



## **Qualidade Percebida por Hóspedes Após a Ocorrência de Falhas: um estudo sobre a recuperação de serviços no segmento da hospedagem**

Aline Regina Santos, Dra.<sup>1</sup>

Tiago Savi Mondo, Esp.<sup>2</sup>

Jane Iara Pereira da Costa, Dra.<sup>3</sup>

Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC

Centro de Ciências da Administração e Sócio Econômicas – ESAG

Grupo de Estudos e Pesquisas de Marketing – GEPEM

### **Resumo**

O presente artigo versa sobre a qualidade das ações de recuperação empreendidas no segmento da hospedagem. O objetivo do estudo é apontar a qualidade percebida por hóspedes das ações tomadas pelos meios de hospedagem após a ocorrência da reclamação. O artigo é de caráter exploratório e abordagem quantitativa. Obteve-se como amostra 418 pessoas que já vivenciaram falhas na hospedagem. Os dados foram analisados através de estatística descritiva e “teste t” de *Student*. Os resultados apontaram que todas as expectativas das ações de recuperação analisadas superaram as percepções do que foi vivenciado – o que indica qualidade insatisfatória das ações de recuperação. O estudo sugere que, ao invés de negligenciar a reclamação, as empresas de hospedagem podem aprimorar sua gestão de marketing, incluindo ações de recuperação nas suas práticas organizacionais.

**Palavras-chave:** Recuperação em Serviços de Hospedagem; Marketing Hoteleiro; Gestão Hoteleira e Qualidade

### **1. Introdução**

---

<sup>1</sup> Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (2003.2), Mestrado em Administração pelo Mestrado Profissional em Administração, ESAG/ UDESC (2006.2) e Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas, PPGEP/UFSC (2009.2). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Marketing e Administração/Marketing de Serviços. [Aline\\_san@yahoo.com.br](mailto:Aline_san@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Possui graduação em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí (2007) e graduação em Educação Física pela Universidade do Estado de Santa Catarina (2007). Especialista em Gerenciamento de projetos pela FGV-SC(2009). Mestrando em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Tem experiência em projetos e organização de eventos esportivos. Áreas de pesquisa:Marketing Integrado, Marketing Turístico, Administração de Serviços. [tiagomondo@gmail.com](mailto:tiagomondo@gmail.com)

<sup>3</sup> Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (1973), mestrado em Administração pela UFSC (1981) e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2000). Atualmente é professor titular da Universidade do Estado de Santa Catarina-ESAG. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Mercadologia, atuando principalmente nos seguintes temas: marketing, administração, pesquisa de marketing,marketing de serviços, atendimento e vendas. [costajane@udesc.br](mailto:costajane@udesc.br)

A satisfação e a lealdade do cliente são vistas como grande prêmio para a maioria das empresas nos dias atuais. Isso porque a competição por uma fatia de mercado leva as empresas a atuarem com alto nível de qualidade, diferenciação e posicionamento. Em paralelo, consumidores tornaram-se mais exigentes, não somente pela oferta de produtos e serviços em maior quantidade, variabilidade e melhor qualidade, mas também pelo próprio acesso à informação, à possibilidade de comparar, escolher e compartilhar experiências, facilitando seu processo de compra (BLACKWELL, ENGEL e MINIARD, 2003).

Neste cenário, empresas que alcançam a tão sonhada satisfação do cliente vivenciam a oportunidade de ter seu produto ou serviço recomendado a terceiros, além de darem um passo no processo de conquista e fidelização do cliente (REICHHELD, 2002). Mas não é fácil conquistar tal satisfação e posterior lealdade. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) explicam que, em empresas prestadoras de serviços, a satisfação é compreendida como uma comparação entre a expectativa (pré-consumo) e a percepção do serviço adquirido (pós-consumo). Neste sentido, a insatisfação pode ocorrer toda vez em que a percepção do que foi consumido for inferior à expectativa inicial.

Falhas em serviço interferem na percepção de qualidade, podendo gerar insatisfação nos clientes. Bitner, Booms e Tetreault (1990), explicam que as falhas em serviços podem ter diferentes origens. Desde uma resposta de funcionários a problemas no sistema de prestação de serviço ou às solicitações especiais de clientes, até a falta de atenção ou comportamento fora do comum de certo funcionário.

Empresas prestadoras de serviços são sensíveis a falhas, em virtude de suas próprias características. Afirmam Bateson e Hoffman (2006) que, por conta da intangibilidade, a comparação das percepções com as expectativas acaba sendo altamente subjetiva, e por consequência, nem todos os clientes ficam satisfeitos. Destaca-se também a heterogeneidade, que por sua vez, possibilita a variação na oferta dos serviços, de modo que os clientes podem experimentar variações não desejadas – inclusive por momentos de humor do próprio cliente. Por conta da perecibilidade, o equilíbrio entre oferta e demanda torna-se mais complicado. Os clientes podem sofrer atrasos e os funcionários podem perder a paciência, tentando lidar com o excesso de clientes ansiosos. E, finalmente, a inseparabilidade põe o prestador de serviço face a face com o cliente, o que resulta numa infinidade de possibilidades de falhas.

