

**A INFLUÊNCIA DAS ESTRATÉGIAS DE RECUPERAÇÃO DE  
SERVIÇOS NA SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR DE MEIOS DE  
HOSPEDAGEM**

**MARIANA CARLA TALINI**

**2016**

## SUMÁRIO

RESUMO	03
1. INTRODUÇÃO	03
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	05
2.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SERVIÇOS HOTELEIROS	05
2.2 FALHAS EM SERVIÇOS	06
2.3 RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS	07
2.4 HIPÓTESES DE ESTUDO	07
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	08
3.1 NATUREZA DA PESQUISA	08
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	08
3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA	09
3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE	09
4 RESULTADOS	09
4.1 PERGUNTA FILTRO	09
4.2 PERFIL SÓCIO DEMOGRAFICO DOS RESPONDENTES	09
4.3 PERFIL DE HOSPEDAGEM	10
4.4 CARACTERIZAÇÃO DA FALHA	10
4.5 RECLAMAÇÃO X RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS	11
5 ANÁLISE DAS HIPÓTESES DE ESTUDO	12
5.1 RECLAMAÇÃO APÓS OCORRÊNCIA DA FALHA	12
5.2 RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS	13
5.3 GRAVIDADE DA FALHA	14
5.4 TEMPO DE RESPOSTA PARA A RECUPERAÇÃO DE SERVIÇO	15
5.5 PRESTATIVIDADE E ZELO DOS FUNCIONÁRIOS	16
6 CONCLUSÃO	18
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	19

## A INFLUÊNCIA DAS ESTRATÉGIAS DE RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS NA SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR DE MEIOS DE HOSPEDAGEM

Mariana Carla Talini

Professor Orientador: Dr. Tiago Savi Mondo

### RESUMO

Com a alta competitividade do mercado, compreender o comportamento dos consumidores e garantir sua satisfação é essencial para manter uma imagem positiva e fidelizar clientes. O objetivo central deste trabalho é analisar a influência das estratégias de recuperação de serviços na satisfação de consumidores hoteleiros. A partir disso, elaborou-se uma pesquisa científica aplicada de natureza descritiva, tendo um referencial teórico como base para analisar a realidade a ser estudada. Utilizou-se abordagem quantitativa, em uma amostra não-probabilística por adesão. O instrumento de levantamento de dados foi um questionário online hospedado no site QuestionPro entre os dias 22/01/2016 à 29/01/2016 e foi aplicado a clientes hoteleiros que afirmaram já ter percebido alguma falha durante sua hospedagem. A análise de dados foi baseada na estatística descritiva, com o objetivo de descrever e resumir os dados encontrados para alcançar o objetivo da pesquisa. Para verificação das hipóteses, buscou-se a utilização de tabelas cruzadas (*crosstabulation*). Considerou-se a amostra não-probabilística, assim como o único método de análise utilizado (chi-quadrado), limitações deste estudo. Notou-se a dificuldade de os hóspedes reclamarem ao perceberem uma falha, o que mostra a necessidade da busca pela desmitificação da reclamação. Uma vez recebida a reclamação, verificou-se a indispensabilidade de funcionários competentes e treinados para dar início ao processo de recuperação de serviços. Neste estudo, foi possível afirmar que as estratégias de recuperação de serviço são um enorme diferencial competitivo para os hotéis que querem se destacar, fidelizar clientes e ter uma imagem positiva na mente do hóspede.

**Palavras-chave:** *Marketing. Hotelaria. Recuperação de serviços. Gestão de reclamações. Comportamento do consumidor.*

### ABSTRACT

With the highly competitive market, understanding consumer behavior and ensure their satisfaction is essential to maintain a positive image and customer loyalty. The main objective of this paper is to analyze the influence of the recovery strategies of services in satisfaction of hotel customers. From this, it was drawn up scientific research applied descriptive in nature, having a theoretical framework as a basis to analyze the reality being studied. We used quantitative approach in a non-probabilistic sample by accession. The data collection instrument was an online survey hosted at QuestionPro site from day 01/22/2016 to 01/29/2016 and was applied to hotel guests who said they had noticed a failure during your stay. Data analysis was based on descriptive statistics in order to describe and summarize the data found to achieve the objective of the research. To verify hypotheses, sought to use cross-tables (*crosstabulation*). It was considered a non-probabilistic sample, as well as the only method of analysis used (chi-square), limitations of this study. It was noted the difficulty of guests complain to realize a fault, which shows the need to search for demystify the claim. Upon receipt of the complaint, it was verified the necessity of competent and trained employees to begin the process of recovery services. In this study, we can say that the

service recovery strategies are a huge competitive advantage for hotels that want to stand out, retain customers and have a positive image in the guest's mind.

**Keywords:** *Marketing. Hospitality. Service recovery. Complain management. Customer behavior.*

## 1. INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial mundial encontra-se em constante mutação e desenvolvimento e o mercado consumidor está cada vez mais exigente a procura de produtos e serviços personalizados e menos tolerante aos erros empresariais. A evolução tecnológica possibilitou um maior acesso à informação, permitindo que os consumidores comparem, escolham e compartilhem experiências, o que tem facilitado o processo de compra (ENGEL, BLACKWELL; MINIARD, 2003). Este contexto modificou drasticamente a maneira das empresas se relacionarem com os clientes.

À medida que as economias evoluem, uma proporção cada vez maior de suas atividades se concentram na prestação de serviços (KOTLER, 2012). O PIB mundial, Produto Interno Bruto, (ou GDP, Gross Domestic Product) da indústria de serviços é corresponde atualmente a 71% (THE WORLD BANK, 2014). Dentro do setor de serviços, os meios de hospedagem em geral possuem representatividade relevante, correspondendo a boa parte do PIB Turismo mundial, que se encontra em evidência crescente e constante nos últimos anos (WTTC, 2015).

