), Falha Digital em site / app e suporte (42,0%), Alteração de voo (32,0%) e Cancelamento (25,3%),

evidenciando a centralidade das dimensões financeira e digital nas falhas do setor aéreo brasileiro. O quadro a seguir tabula e sintetiza esses resultados.

Quadro 1. Dados codificados conforme tipo de reclamação

Código descritivo	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Freq. total	% total
Reembolso	29	16	22	67	44,7%
Falha digital (site / app e suporte)	19	22	22	63	42,0%
Alteração de voo	14	19	15	48	32,0%
Cancelamento	13	12	13	38	25,3%
Comunicação	11	10	10	31	20,7%
Bagagem	8	9	10	27	18,0%
Programa de fidelidade (milhas)	10	6	6	22	14,7%
Atendimento (presencial)	4	6	8	18	12,0%
Alocação de assento	6	4	7	17	11,3%
Gestão de reserva por terceiros	1	3	13	17	11,3%
Espera	2	2	8	12	8,0%
Atraso	6	0	4	10	6,7%
Check-in	1	2	5	8	5,3%
Alimentação	3	1	2	6	4,0%
Hospedagem	2	2	1	5	3,3%
Fraude / golpe	3	1	0	4	2,7%
Espaço entre assentos	2	1	0	3	2,0%
Falha técnica da aeronave	1	2	0	3	2,0%
Extravio	0	2	1	3	2,0%
Limpeza da aeronave	1	1	0	2	1,3%
Precificação / tarifação dinâmica	0	1	1	2	1,3%
Cartão de crédito	1	0	0	1	0,7%
Documentação de viagem	1	0	0	1	0,7%
Lesão corporal / danos pessoais	0	1	0	1	0,7%
Entretenimento / conectividade a bordo	0	0	1	1	0,7%
Assistência especial / PCD (FREMEC)	0	0	1	1	0,7%

Quatro dos cinco códigos mais frequentes coincidem entre as três companhias, que são reembolso, falha digital em site / app e suporte, alteração de voo e cancelamento. Há uma sobreposição de 80% no ranking, apesar de Companhia A, Companhia B e Companhia C ocuparem posicionamentos de mercado distintos. Juntos, esses quatro códigos respondem por 76% a 84% das reclamações de cada empresa (38, 42 e 42 dos 50 casos, respectivamente). O achado responde afirmativamente à primeira questão norteadora: a proposta de valor de cada companhia parece pouco influenciar os tipos de falha relatados pelos consumidores, sugerindo que essas falhas decorrem de fragilidades estruturais do setor aéreo, e não de escolhas estratégicas específicas de cada empresa.

Os 26 códigos do livro foram ainda agrupados conforme as três dimensões da Teoria da Justiça: distributiva (resultado concreto, como reembolso e programa de fidelidade), procedimental (regras e processos, como cancelamento, alteração de voo e falha digital) e interacional (tratamento interpessoal, como atendimento e comunicação). Na Companhia A: única com variação suficiente de tipo de resposta para essa comparação, a taxa de padronização foi de 81,2% quando a reclamação envolvia predominantemente a dimensão procedimental, contra 71,4% na interacional e 70,0% na distributiva. O resultado indica que sim: as empresas respondem de forma diferente conforme a dimensão de justiça em jogo, reservando maior padronização para questões processuais e relativamente mais personalização, ainda que majoritariamente padronizada, quando o cerne da reclamação é o resultado concreto entregue ou o tratamento pessoal recebido.

5 Conclusões

Os achados sugerem que as falhas relatadas por consumidores de companhias aéreas comerciais brasileiras são estruturalmente semelhantes entre si, pouco relacionadas ao posicionamento de mercado de cada empresa, apontando para fragilidades comuns ao setor, e não a escolhas estratégicas isoladas. Ao mesmo tempo, dentro de uma mesma empresa, o tipo de resposta pública varia conforme a dimensão de justiça predominante na reclamação. Ou seja, questões procedimentais recebem tratamento mais padronizado do que questões distributivas ou interacionais, mostrando que o esforço de personalização é reservado sobretudo para o que toca diretamente o resultado entregue ao consumidor ou a qualidade do relacionamento.

Do ponto de vista gerencial, isso aponta duas frentes de ação. Primeiro, como as falhas convergem entre concorrentes, soluções de atendimento poderiam ser objeto de *benchmarking* setorial, já que o problema não é exclusivo de uma companhia; Segundo, revisar se o forte viés de padronização em questões procedimentais não está sacrificando a justiça interacional exatamente nos casos que a empresa considera tecnicamente resolvidos. Teoricamente, o estudo evidencia que a Teoria da Justiça se manifesta de forma diferenciada conforme a dimensão em jogo na construção do texto de resposta, em um ambiente estruturado por *affordances* públicas.

6 Referências

Balaji, M. S., Roy, S. K., & Quazi, A. Customers' emotion regulation strategies in service failure encounters.European Journal of Marketing, 51(5-6), 960-982, 2017.

Bardin, L. (2020). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425-445.

Corrêa, D. M. (2024). Reclame Aqui: Uma expressão do pluralismo jurídico na era digital. *Revista Interação Interdisciplinar, 6*, 60-74.

Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research, 15*(9), 1277-1288.

Kim, H., & So, K. K. F. (2023). The evolution of service failure and recovery research in hospitality and tourism: An integrative review and future research directions. *International Journal of Hospitality Management, 111*, 103457.

Kozinets, R. V. (2020). *Netnography. The essential guide to qualitative social media research* (3ª ed.). Sage.

Kozinets, R. V., Ferreira, D. A., & Chimenti, P. (2021). How do platforms empower consumers? Insights from the affordances and constraints of Reclame Aqui. *Journal of Consumer Research, 48*(3), 428-455.

Masullo, G., & Coppola, M. (2023). Potential and limitations of digital ethnographic research: A case study on a web community. *Frontiers in Sociology, 7*, 1092181.

Migacz, S.J., Zou, S., & Petrick, J.F. (2018). The "terminal" effects of service failure on airlines: Examining service recovery with justice theory. *Journal of Travel Research, 57*(1), 83-98.

Nikbin, D., & Hyun, S. S. (2014). An empirical study of the role of failure severity in service recovery evaluation in the context of the airline industry. *Review of Managerial Science, 9*(4), 731-749.

Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Harvard University Press.

Rímoli, T. T., & Melo, D. C. (2018). A voz dos consumidores em redes sociais: Proposição de um modelo eficaz de gestão de reclamações às empresas. *Revista Brasileira de Marketing, 17*(1), 49-64.