Neste sentido, a busca pela oferta do serviço sem falhas é um processo complexo. Autores como Zeithalm e Bitner (2003) e Grönroos (2008) entendem que as falhas podem acontecer e, ao contrário de negar sua existência, sustentam que as empresas devem preparar-se para sua ocorrência. A recuperação de serviços, portanto, trata das ações necessárias para

lidar com a reclamação, buscando recuperar do cliente a percepção de qualidade de serviço perdida.

O presente artigo traz como elemento central a união de dois temas: qualidade e recuperação do serviço, focadas no segmento da hotelaria. Assim, o objetivo deste é identificar a qualidade percebida das ações de recuperação empreendidas pelos hotéis e pousadas visitados. A amostra compreendeu 418 hóspedes que já vivenciaram falhas em meios de hospedagem.

## **2. Marketing De Serviços**

Empresas hoteleiras são, por natureza, prestadoras de serviço. A oferta, ou produto principal, não se caracteriza por um bem físico. Ao contrário, o produto principal é a hospedagem – algo que o cliente não pode se apropriar, pode apenas vivenciar. Neste sentido, nem sempre as ferramentas indicadas pelo marketing tradicional tornam-se eficientes.

Assim, o marketing de serviços vem suprir uma lacuna do segmento, posto que as empresas de manufatura vivenciam situações mercadológicas distintas daquelas vivenciadas por empresas prestadoras de serviço (ZEITHALM e BITNER, 2003).

Tais situações são entendidas como reflexo de uma ou mais das quatro características principais dos serviços. Tais características, segundo Zeithaml e Bitner (2003), Lovelock e Wright (2006), Grönroos (2008), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), entre outros autores, são: intangibilidade; heterogeneidade - também denominada como variabilidade; precibilidade do resultado; e simultaneidade de produção e de consumo.

A intangibilidade nos serviços, de acordo com Lovelock e Wright (2006), diz respeito ao fato de que tais atividades não podem ser vistas, sentidas, tocadas ou preservadas, porque se tratam de ações e desempenhos, e não de objetos propriamente ditos. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p.48) lembram que a intangibilidade dos serviços é igualmente um problema para os clientes: “ao escolher um produto, o consumidor é capaz de vê-lo, senti-lo e testar seu desempenho antes da compra. No caso de um serviço, entretanto, o cliente precisa basear-se na reputação da empresa”.

Outra característica comum à maioria dos serviços é a heterogeneidade. Esta trata não somente da diversidade de serviços, mas principalmente ao fato de que um serviço nunca é prestado duas vezes da mesma maneira. (BATESON E HOFFMAN, 2006).

A simultaneidade entre produção e consumo trata-se de outra característica comum a muitos serviços, na qual o cliente consome o serviço enquanto o mesmo é produzido. Esta característica, de acordo com Grönroos (2008), é decorrente do fato dos serviços não serem “coisas” (no sentido físico), mas sim processos que consistem numa série de atividades.

A quarta característica diz respeito à perecibilidade do resultado. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p.47) explicam a perecibilidade dos serviços como uma perda de oportunidade: “Um serviço é uma mercadoria perecível. Considere uma poltrona vazia, um quarto desocupado em um hotel ou hospital, ou uma hora sem pacientes de um dentista. Em cada um desses casos, perdeu-se uma oportunidade”.

Assim, as ferramentas do marketing de serviços procuram amenizar os efeitos negativos de tais características, tendo como foco o alcance da satisfação e fidelidade do cliente, aliada à lucratividade da empresa. Lovelock e Wright (2006) entendem estas ferramentas como o composto mercadológico de serviços, incorporando outros quatro novos elementos aos tradicionais “produto”, “preço”, “praça” (distribuição) e “promoção”.

Ainda e também pela ocorrência da simultaneidade, os autores defendem uma gestão de “pessoas” específica para serviços, com a identificação de competências necessárias tanto para funcionários de linha de frente quanto aos de bastidores.

Finalmente, os autores sugerem como oitavo elemento do composto mercadológico de serviços a “produtividade e a qualidade”. Aborda a produtividade como sendo o grau de eficácia com que os insumos de serviços são transformados em produtos que adicionam valor para os clientes, e a qualidade como sendo o grau em que um serviço satisfaz os clientes ao atender suas necessidades, desejos e expectativas.

Considerando a importância da qualidade percebida no presente estudo, seus fundamentos teóricos em serviços são apresentados na sequência.

### **3. Qualidade X Falhas Em Serviços**

O conceito de qualidade pode ser aplicado de diferentes formas, situação explicada por Garvin (1992) ao apresentar as cinco abordagens da qualidade. Em uma delas, o autor defende que a qualidade é fundamentada no usuário, pois é ele quem vai determinar se um produto ou serviço possui qualidade - neste caso, a qualidade será alcançada na medida em que o usuário sente-se muito satisfeito.

Em serviços, esta é a abordagem de qualidade normalmente utilizada, como se observa na afirmação de Zeithaml e Bitner (2003, p. 88), que dizem ser a satisfação “a avaliação feita pelo cliente com respeito a um produto ou serviço como contemplando ou não as necessidades e expectativas do próprio cliente”.