Buscar a satisfação do cliente se torna pressuposto básico de competição neste mercado. Ladeira et al. (2013), aponta que os principais antecedentes da satisfação dos clientes de serviços hoteleiros estão diretamente relacionados aos ambientes físico e social do empreendimento, também à experiência anterior em relação aos serviços prestados e à expectativa atual de consumo. Porém, Lima-Filho, Marchiotti e Quevedo-Silva (2012) afirmam que nem sempre as empresas hoteleiras estão obtendo sucesso no atendimento a estas demandas, de forma que muitos clientes não retornam às mesmas.

Clientes insatisfeitos deixam de consumir o serviço, gerando altos custos às organizações, Reichheld e Sasser (1990) afirmam que obter novos clientes pode custar de três a cinco vezes mais do que manter os atuais. Eles também influenciam no processo de decisão de potenciais clientes através do marketing boca a boca, que, com a evolução cibernética ganha dimensões jamais imaginadas pelos estudiosos da área antes da “Era da Internet”.

Uma alternativa para recuperar clientes insatisfeitos com o serviço prestado é a chamada recuperação de serviço, prática que pode ser de iniciativa da empresa, quando esta percebe a falha no serviço ou do cliente, ao solicitar uma ação corretiva por meio de uma reclamação. A recuperação de serviços refere-se às ações tomadas por uma empresa em resposta a uma falha no serviço (TAX et al., 1998).

Brown et al. (1996), assim como Smith et al. (1999) diferenciam esses dois meios de se iniciar um processo de recuperação, considerando a ação que a empresa inicia no tempo e no lugar em que uma falha de serviço ocorreu como “recuperação de serviço” (*service recovery*) e a ação em reação a uma reclamação sobre uma falha de serviço como “gerenciamento de reclamação” (*complaint management*). No entanto, o presente trabalho trata estas expressões como sinônimas, assim como estudos mais recentes (MAXHAM; NETEMEYER, 2002; CHEBAT; SLUSARCZYK, 2005; RINGBERG et al., 2007).

Na hotelaria, tem-se inúmeros casos que exemplificam as duas maneiras de se iniciar um processo de recuperação de serviços. Falhas reconhecidas pela empresa são teoricamente mais simples e fáceis de serem recuperadas, como um erro na preparação do quarto. O recepcionista recebe um casal com um bebê e percebe que no sistema operacional do hotel não há solicitação de berço, este erro do setor de reservas pode ser prontamente resolvido pelo próprio recepcionista ao fazer a solicitação via rádio ao setor de governança, de forma que na hora do descanso dos hóspedes o quarto estará em perfeitas condições. Por outro lado, se os hóspedes chegam à unidade habitacional após uma longa viagem e não encontram o berço solicitado no momento da reserva, provavelmente farão uma reclamação para a recepção, iniciando o processo de recuperação de serviços. Quanto mais eficaz a estratégia de recuperação e mais preparada estiver a equipe para

executá-la, mais fácil será garantir a satisfação do hóspede e diminuir a influência negativa da falha em sua estada. Ainda, estudos como o de Krishna et al. (2011) têm demonstrado que os funcionários capacitados e treinados para ajudar e satisfazer o cliente sentem-se mais felizes com a sua função e ficam na empresa mais tempo.

Como justificativa para este estudo, aponta-se a competitividade do mercado, de forma que a lacuna da insatisfação com a falha permite executar estratégias de recuperação de serviços, que buscam manter e fidelizar clientes, primordial para as empresas atingirem seus objetivos.

Diante desta realidade, foi definida a seguinte pergunta-problema: Como as estratégias de recuperação de serviços influenciam a satisfação e/ou a intenção de recompra em clientes hoteleiros?

Assim, o objetivo central deste estudo é analisar a influência das estratégias de recuperação de serviços na satisfação e/ou intenção de recompra em consumidores hoteleiros. A partir disso, pretende-se fazer uma breve análise se este contexto está sendo trabalhado na hotelaria e usado como ferramenta na busca da fidelização de clientes.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Organização Mundial do Turismo - *World Tourism Organization* (2015) defende que o turismo, ao longo das décadas, tem experimentado um crescimento contínuo e uma profunda diversificação, sendo hoje um dos setores econômicos em mais rápido crescimento do mundo e estando intimamente ligado ao desenvolvimento, abrangendo um número crescente de novos destinos. Esta dinâmica fez do turismo um motor essencial para o progresso socioeconômico mundial.

A hotelaria faz parte das atividades características do turismo, tendo como função principal prover hospedagem, por meio das acomodações longe de casa, atendendo as necessidades do turista (LICKORICH e JENKINS, 2000).

### 2.1 Caracterização dos serviços hoteleiros

A essência da hotelaria é a mesma dos serviços em geral. Para Zeithaml e Bitner (2006), os serviços possuem características que os diferenciam dos bens, tal como a **intangibilidade** de seu conteúdo, a **inseparabilidade** da produção e do consumo, a **heterogeneidade** ou variabilidade no desempenho, e a **perecibilidade** ou impossibilidade de armazenamento, de forma que se não houver consumo não haverá produção.

A intangibilidade pode ser considerada a principal característica que diferencia produtos e serviços. De acordo com Gupta (2011) os serviços não são objetos tangíveis, mas sim performances, ideias ou conceitos que muitas vezes não podem ser vistos e sentidos. Ao adquirir um produto, a incerteza quanto sua qualidade é menor se comparada a aquisição de um serviço, devido a possibilidade de ver e até mesmo testar seu desempenho antes de efetuar a compra.