Na hotelaria, Chon e Sparrowe (2003, p.14) afirmam que “satisfazer um hóspede significa atender completamente a suas necessidades e anseios. Um hóspede de hotel espera acomodações limpas, seguras e confortáveis. (...) Preencher essas expectativas é prioridade para os profissionais da hospitalidade”. Assim, o cliente pode sentir-se satisfeito ou não com a

qualidade percebida do serviço prestado, conforme explicam Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p.146):

A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado. Quando excedem as expectativas, o serviço é percebido como de qualidade excepcional, e também como uma agradável surpresa. Quando, no entanto, não se atende às expectativas, a qualidade do serviço passa a ser vista como inaceitável. Quando se confirmam as expectativas pela percepção do serviço, a qualidade é satisfatória. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005: 146)

Neste contexto, as expectativas assumem papel fundamental na percepção da qualidade. Lovelock e Wright (2006, p. 104) explicam que a expectativa oscila entre uma situação desejada (o que se gostaria de receber) e uma situação adequada (o que se aceitaria receber). Há fatores que aumentam a expectativa do cliente, como as promessas da empresa sobre a oferta do serviço, indicações (comunicações boca a boca), experiências passadas e as próprias necessidades do cliente.

Serviços avaliados como de qualidade inadequada ocorrem em função da expectativa ser superior à percepção da oferta. Em muitos casos, esta diferença tem origem em uma falha de serviço. Considere um hotel, neste, falhas ou erros nos bastidores podem incluir a lavagem incorreta de uma toalha, deixando-a imprópria ao uso, ou o preenchimento incorreto de uma reserva. São erros de processo, ainda não visíveis ao cliente (ZEITHALM e BITNER, 2003). No entanto, quando tais falhas transpassam à dimensão de visibilidade, o cliente passa a ter contato com a falha (recebe a toalha inapropriada ou percebe o erro na reserva), fato que pode resultar na percepção de qualidade insatisfatória.

Para Bitner, Booms e Tetreault (1990), as falhas em serviços podem ter diferentes origens. De acordo com os autores, falhas podem decorrer de respostas dos funcionários a problemas no sistema de prestação de serviço.

Segundo os autores, a falha de serviço pode ter origem também nas respostas dos funcionários a necessidades e pedidos específicos de clientes. Voltando ao exemplo do hotel, a solicitação de um quarto para não-fumantes que não possa ser atendida se encaixaria neste quadro. Finalmente, os autores comentam sobre as falhas decorrentes de atitudes imprevisíveis e não desejadas do pessoal de contato, provocadas normalmente por falta de atenção ou comportamento fora do comum por parte de certo funcionário.

As falhas são comuns em empresas prestadoras de serviços. O desafio, portanto, não se resume a evitar a ocorrência de falhas, mas, além disso, estar preparado para lidar com as falhas de tal forma que a mesma não afete a percepção de qualidade do serviço. Tal esforço é reconhecido como “recuperação de serviços”.

#### **4. Recuperação De Serviços**

Por recuperação entendem-se as ações tomadas por uma empresa em resposta a uma falha de serviço (ZEITHAML e BITNER, 2003). Se deixados sem reparo, os clientes “podem acabar deixando a empresa, contando a outros clientes suas experiências negativas, e até mesmo desafiando a organização por meio de órgãos de defesa do consumidor ou outros órgãos legais” Zeithaml e Bitner (2003, p.161).

Em estudo sobre reclamações em empresas de serviços, Kelley, Hoffman e Davis (1993) procuraram identificar as ações empreendidas para tentar recuperar os clientes, além do percentual de retenção, identificado a partir dos entrevistados que manifestaram continuar comprando o serviço após a ação de recuperação. De acordo com a pesquisa, o maior percentual de recuperação (96%) foi observado em clientes que vivenciaram a correção da falha como ação de recuperação.

Todavia, nem sempre os clientes chegam a reclamar sobre uma insatisfação com o serviço prestado. Conforme relatam Lovelock e Wright (2006), o Instituto de Programa de Pesquisas em Assistência Técnica publica anualmente resultados de pesquisas realizadas em várias partes do mundo sobre reclamações. Dados da pesquisa empreendida em 2003 revelam que a maioria das reclamações é feita no local onde o produto foi comprado ou onde o serviço foi recebido. São poucos os consumidores insatisfeitos que reclamam diretamente com os fabricantes ou no escritório central.

As razões apontadas como fatores que inibem a reclamação também foram investigadas. Segundo a pesquisa citada por Lovelock e Wright (2006), clientes insatisfeitos não reclamam por considerar que não vale a pena o tempo ou esforço envolvidos; outros concluíram que ninguém se preocuparia com seu problema ou em resolvê-lo; e ainda há aqueles que não sabiam para onde se dirigir ou o que fazer.

Finalmente, observou-se que quando as reclamações são resolvidas de modo satisfatório, há uma chance maior de que os clientes envolvidos permaneçam fiéis e continuem a comprar os artigos em questão. Zeithaml e Bitner (2003) concordam, mas alertam que as empresas não devem forçar a ocorrência de erros, aguardando a reclamação e uma ação de recuperação satisfatória. Para as autoras, este procedimento, além de arriscado, fere os princípios éticos.