Algumas atitudes devem ser tomadas pelos hotéis para amenizar a incerteza do hóspede e diminuir a forte característica da intangibilidade. Prezar por manter uma boa infraestrutura e um ambiente físico bem conservado e asseado é uma atitude primordial para reduzir a intangibilidade do serviço, pois o ambiente é um elemento tangível na experiência do hóspede. Além disso, criar uma boa imagem de marca, gerenciar e manter boa reputação entre o público-alvo, além de prezar pela excelência do atendimento ao cliente potencial desde o primeiro contato com a empresa são ações que dão embasamento ao consumidor para tornar a experiência com o serviço mais mensurável (KOTLER E ARMSTRONG 2003).

Aos serviços, também cabe a inseparabilidade entre consumo e prestação. Gupta (2011) afirma que isto envolve a produção e o consumo simultâneos e Chase (1981) defende que o consumidor é parte integrante no processo de produção dos serviços. A inseparabilidade proporciona oportunidades para a intervenção no controle de qualidade, como a aplicação de estratégias de recuperação de serviço no exato momento em que a falha ocorreu ou então assim que for percebida, seja pelo próprio funcionário ou através de reclamação do hóspede, mas ainda enquanto o hóspede estiver desfrutando de sua estada.

Outra particularidade dos serviços é a sua heterogeneidade ou variabilidade. Cada experiência é única, de forma que um consumidor pode se hospedar em um hotel e ser atendido pelas mesmas pessoas por inúmeras vezes visto que em cada uma destas experiências ele terá uma visão diferente quanto ao período de hospedagem. Perng, Hsia e Lu (2007) citam que a natureza heterogênea dos serviços exige diferentes especialidades para um bom desempenho em condições altamente variáveis e exige conhecimento e técnica para fazê-lo bem. As empresas hoteleiras buscam a padronização de todos os procedimentos que envolvem a hospedagem a fim de minimizar a característica da heterogeneidade, determinando um padrão mínimo de qualidade para proporcionar a melhor experiência possível aos hóspedes.

Os serviços são, ainda, perecíveis. Gupta (2011) aponta a perecibilidade dos serviços e sua impossibilidade de serem estocados, ou seja, não podem ser armazenados para vendas posteriores. Quartos vagos em hotéis é um clássico exemplo de perdas de oportunidade.

À frente desta realidade, é importante salientar que a reclamação também pode ser classificada como perecível. Ao reclamar durante sua estada, o hóspede dá ao hotel a oportunidade de recuperar o serviço e amenizar os efeitos da falha. Com a reclamação posterior ao evento, seja ao responder a ficha de avaliação de hóspede, por e-mail, redes sociais ou outro meio, o hóspede permite que o hotel apenas tenha conhecimento do ocorrido, com a possibilidade de desculpar-se e tomar medidas internas. Assim, o hóspede pode ter perdido a chance de ter uma estada completamente diferente daquela que teve ao optar por não reclamar e deixar o hotel persistir no erro.

Tendo em vista um mercado exigente e extremamente competitivo, diante destas características, as empresas hoteleiras devem, cada vez mais, buscar a satisfação do cliente através da prestação de seus serviços. Kapiki (2012) sustenta a tese de que oferecer um serviço de qualidade será um dos grandes desafios dos gestores hoteleiros nos próximos anos. Ao procurar compreender a percepção de qualidade em hotelaria, conclui que os consumidores a relacionam com valor percebido, conforto do quarto, funcionários simpáticos e boa comida.

Para atingir a excelência no serviço, é necessário que se perceba sua composição e, quais as características com uma performance inferior, que serão compensadas com outras de elevada performance e superiormente valorizadas pelo cliente (FREI, 2008). Ao equilibrar estes pontos é alcançada a excelência do serviço e conseqüente satisfação do hóspede.

## 2.2 Falhas em serviços

Ao falar em satisfação do hóspede e excelência em serviços, deve-se lembrar o principal elemento causador de insatisfação: a falha. Estudos como o de Parasuraman et al. (1985), Bitner et al. (1990), e Zeithaml e Bitner (2006) sustentam esta afirmativa.

Para Firnstahal (1989), as falhas nos serviços são causadoras da insatisfação do cliente e para Stephens e Gwinner (1998) as empresas mais capazes de compreender os comportamentos do consumidor perante a falha, são as que mais conseguem aumentar a concretização da reclamação, tendo a oportunidade de reparar o erro e de reter o cliente. Isto aponta que hotéis atentos ao comportamento do consumidor buscam criar um ambiente favorável para que o hóspede efetue reclamações das falhas percebidas, oportunizando a prática das estratégias de recuperação de serviço e assim reconquistando sua satisfação.

Kotler e Keller (2006) consideram que satisfação é o sentimento positivo que o cliente tem ao comparar o desempenho percebido de um produto com as suas expectativas. Diante da a satisfação, poderá ter três sentimentos diferentes: (a) insatisfeito, quando percebe um desempenho inferior às expectativas; (b) satisfeito, quando o desempenho percebido vai de acordo com as expectativas esperadas; (c) muito satisfeito, quando o desempenho percebido foi superior às expectativas.

Segundo Lovelock e Wright (2002, p.161), (*apud* GUERREIRO, 2013, p.10) “características distintivas dos serviços como desempenho em tempo real, envolvimento do cliente, as pessoas como parte do produto e a dificuldade de avaliação, aumentam muito a chance da percepção de falhas no serviço”. Estas características, principalmente a variabilidade na prestação,

fazem com que a existência de falhas seja inevitável. Desta forma, a padronização é interessante na busca pela redução das falhas, mas de forma alguma garante que nenhuma falha ocorra no processo de prestação do serviço.