De forma complementar, Bateson e Hoffman (2001) alertam sobre o impacto negativo da desistência de um cliente apresentar reclamação e lembram que esta situação pode significar muito mais do que a perda da receita futura originada dessa pessoa. As comunicações informais, incontroláveis, difundindo conceitos que podem ser danosos à organização de serviço, podem originar-se de clientes irados.

Empresas que se empreendem na tarefa de gerir as reclamações e ouvir o que os clientes têm a dizer devem igualmente compreender o que os clientes esperam ao reclamar. Tanto Zeithaml e Bitner (2003), como Hoffman e Kelley (2000) destacam que, de maneira geral, os clientes esperam tratamento justo ao realizar uma reclamação.

Finalmente, os autores indicam que o cliente espera a imparcialidade interacional, caracterizada pela espera por tratamento de forma educada, atenciosa e honesta. Em muitas empresas, o despreparo de profissionais de linha de frente ao lidar com situações de reclamação faz com que os mesmos entendam que a reclamação do cliente é de cunho pessoal (cliente-funcionário), ocasionando ações equivocadas dos funcionários, o que gera maior irritação nos clientes.

Para que a empresa consiga atender as reclamações dos clientes, Grönroos (2008) propõe algumas diretrizes às organizações. Em primeiro lugar, o autor sugere que a empresa calcule os custos da ocorrência de falhas e erros. Por exemplo, ao investir mais em novos clientes em função da perda de clientes antigos, a empresa incorre um custo decorrente de erros. Outra ação indicada pelo autor é estimular as reclamações, já que, normalmente, o cliente pensa que a empresa não irá aceitar facilmente a sua reclamação.

Destaca também a importância de mapear as falhas e identificar as necessidades de recuperação. E quando ocorrer a reclamação, recuperar rapidamente (ou seja, solucionar ou dar encaminhamento). Deve, finalmente, manter o cliente informado sobre os encaminhamentos dados e, logicamente, aprender com erros cometidos para que os mesmos não voltem a ocorrer.

O segmento de hospedagem lida com as dificuldades resultantes das características dos serviços. Seus clientes, hóspedes – em sua maioria, tendem a perceber a qualidade de um modo pessoal, confrontando suas expectativas com as percepções reais do serviço oferecido. Neste cenário, falhas podem acontecer, sejam por despreparo do funcionário, problemas nas instalações, promessas não cumpridas, entre outras situações. Assim, a recuperação do serviço surge como uma alternativa de gestão, a qual prima, não por negar a falha, mas sim estar preparado para a sua ocorrência.

## **5. Procedimentos Metodológicos**

Esta seção traz os procedimentos metodológicos que nortearam o desenvolvimento de pesquisa empírica, empreendida com hóspedes que já vivenciaram problemas na hospedagem.

### **5.1 Natureza de Pesquisa**

O presente estudo assume caráter exploratório, fazendo uso de abordagem quantitativa. Conforme define Richardson (1999, p. 66), os estudos exploratórios ocorrem

“(…) quando não se tem informação sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno”.

Já a abordagem quantitativa, segundo Richardson (1999, p.70) “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas (…)”. É considerada apropriada ao estudo posto que se procurou relacionar as variáveis estudadas por meio de técnicas estatísticas, de modo exploratório. A técnica predominante no estudo foi o “levantamento” ou *survey*

## **5.2 Amostra e Instrumento**

O público-alvo da pesquisa é formado por hóspedes que já vivenciaram problemas em empresas do ramo hoteleiro. Para alcançá-los, foram remetidos questionários auto preenchíveis para uma base de quatro mil emails, provenientes de cadastros de hóspedes de empresas hoteleiras. A amostra mínima, determinada pelo cálculo de população desconhecida (MATTAR, 1999), foi de 400 hóspedes, com erro estimado a 5%. Foram obtidos 418 indivíduos válidos, ou seja, hóspedes que já vivenciaram problemas em estabelecimentos de hospedagem.

O instrumento foi disponibilizado em um *link* na internet. Cabe destacar que 1.241 pessoas acessaram o *link*, das quais 162 indicaram não terem vivenciado problemas em meios de hospedagem. Das 1079 restantes, 371 abriram o *link*, mas não responderam e outros 290 responderam parcialmente o instrumento, sendo ambos os casos considerados inválidos. A participação válida de 418 indivíduos na pesquisa, tendo em vista sua forma de coleta, reforça sua relevância aos consumidores, no caso, hóspedes.

A construção do mesmo contemplou a identificação do perfil demográfico do hóspede, bem como a identificação e descrição do problema vivenciado, seguido pelo comportamento de reclamação adotado. Para estudo específico da qualidade percebida da ação de recuperação, fez uso do método SERVQUAL (PARASURAMAN, BERRY e ZEITHALM, 1985), de tal forma que as expectativas do hóspede foram comparadas às ações de recuperação tomadas pela empresa respeitando os seguintes quesitos:

- a) Solução do Problema; b) Pedido de Desculpas; c) Compensação Financeira (como desconto ou diária); d) Esclarecimento em Relação ao Problema; e) Tratamento Adequado Frente à Reclamação.

Tais ações foram escolhidas a partir do estudo de Grönroos (2008) e de Zeithalm e Bitner (2003), fazendo as devidas adaptações ao mercado hoteleiro. Para aqueles que não reclamaram, buscou-se saber as razões da não reclamação, conforme as apresentadas por Lovelock e Wright (2006).

### **5.3 Procedimento de Coleta e Análise de Dados**

A coleta de dados ocorreu por meio eletrônico, durante o mês de setembro de 2009, mediante envio de email com *link* para site específico, contendo o questionário. Os dados foram armazenados no software de estatística SPSS 17 para posterior inferência.

Para análise, fez-se uso de estatística descritiva, tais como descrição tabular, com o uso de frequências relativas e absolutas, descrição paramétrica, com uso de tabelas de médias e desvio padrão. Fez-se uso também do teste t de Student, para comparar as médias relacionadas à expectativa e percepção das ações de recuperação tomadas pela empresa.

## **6. Apresentação Dos Resultados**

Responderam à pesquisa tanto homens (45%) quanto mulheres (54%), com faixa etária predominante de 21 a 30 anos (47%), tendo grande parte (43%) pós-graduação completo. São, portanto, pessoas com elevado grau de instrução – portanto, mais propensos a ter uma visão crítica e exigente. A idade revela um perfil jovem, com equilíbrio em relação ao gênero.

Os hotéis avaliados foram de localidades diferentes, envolvendo todo o Brasil. Os estados com maior concentração de empreendimentos avaliados foram Santa Catarina (30%), São Paulo (25%) e Paraná (12%); sendo os segmentos de atuação mais citados Lazer e Negócios (42%), Pousadas e Pequenos Hotéis (22%) e Praia (20%).

### **6.1. Setor, Natureza e Gravidade do Problema**

O estudo envolveu a identificação do setor onde a falha ocorreu, sua natureza e gravidade, segundo a percepção do hóspede. Quanto ao local, foram identificadas falhas em diferentes setores, porém a concentração de respostas foi observada nas instalações internas (quarto), com 47% das respostas. Considerando que a hospedagem envolve, prioritariamente, a oferta de um espaço para descanso (quarto), a predominância de falhas neste ambiente denota problema relacionado ao serviço principal.

Com relação à natureza da falha, os equipamentos estragados e a falta de higiene/limpeza figuraram entre os mais citados, o primeiro com 18,8% e o segundo com 14%. Uma análise qualitativa dos relatos dos problemas vivenciados apontou incidência frequente de situações envolvendo as instalações do banheiro do quarto e, em específico, problemas com o chuveiro/ ducha.

Quanto à gravidade do problema percebida pelo hóspede, houve uma concentração de respostas nas classificações “muito grave” (40,2%), “grave” (34%), e “medianamente grave” (17,2%).

### **6.2. Comportamento de Reclamação**

Com o objetivo de estudar os procedimentos de reclamação, procurou-se verificar, dos entrevistados, quantos reclamaram. Os dados da pesquisa revelaram que, de todos os 418 hóspedes que vivenciaram problemas na sua hospedagem, 76,6% procederam a reclamação.

Sabendo que a reclamação pode ser feita de diversas formas, procurou-se verificar a forma utilizada pelo hóspede para proceder a reclamação. Dos dados obtidos, verificou-se que 46,7% falaram diretamente com o recepcionista. Em segundo lugar, a forma de comunicação mais utilizada foi a conversa direta com o gerente/responsável (24,9%). Em terceiro lugar, com 16,72%, os hóspedes optaram pelo telefone. Nota-se que, neste quesito, a maioria dos respondentes (88,32%) fez uso de meios pessoais para comunicar sua reclamação.

Além disso, perguntou-se aos hóspedes sobre o tempo de espera da resposta. A maioria dos respondentes indicou necessidade de atendimento em até 30 minutos (52,5%). Na sequência, 19,8% dos entrevistados indicou que esperava resposta durante a estadia, independente do tempo e 12% dos entrevistados indicaram espera de no máximo uma hora.

A análise destas informações mostrou que 6,3% dos entrevistados não esperavam uma solução ao problema, sendo a reclamação feita para comunicar sua indignação com a situação vivenciada. Relatos como a seguir ilustram esta situação:

---

#### **Relatos: Não esperava solução para o problema**

---

“A recepção não informou o horário do café da manhã e os hóspedes ficaram sem atendimento”.

“Era para ter um buquê de flores e champagne esperando a nossa chegada. Quando chegamos na pousada, a pessoa que nos recepcionou não sabia nem o quarto que havíamos reservado”.

“O hotel não informou que se chegássemos depois de um certo horário perderíamos a reserva”.

“Reservei quarto para 2 adultos e uma criança de 5 anos o quarto era limitado para 2 adultos”.

“Como tinham bastante demanda, por causa do Campeonato de Surf Internacional, não cumpriram com a reserva. Minha filha de 5 anos dormiu num berço improvisado”.

“Sou uma senhora de idade e solicitei o serviço de transfer do hotel, mas o hotel esqueceu de executar o serviço. Fiquei esperando por mais de 1 hora e retornei para o hotel a pé”.

“Muito barulho devido as boates”.

“A recepção não informou o horário do café da manhã e os hóspedes ficaram sem atendimento”.

---

Figura 1: Relatos de Situações em que o Hóspede Não Espera Solução

Fonte: Dados primários (2009).