Acrescendo, Maxham (2001) caracteriza falha no serviço como um problema que ocorre ao longo da experiência do consumidor com um serviço. Em resposta a esta definição, a recuperação do serviço pode ser a ação de uma empresa quando é verificado algo errado na prestação do seu serviço (GRÖNROOS, 1990).

### 2.3 Recuperação de serviços

Para Oliver (1997), o cliente espera não ter contratemplos com a aquisição de um produto ou serviço, ele não quer ter o sentimento de que não optou pela melhor escolha disponível. Desta forma, ao ocorrer uma falha, é imprescindível que a organização tome uma atitude para reverter o efeito desta falha. O conjunto de recursos que a organização disponibiliza em resposta a uma falha é chamado de recuperação de serviços (Smith et al. 1999).

Sabharwal et al. (2010) afirma que quando os consumidores percebem uma falha em um serviço eles têm duas opções de escolha: reclamar, permitir que o prestador do serviço corrija o problema, ou não reclamar. Ok et al. (2007) acrescenta que os clientes estabelecem expectativas frente aos esforços de recuperação que um prestador de serviços vai realizar. Assim, um cliente que reclama perante uma falha espera que uma atitude seja tomada em sua atenção, então, para que a recuperação traga resultados positivos, deve ser adequada às expectativas que o cliente tem perante a resolução do problema.

Hart et al. (1990) afirma que a recuperação dos serviços é uma filosofia de gestão que vê a satisfação do cliente como prioridade máxima do negócio.

### 2.4 Hipóteses de Estudo

A partir destas definições de recuperação de serviços, percebe-se que a empresa que deseja manter-se competitiva no mercado, buscando a satisfação do hóspede deve dar relevante atenção a estas estratégias, que se iniciam com a maneira que o funcionário de linha de frente (*front office*), na maioria das vezes o recepcionista, irá receber a reclamação.

Tendo essa assertiva como fundamental dentro do processo de pesquisa aqui exposto, definiram-se algumas hipóteses de pesquisa para que pudessem ser testadas após a coleta de dados.

*H1: O hóspede que reclama após a ocorrência da falha, ainda durante sua estada, tende a fazer uma avaliação global da hospedagem positiva, a declarar intenção de recompra e de recomendação do hotel à sua rede de contatos.*

*H2: Quando o hóspede fica satisfeito com a recuperação do serviço, maior a probabilidade de ele fazer uma avaliação global da hospedagem positiva, assim como maior a intenção de recompra e de recomendação do hotel.*

*H3: Quando o hotel aplica uma estratégia de recuperação do serviço após a reclamação da falha, maior a chance de reconquistar a satisfação do hóspede, maior a intenção de recompra e maior a intenção de recomendação do hotel.*

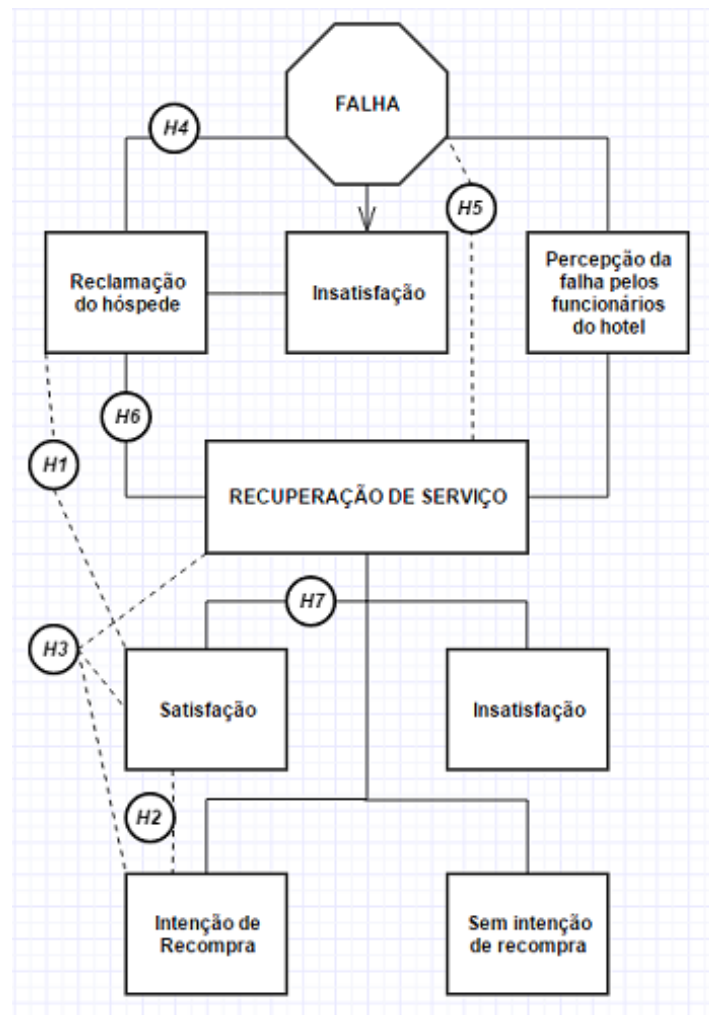
*H4: Quanto mais grave a falha, maior a tendência de haver reclamação do hóspede.*

*H5: Existe relação entre a gravidade da falha com a atitude e tempo de resposta da recuperação do serviço hoteleiro.*

*H6: Quando o funcionário que recebe a reclamação é prestativo, maior a tendência de recuperar o serviço.*

*H7: Quando o funcionário que recebe a reclamação é prestativo, maior a satisfação do hóspede com a recuperação do serviço.*

Com base na fundamentação teórica e nas hipóteses estabelecidas, a Figura 1 apresenta o modelo teórico para se investigar o impacto da falha na satisfação e intenção de recompra do consumidor, no contexto de serviços hoteleiros.