Em geral, são situações que não podem ser resolvidas, pois o problema já ocorreu. Uma análise mais apurada entre tais situações e a intenção de retorno à pousada indicou que a média obtida para tal situação foi de 3,95 (considerando 1 para intenção total de retorno e 5 para nenhuma intenção de retorno). Esta média mostra que, em situações em que o hóspede nem espera resposta, a intenção de retorno é mais baixa.

### **6.3. Expectativa e Percepção dos Reclamantes**

Nesta seção, o foco da análise é a qualidade percebida da recuperação dos serviços, iniciando com a percepção sobre a responsabilidade do problema. As respostas (médias e desvio padrão) são apresentadas na tabela a seguir:

**Tabela 1: Responsabilidade pelo Problema**

Responsabilidade do problema	Nº	Mínimo Concordo Totalmente	Máximo Discordo Totalmente	Média	Desvio Padrão
Má administração do hotel/ pousada.	306	1	5	1,7222	0,88963
Pessoal de bastidores.	262	1	5	2,4809	1,3943
Pessoal de linha de frente.	261	1	5	2,6667	1,40329
Não foi possível identificar.	169	1	5	3,6331	1,40419

Fonte: Dados primários (2009).

Os resultados da tabela indicam que os respondentes sabem identificar o responsável pelo problema e que, em geral, os problemas são de má administração do hotel/ pousada, uma vez que esta situação corresponde a uma média de 1,72 – mais próxima da situação “concordo totalmente”.

Além da percepção sobre a responsabilidade do problema, buscou-se verificar do hóspede a percepção do recebimento da reclamação pela empresa. Os dados mostram que os hóspedes perceberam um bom atendimento (em termos de cortesia, atenção e prestatividade) quando realizaram a reclamação, dado pela média 2,5.

**Tabela 2: Recebimento da Reclamação pela Empresa**

Recebimento da Reclamação pela Empresa	Nº	Mínimo Concordo Totalmente	Máximo Discordo Totalmente	Média	Desvio Padrão
A pessoa que recebeu minha reclamação me atendeu com atenção, prestatividade e cortesia.	309	1	5	2,501	1,383
A pessoa que recebeu a reclamação estava preparada para lidar com a situação.	294	1	5	3,105	1,399
A empresa tinha um setor para receber, encaminhar e solucionar reclamações.	280	1	5	3,817	1,272

Fonte: Dados primários (2009).

No entanto, o mesmo não se observa quando o assunto é a preparação profissional para lidar com a falha, cuja média foi de 3,1, tampouco em relação à existência de um departamento ou setor específico para lidar com reclamações (média 3,81).

#### 6.4. SERVQUAL da Reclamação

A abordagem do SERVQUAL foi utilizada neste estudo com o intuito de verificar a percepção de qualidade do gerenciamento da reclamação. A proposta foi comparar a expectativa sobre o tratamento da reclamação e a percepção sobre o que foi vivenciado.

Os resultados são apresentados na tabela a seguir, trazendo a qualidade percebida (Q) do tratamento dado à reclamação como uma diferença entre a expectativa (E) e a percepção do que foi vivenciado (P). Considerando que foi utilizada uma escala variando de (1), para concordo totalmente, a (5), para discordo totalmente, uma percepção máxima é obtida com valores próximos a (-4) e uma percepção ruim é obtida com valores próximos a (4).

**Tabela 3: Expectativa da Recuperação**

<b>Afirmação</b>	<b>Média (E)</b>	<b>Média (P)</b>	<b>Qualidade (Q)= E - P</b>
Esperava a solução do problema.	3,0000	1,3696	1,630
Esperava, pelo menos, um pedido de desculpas.	2,8475	1,9283	0,919
Esperava uma compensação financeira, como desconto ou diária.	3,9176	2,7656	1,152
Esperava um esclarecimento da empresa em relação ao problema.	3,2852	1,8315	1,453
Esperava ser tratado adequadamente ao realizar a reclamação.	2,5529	1,4498	1,103

Fonte: Dados primários (2009).

Os dados apontam números positivos, indicando que a qualidade percebida em relação ao tratamento da reclamação não foi satisfatória. As maiores diferenças são em relação à solução do problema ( $Q = 1,63$ ), seguida pelos esclarecimentos em relação ao problema ( $Q = 1,45$ ) e compensação financeira ( $Q = 1,15$ ). As percepções com menores graus de insatisfação foram aquelas relacionadas ao pedido de desculpas ( $Q = 0,91$ ) e tratamento adequado ao realizar a reclamação ( $Q = 1,10$ ).

Esta relação é confirmada com a aplicação do “teste t”, que compara a variação dos conjuntos de médias analisados, no caso, percepção e expectativa. Os resultados da aplicação do teste são apresentados na Tabela 4:

**Tabela 4: Teste t para Expectativa e Percepção**

<b>Pares de Médias</b>	<b>Grupos Analisados</b>	<b>t</b>	<b>N</b>
Par 1	Esperava Solução / Problema Solucionado	-18,512	307
Par 2	Esperava Desculpas/ Houve Pedido de Desculpas	-7,111	292
Par 3	Esperava Compensação/ Houve Compensação	-13,879	289
Par 4	Esperava Esclarecimento/ Houve Esclarecimento	-14,632	288
Par 5	Esperava Tratamento Adequado/ Houve Tratamento Adequado	-8,265	287

Fonte: Dados primários (2009).