**Figura 1 – Diagrama de Hipóteses do Estudo**

Fonte: Dados primários (2016).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Natureza da Pesquisa

De acordo com Fernandes e Gomes (2003) a definição do delineamento metodológico que será utilizado para a pesquisa é tão ou mais importante quanto definir os objetivos e problema de pesquisa, pois ambos estão estreitamente ligados.

Para este estudo foi elaborada uma pesquisa científica aplicada de natureza descritiva, tendo um referencial teórico como base para analisar a realidade a ser estudada. Triviños (1987) aponta que a pesquisa descritiva deve descrever com exatidão fenômenos e fatos de uma determinada realidade. Utilizou-se abordagem quantitativa, de forma que foram utilizados instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados, com a finalidade de medir relações entre as variáveis.

#### 3.2 Universo e Amostra

A população-alvo da pesquisa são consumidores que já perceberam alguma falha ao hospedarem-se em um hotel. O questionário foi visitado 548 vezes, iniciado 437 vezes e completo por 352 respondentes válidos, destes, 255 afirmaram já ter percebido alguma falha em sua hospedagem, compreendendo o total da amostra.

O procedimento adotado foi de amostragem voluntária, ou por adesão, de natureza não probabilística.



### 3.3 Procedimento de Coleta

O instrumento de levantamento de dados utilizado foi um questionário online, hospedado pelo site QuestionPro. Utilizado em larga escala por empresas e pesquisadores do mundo todo para, entre outros fins, compreender o comportamento do consumidor atual. O uso deste instrumento se justifica pela possibilidade de atingir consumidores dos mais diferentes locais, não apenas se restringindo ao ambiente geográfico no qual o pesquisador está inserido.

A construção do instrumento de coleta de dados teve base nos estudos apresentados na revisão teórica deste artigo, abordando a temática das falhas (FIRNSTAHAL, 1989; MAXHAM, 2001), bem como comportamento do consumidor perante a falha e reclamações (STEPHENS E GWINNER, 1998; SABHARWAL ET AL., 2010), de recuperação de serviços (HART ET AL., 1990; GRÖNROOS, 1990) e satisfação (KOTLER E KELLER, 2006).

Foram utilizados os estudos de Santos (2009) para compor os elementos de natureza e setor de ocorrência das falhas e de Mondo (2014) adaptou-se os indicadores para avaliação da qualidade de serviços em atrativos turísticos para a realidade dos hotéis.

### 3.4 Procedimento de Análise

A análise de dados foi baseada na estatística descritiva, com o objetivo de descrever e resumir os dados encontrados para alcançar o objetivo da pesquisa. Para verificação das hipóteses, buscou-se o emprego de tabelas cruzadas (*cross tables*) com utilização do teste de qui-quadrado para verificação de homogeneidade nos cruzamentos da tabela. Para este teste, foi condicionado um nível de significância de 95%.

Salienta-se que o teste de hipóteses pelas tabelas cruzadas foi um trabalho incipiente e inicial e que outros testes poderão ser feitos futuramente para confirmação das hipóteses.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Pergunta filtro

O público-alvo da pesquisa foi composto de hóspedes que já passaram por alguma situação de insatisfação com o serviço prestado e/ou falha em serviços hoteleiros. Para tanto, antes de iniciar as respostas ao questionário, foi necessário filtrar os respondentes. Ainda, o respondente foi orientado a usar como base para suas respostas sua mais recente experiência negativa em hospedagem.

Com a pergunta filtro definida, 97 destes responderam NÃO, de forma que dos 352 respondentes válidos restou um total de 255 hóspedes que já perceberam alguma falha em sua hospedagem. Tem-se então 27,55% dos hóspedes afirmando nunca ter percebido falhas em suas hospedagens.

Estes números corroboram Lovelock e Wright (2002, p.161), já citados na revisão teórica deste artigo, ao apontar que as características dos serviços fazem com que a existência de falhas seja inevitável, além de aumentar muito a chance da percepção de falhas.

### 4.2 Perfil sócio demográfico dos respondentes

A primeira parte do questionário foi voltada a traçar um breve perfil dos respondentes, considerando o gênero, faixa etária, renda individual, escolaridade, estado civil e local de origem dos pesquisados.

Referente ao gênero, obteve-se 162 respondentes femininos (62,31%) contra 98 masculinos (37,69%). Sobre a faixa etária, houve maior representação de jovens entre 18 e 29 anos (127 ou 48,85% do total). Ainda, 94 respondentes estão na faixa entre 30 e 39 anos (36,15%), 30 entre 40 e 49 anos (11,54%) e 9 de 50 a 59 anos (3,46%).

Ao serem questionados quanto a sua renda individual, obteve-se 30 respondentes com renda até R\$ 1.000,00 (correspondentes a 11,67% da amostra); 42 com renda entre R\$ 1.001,00 e R\$ 1.500,00 (16,34%); 27 de R\$ 1.501,00 a 2.000,00 (10,51%) e 46 de R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00

(17,90%). Além destes, 48 respondentes afirmam receber entre 3.001,00 e 4.000,00 mensalmente (18,68%) e 64 acima de R\$ 4.001,00 (24,90%).

Ao ser investigada a escolaridade, obteve-se grande representatividade de respondentes com ensino superior, 167 respondentes (64,23%), seguidos por 48 pós-graduados (18,46%), 12 mestres (4,62%) e 7 doutores (2,69%). Um respondente possui nível fundamental (0,38%) e 25 possuem nível médio (9,62%). Do total de respondentes, 90% se encontram na faixa de ensino superior ou mais elevado.

Foi pesquisado o estado civil dos respondentes, de forma que 165 se declaram solteiros (63,46%), seguidos por 79 casados ou em união estável (30,38%), 14 separados (5,38%) e dois viúvos (0,77%).

Foi perguntada ainda a área geográfica de origem de cada respondente. A amostra foi composta predominantemente por residentes do Brasil (97,19%), distribuídos em 15 estados, com destaque para a região sul (64,66%) e sudeste (27,31%).

### **4.3 Perfil de hospedagem**

Considerou-se importante também traçar o perfil de hospedagem dos pesquisados. Nesta parte, foi perguntada a frequência com que cada um costuma hospedar-se, o propósito da viagem na qual ocorreu a falha/insatisfação e seria usado como base para as respostas da pesquisa, ainda com que recursos foi paga a hospedagem e a localização do hotel.

Quanto à frequência anual de hospedagem, 22,61%, ou 59 respondentes, afirmam não se hospedarem todos os anos e 131 (50,55%) afirmam hospedar-se de uma a duas vezes ao ano. Os que se hospedam entre duas e cinco vezes são 45 (17,24%) e 26 respondentes são viajantes frequentes, se hospedam acima de seis vezes anualmente (9,96%).

Verificou-se que 75,48% dos hóspedes pesquisados estavam viajando a lazer na ocasião em que perceberam a falha, são eles 197 respondentes. Os hóspedes a negócios são 49 (18,77%) e ainda houve incidência de 15 outros motivos para hospedagem, entre esses 11 viajavam a estudos. Callan (2001) defende que o hóspede de negócios se difere do hóspede de lazer, sendo que o hóspede de negócios é mais preocupado com as instalações físicas do quarto e a qualidade da comida, enquanto o hóspede de lazer preza mais no valor do serviço.

Quando questionados sobre os recursos para a hospedagem, 214 respondentes (82,31%) informam ter utilizado recursos próprios, de forma que 46 (17,69%) receberam auxílio de empresa ou similar.

Os hóspedes informaram ainda a localização do hotel onde perceberam a falha ou ficaram insatisfeitos com algum aspecto do serviço prestado, porém não foram questionados maiores detalhes para manter o anonimato das organizações hoteleiras. Foram mencionados hotéis em 16 estados brasileiros (83,82%), com predominância de sul (47,30%) e sudeste (22,82%), além de presença significativa da região nordeste (11,20%). Cabe citar que também foram nomeados pelos respondentes hotéis em 15 outros países (16,18%), com destaque para Argentina, Estados Unidos e países europeus.

### **4.4 Caracterização da falha**

Procurou-se caracterizar a falha para compreender melhor o fenômeno e analisar sua influência na insatisfação dos hóspedes. Foi perguntado ao hóspede qual o setor ou setores que ele considera responsável(is) pela ocorrência da falha, bem como a natureza e a gravidade da falha.

Ao serem questionados a quem atribuem a responsabilidade sobre a falha e/ou onde ela ocorreu verificou-se uma maior incidência na unidade habitacional (UH), marcada por 80 respondentes (17,24%). Recepção (16,81%), manutenção (12,93%), administração geral (10,34%), governança (9,48%) e restaurante (9,48%) também foram bastante lembrados. Apenas dois respondentes marcaram a opção de que não foi possível identificar o setor responsável, o que demonstra que grande parte dos hóspedes está atenta aos procedimentos internos do hotel. Esta questão foi de múltipla escolha, onde permitiu-se que o hóspede apontasse mais de um local ou

setor responsável pela falha. As opções de resposta tomam como base a tese de Santos (2009), denominadas setores de ocorrência de falhas.

Na segunda questão sobre falhas foi perguntado para o respondente marcar qual(is) o(s) motivo(s) específico(s) da insatisfação. As falhas mais lembradas foram percebidas no ambiente físico, equipamentos estragados foi a falha mais notada com 67 respondentes (12,09%), seguida por falta de higiene/limpeza com 66 (11,91%), falta de organização/reposição teve 48 respondentes (8,66%) e falta de conforto 47 (8,48%). Falhas em contato direto com o atendente como mau atendimento foram marcadas em 46 respostas (8,30%); erro no atendimento de solicitação em 43 (7,76%) e informação errada, 27 (4,87%). As opções de resposta para identificar a natureza da falha foram de múltipla escolha, para o caso de o hóspede ter percebido mais de uma falha e foram baseadas no estudo de Santos (2009).

Ao serem questionados se acreditavam que a falha poderia ser evitada, 96,90% dos hóspedes responderam que sim, apenas dois trataram a falha como inevitável e seis não souberam opinar.

Questionou-se também a percepção de gravidade dos respondentes perante a falha, de forma que 127 deles consideraram a falha medianamente grave (48,66%). Já para 97 hóspedes (37,16%) a falha foi grave e 37 (14,18%) consideraram a falha muito grave.

#### **4.5 Reclamação x Recuperação de serviços**

O próximo bloco de perguntas teve como tema a reclamação e a recuperação de serviços. Verificou-se que 125 respondentes (47,89%) fez a reclamação sobre a falha durante a hospedagem e 31 respondentes (11,88%) reclamaram após a hospedagem, totalizando 59,77% hóspedes reclamantes. Os 105 restantes informaram não ter feito nenhuma reclamação a equipe do hotel (40,23%). Esta questão aponta que muitos hóspedes relutaram em reclamar ao verificarem uma falha no serviço prestado.