Os dados obtidos no teste t confirmam aqueles apresentados anteriormente, sendo que em todos os pares analisados, o valor de “p” foi inferior a 0,05. No caso, a discrepância das médias indica diferença entre expectativa e percepção, sendo que os resultados negativos indicam que a expectativa foi superior à percepção. Neste sentido, pode-se destacar as maiores discrepâncias, observadas nos pares 1, 3 e 4.

### **6.5 Intenções Futuras**

Apesar das reclamações, quando há um gerenciamento da reclamação eficiente, com o tratamento adequado e correto encaminhamento da falha, esta pode se transformar numa percepção altamente positiva do serviço - é o que Zeithalm e Bitner (2003) chamam de “paradoxo em serviços”.

Em função disso, buscou-se saber a intenção de retorno do hóspede reclamante após o ocorrido. Os resultados são visualizados na Tabela 5:

**Tabela 5: Satisfação & Intenção de Retorno**

<b>Satisfação &amp; Intenção de Retorno</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo Concordo Totalmente</b>	<b>Máximo Discordo Totalmente</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Apesar do problema, me senti satisfeito.	303	1,00	5,00	3,2145	1,44325
Voltaria a me hospedar novamente neste hotel/pousada e indicaria a amigos/familiares.	304	1,00	5,00	3,6316	1,43361

Fonte: Dados primários (2009).

Evidente a discordância dos hóspedes reclamantes em relação à intenção de retorno ao empreendimento. Os mesmos sentiram-se insatisfeitos (média 3,21) e sem intenção de retornar ou recomendar a terceiros (média 3,63). Observou-se também que a impressão de satisfação depende da solução do problema. A Tabela 6 mostra esta relação:

**Tabela 6: Satisfação & Solução do Problema**

		<b>SATISFEITO, APÓS O PROBLEMA</b>					<b>Total</b>
		<b>Concordo Totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	
<b>PROBLEMA FOI SOLUCIONADO</b>	Concordo totalmente	8	8	1	2	2	21
	Concordo	0	5	1	2	2	10
	Indiferente	0	1	2	2	0	5
	Discordo	0	2	1	8	3	14
	Discordo Totalmente	0	2	2	6	22	32
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	<b>7</b>	<b>20</b>	<b>29</b>	<b>82</b>

Fonte: Dados primários (2009).

Observa-se que, em situações nas quais os hóspedes concordaram que o problema foi solucionado, também se nota satisfação com o hotel, mesmo após a reclamação. Em contrapartida, hóspedes que declararam discordar do fato de se sentirem satisfeitos também discordaram que o problema foi solucionado.

### **6.6 Comportamento e Percepção de Não Reclamação**

Dos indivíduos que não reclamaram (24% dos respondentes), buscou-se detectar os motivos para não reclamação, bem como sua sensação ao deixar o estabelecimento hoteleiro. Em relação os motivos de não reclamação, os dados coletados foram os seguintes:

**Tabela 7: Motivos para Não Reclamação**

<b>Motivos para Não Reclamação</b>	<b>Nº</b>	<b>Mínimo Concordo Totalmente</b>	<b>Máximo Discordo Totalmente</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Não sabia para quem reclamar.	78	1,00	5,00	3,5897	1,23200
Não me senti à vontade para reclamar.	84	1,00	5,00	2,0714	1,20026
Não envolvia perda financeira.	79	1,00	5,00	2,4810	1,41295
Não queria me incomodar.	87	1,00	5,00	1,9080	1,06348

Acreditei que a reclamação não seria atendida.	86	1,00	5,00	2,2209	1,07814
--	----	------	------	--------	---------

Fonte: Dados primários, (2009).

Percebe-se que o principal motivo para não reclamação (com média mais próxima de 1,0) é o fato do hóspede não querer se incomodar, uma indicação de que a reclamação é tida como uma perturbação do estado de conforto. Na sequência, com média de 2,07, as pessoas indicaram que não se sentiram à vontade de reclamar, o que pode acontecer em função da própria receptividade do estabelecimento para acolher reclamações.

Destaca-se que a única afirmação com indicação de discordância (média 3,58) diz respeito a quem o hóspede deve se reportar; no caso, as pessoas que não reclamaram sabiam para quem reclamar, mas, por algum motivo, não o fizeram. No tocante à intenção de retorno, os dados indicam que os clientes não têm intenção de retornar, como se observa na Tabela 8:

**Tabela 8: Satisfação & Intenção de Retorno – Não Reclamantes**

Satisfação & Intenção de Retorno	N	Mínimo Concordo Totalmente	Máximo Discordo Totalmente	Média	Desvio Padrão
Apesar do problema, me senti satisfeito.	94	1,00	5,00	3,085	1,3006
Voltaria a me hospedar novamente neste hotel/pousada e indicaria a amigos/familiares.	89	1,00	5,00	3,629	1,3683

Fonte: Dados primários (2009).

As médias apontam discordância em relação à sensação de satisfação e em relação à intenção de retorno e propaganda boca a boca positiva. São dados preocupantes aos gestores de empreendimentos hoteleiros, pois estão relacionados às pessoas que não reclamam.