Aos hóspedes que reclamaram, foi perguntado se o funcionário que recebeu a reclamação foi prestativo. Os respondentes se mostraram divididos, de forma que 54 (45,38%) afirmam que o funcionário se mostrou interessado e colaborou com o processo de recuperação, já 51 (42,86%) perceberam desinteresse no funcionário, ainda 14 dos reclamantes (11,76%) não souberam opinar.

Procurou-se verificar o tempo de resposta para a recuperação do serviço aos respondentes que efetuaram alguma reclamação à equipe do hotel durante sua estada. Destes, em 52,58% dos casos o hotel procurou aplicar a recuperação de serviço e em 47,42% não foi apresentada solução para o problema.

Ainda, estes respondentes reclamantes foram questionados quanto a sua satisfação com a atitude de recuperação de serviço tomada pelo hotel. Em suas respostas, ficaram divididos, de forma que 54,70% afirmaram estarem satisfeitos e 45,30% permaneceram insatisfeitos.

Dos respondentes reclamantes, 6,72% percebe que a equipe está muito preparada para lidar com as falhas cotidianas e 42,86% consideram que a equipe está sim preparada, mas ainda pode melhorar. Outros 42,86% afirmam que a equipe não está preparada e 7,56% não souberam opinar.

Foi perguntado a todos os respondentes do questionário para apontarem os pontos fortes do hotel em que perceberam a falha, em uma questão de múltipla-escolha. A acessibilidade foi o mais lembrado, com 115 respostas (16,86%), logo após foi a relação custo/benefício (87 ou 12,76%), conforto (65 ou 9,53%), infra-estrutura (53 ou 7,77%), facilidade de compra (49 ou 7,18%) e limpeza (47 ou 6,89%). O atendimento ficou apenas em sétimo lugar com 44 respostas (6,45%), o que demonstra a necessidade de maior atenção ao elemento humano dos hotéis parte da amostra. Os elementos utilizados para as respostas são uma adaptação para hotéis dos indicadores para avaliação da qualidade de serviços em atrativos turísticos do estudo de Mondo (2014). Conforme já citado neste artigo, para Kapiki (2012), os consumidores relacionam percepção de qualidade em hotelaria com valor percebido, conforto do quarto, funcionários simpáticos e boa comida.

Diante da avaliação geral da hospedagem, obteve-se resultados positivos. Respondentes que afirmam ter uma boa estada são 126 e representam 49,61% do total e 20 (7,87%) consideram sua estada maravilhosa. Outros 75 (29,53%) consideram sua estada mediana, e 12,99% (33 respondentes) avaliou a estada como ruim ou péssima. Estes dados mostram que apesar da falha, os

hóspedes conseguem valorizar os outros elementos da hospedagem para validar sua percepção geral da qualidade do estabelecimento.

Para finalizar o questionário, foi perguntado aos hóspedes se, a partir da análise geral da hospedagem, retornariam ao hotel e recomendariam a amigos. 135 hóspedes (53,15%) disseram que frequentariam o hotel novamente, porém um número menor disse que recomendaria o hotel para os amigos, 120 (47,24%). Já 98 (38,58%) disseram que não retornariam e 108 (42,52%) não recomendariam aos amigos. Os restantes não souberam opinar. Isto mostra que apesar desta divergência ser pequena, alguns hóspedes se mostram mais exigentes quando o assunto é fazer uma recomendação do serviço.

## 5. ANÁLISE DAS HIPÓTESES DE ESTUDO

A partir da pesquisa elaborada, foi feito um cruzamento de dados para possibilitar a investigação da temática de recuperação de serviços e compreender melhor o comportamento do consumidor de serviços hoteleiros.

### 5.1 Reclamação após ocorrência da falha

Foi observada a relação entre a reclamação após a ocorrência da falha no serviço hoteleiro quando comparada a avaliação global da hospedagem, a intenção de recompra e a intenção de recomendação do hotel.

A tabela 1 mostra a interação entre a reclamação do hóspede e sua avaliação global da hospedagem.

Crosstabulation resultado de teste de qui-quadrado: 0,719		Como avalia a hospedagem no hotel					Total
		Maravilhosa, a falha não será lembrada	Apesar da falha, tive uma boa estada	Considero mediana	Considero Ruim	Péssima	
Reclamação após a ocorrência da falha	Não	8	55	30	9	2	104
	Sim, durante a hospedagem	8	58	34	13	6	119
	Sim, após a hospedagem	4	13	11	3	0	31
	Total	20	126	75	25	8	254

**Tabela 1 - Reclamação após a ocorrência da falha \* Avaliação Global da Hospedagem**

Fonte: Dados primários (2016).

A tabela 2 confronta a reclamação dos hóspedes com a intenção de recompra.

Crosstabulation resultado de teste de qui-quadrado: 0,092		Se hospedaria novamente no hotel			Total
		Sim	Não	Não sabe opinar	
Reclamação após a ocorrência da falha	Não	52	43	9	104
	Sim, durante a hospedagem	66	47	6	119
	Sim, após a hospedagem	17	8	6	31
	Total	135	98	21	254

**Tabela 2 - Reclamação após a ocorrência da falha \* Intenção de Recompra (Retorno)**

Fonte: Dados primários (2016).

Seguindo a mesma linha, a tabela 3 mostra a influência da reclamação após a ocorrência da falha sobre a intenção de recomendação do hotel.

Crosstabulation resultado de teste de qui-quadrado: 0,992		Recomendaria o hotel para amigos			Total
		Sim	Não	Não sabe opinar	
Reclamação após a ocorrência da falha	Não	49	45	10	104
	Sim, durante a hospedagem	57	49	13	119

falha	Sim, após a hospedagem	14	14	3	31
	Total	120	108	26	254

**Tabela 3: Reclamação após a ocorrência da falha \* Intenção de Recomendação**

Fonte: Dados primários (2016).