## 7. Considerações Finais

Empreendimentos de hospedagem são típicos exemplos de serviços. Sua natureza lhes confere as características de intangibilidade, pois o hóspede não se torna proprietário de um bem, apenas vivencia a hospedagem; heterogeneidade, visto que uma estadia nunca será exatamente igual a outra. Ainda, é um serviço perecível, pois não há como voltar no tempo para recuperar uma diária perdida; e finalmente, sua oferta (a hospedagem) ocorre simultânea ao consumo – posto que não há como produzir o serviço sem a presença do hóspede.

Assim, por mais que o hotel ou pousada se esforce, crie práticas, normas, regulamentos e treinamentos para a execução perfeita do serviço, o controle total da qualidade torna-se mais complexo mediante tais situações. Além, a complexidade é reforçada pelo fato de que a qualidade é fruto de uma percepção pessoal do cliente, que confronta suas expectativas com a percepção real do serviço.

O presente estudo buscou explorar as situações que surgem em consequência da discrepância entre expectativa e percepção, gerando a qualidade insatisfatória. Porém, com

um foco mais específico, da percepção da qualidade após a ocorrência do problema – ou seja, da qualidade das ações de recuperação.

Os resultados apontam despreparo dos hotéis, uma vez que em todas as comparações de médias sobre a recuperação do serviço foi observada uma sensível diferença entre a expectativa e a percepção, ressaltada na aplicação do “teste t”. Destaque deve ser feito ao quesito “solução do problema”, que apresentou maior discrepância. Assim, ficou evidente que os clientes não perceberam que os problemas indicados, mesmo após a reclamação, foram solucionados.

Ainda, sobre a comparação, outras práticas de recuperação foram consideradas de qualidade insuficiente na visão dos hóspedes, entre elas o esclarecimento do ocorrido, as práticas de compensação, o tratamento adequado e o pedido de desculpas. Estes dados mostram que empresas do ramo hoteleiro podem aproveitar melhor a oportunidade de recuperação, inclusive com treinamentos específicos ou atribuindo poder de decisão aos funcionários, para que possam fazer uso de práticas de compensação (como oferta de descontos, diárias, jantar, etc.).

Esta última mostrou-se, por exemplo, adequada, em situações nas quais o hotel ou pousada não pôde resolver os problemas dos hóspedes (ver Figura 1). Uma noite mal dormida em função de barulho no hotel, o esquecimento de encaminhar serviço de *transfer*, acarretando na espera do hóspede, ou o esquecimento de itens “surpresas” importantes em determinada ocasião são situações que não podem ser corrigidas. Podem ser, no máximo, recuperadas mediante alguma alternativa de compensação – porém, para tanto, a gestão deve estar preparada para a situação, de tal forma que seus funcionários tenham autonomia o suficiente para oferecer uma diária, desconto, jantar ou outro “mimo” que compense a situação vivenciada.

Finalmente, cabe ressaltar que a intenção de retorno dos entrevistados, reclamantes ou não, foi baixa. As médias apontaram uma baixa intenção de retornar ao empreendimento e de indicá-los a terceiros. Assim, os resultados sugerem que negligenciar a reclamação não é um caminho muito adequado àqueles que procuram excelência no segmento hoteleiro. Ao invés disto, preparar-se para a reclamação, com ações de recuperação adequadas, parece uma alternativa mais plausível no cenário competitivo, como o da hospedagem.

## **Referências**

BATESON, J; HOFFMAN, D. Princípios de Marketing de Serviços. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BIES, R. J.; MOAG, J. S. Interactional justice: communication criteria of fairness. In LEWICKI, R.; SHEPPARD, B.; BAZERMAN, M. (eds.). Research on Negotiation in Organizations. Connecticut: Jai Press Inc., 1986. p. 43-55.

BLACKWELL, Roger D; MINIARD, Paul W; ENGEL, James F. Comportamento do Consumidor. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BITNER, M. J; BOOMS, B; TETREAULT, M. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. Journal of Marketing, Janeiro de 1990.

CHON, Kye Sung; SPARROWE, T. Raymond. Hospitalidade: conceitos e aplicações. São Paulo: Thomson, 2003.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GARVIN, David A. Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva . Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRÖNROOS, Christian. Marketing: gerenciamento e serviços. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

HARARI, Oren. Thank Heaven for Complainers. Management Review, janeiro de 1992.

HOFFMAN, D; KELLEY, S. Perceived Justice Needs and Recovery Evaluation: a contingency approach. European Journal of Marketing. Vol 34, nº3/4, 2000.

KELLEY, S. W.; HOFFMAN, K. D.; DAVIS, M. A. A typology of retail failures and recoveries. Journal of Retailing, v. 69, n. 4, p. 429-452, Inverno 1993.

KON, Anita. Economia de serviços: teoria e evolução no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. Serviços: marketing e gestão. 6ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento. Vol. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PARASURAMAN, A; BERRY, L; ZEITHAML, V. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing, Outono 1985.

REICHHELD, Frederick F. Princípios da lealdade: como os líderes atuais constroem relacionamentos duradouros e lucrativos. Rio de Janeiro : Campus, 2002.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ZEITHAML, Valerie; BITNER, Mary J. Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Bookman, 2003.