Em síntese, pode ser verificada falta de significância na interação dos dados das tabelas 1, 2 e 3, de forma que não é possível confirmar relação entre os dados analisados.

Assim, a hipótese 1 não se confirma.

*H1: O hóspede que reclama após a ocorrência da falha, ainda durante sua estada, tende a fazer uma avaliação global da hospedagem positiva, a declarar intenção de recompra e de recomendação do hotel à sua rede de contatos.*

### 5.2 Recuperação de serviços

Aos hóspedes que reclamaram durante a estada e deram ao hotel a oportunidade do conhecimento da falha e sua consequente insatisfação, foi perguntado se estes estavam satisfeitos perante a atitude tomada pelo hotel.

Em atenção a estes hóspedes, foi investigada a relação entre a satisfação com a recuperação de serviço do hotel em contraste com a avaliação geral da hospedagem, intenção de recompra e intenção de recomendação do hotel.

Diante da tabela 4, que contrasta a satisfação com a recuperação do serviço e a avaliação geral da hospedagem, podemos afirmar que quando o hóspede fica satisfeito com a recuperação ele provavelmente avaliará a hospedagem como boa ou ótima.

Crosstabulation resultado de teste de qui-quadrado: 0,000		Como avalia a hospedagem no hotel					Total
		Maravilhosa, a falha não será lembrada	Apesar da falha, tive uma boa estada	Considero mediana	Considero ruim	Péssima	
Satisfação com a Recuperação do Hotel	Extremamente satisfeito	4	3	0	0	0	7
	Satisfeito	2	22	3	0	0	27
	Poderia ser melhor	2	14	11	3	0	30
	Insatisfeito	0	13	7	4	0	24
	Insatisfeito, nenhuma atitude	0	5	12	6	6	29
Total		8	57	33	13	6	117

**Tabela 4 - Satisfação com a Recuperação do Hotel \* Avaliação Global da Hospedagem**

Fonte: Dados primários (2016).

Este resultado corrobora Guerreiro (2013) no qual a autora estuda o paradoxo de recuperação de clientes aos serviços hoteleiros e confirma que “A satisfação face à recuperação de uma falha no serviço influencia a satisfação global do cliente.”

As tabelas 5 e 6 mostram uma forte intenção de recompra e recomendação do hotel pelos hóspedes que ficaram satisfeitos ou extremamente satisfeitos com a recuperação de serviços. Já os hóspedes insatisfeitos mostram uma tendência em não se hospedar e não recomendar o hotel para a sua rede de contatos.

Crosstabulation resultado de teste de qui-quadrado: 0,000		Se hospedaria novamente no hotel			Total
		Sim	Não	Não sabe opinar	
Satisfação com a Recuperação do Hotel	Extremamente satisfeito	7	0	0	7
	Satisfeito	25	1	1	27
	Poderia ser melhor	16	12	2	30
	Insatisfeito	9	13	2	24
	Insatisfeito, nenhuma atitude foi tomada	8	20	1	29
Total		65	46	6	117

**Tabela 5 - Satisfação com a Recuperação do Hotel \* Intenção de Recompra (Retorno)**

Fonte: Dados primários (2016).

Este resultado mostra a importância de os hotéis demandarem maior atenção para a recuperação de serviços e corrobora Lovelock e Wright (2002), ao referirem-se que no mundo competitivo que hoje se vive, a satisfação do cliente é um ponto fundamental para fidelizar clientes e estes não serem atraídos pela concorrência.

Crosstabulation resultado de teste de qui-quadrado: 0,000		Recomendaria o hotel para amigos			Total
		Sim	Não	Não sabe opinar	
Satisfação com a Recuperação do Hotel	Extremamente satisfeito	7	0	0	7
	Satisfeito	24	1	2	27
	Poderia ser melhor	13	13	4	30
	Insatisfeito	8	14	2	24
	Insatisfeito, nenhuma atitude foi tomada	4	20	5	29
Total		56	48	13	117

**Tabela 6 - Satisfação com a Recuperação do Hotel \* Intenção de Recomendação**

Fonte: Dados primários (2016).

Assim, obteve-se confirmação da hipótese 2.

*H2: Quando o hóspede fica satisfeito com a recuperação do serviço, maior a probabilidade de ele fazer uma avaliação global da hospedagem positiva, assim como maior a intenção de recompra e de recomendação do hotel.*

### 5.3 Gravidade da falha

A tabela 7 mostra a incidência de reclamação após a ocorrência do problema comparada com a gravidade da falha na visão do hóspede.

Crosstabulation resultado de teste de qui-quadrado: 0,002		Reclamação após a ocorrência da falha			Total
		Não	Sim, durante a hospedagem	Sim, após a hospedagem	
Gravidade da Falha	Mediana	60	49	18	127
	Grave	40	49	8	97
	Muito Grave	5	27	5	37
Total		105	125	31	261

**Tabela 7 - Gravidade da Falha \* Reclamação após a ocorrência da falha**

Fonte: Dados primários (2016).

Foi verificada homogeneidade na tabela de cruzamento, ou seja, os dados estão correlacionados. Dessa maneira, é possível afirmar que a falha considerada menos grave pelo hóspede tem menor incidência de reclamação, ou o hóspede reclama durante a estada. Diante de falhas graves existe uma possibilidade maior de haver reclamação durante a estada e em falhas consideradas muito graves há grande probabilidade de o hóspede reclamar durante o período em que estiver hospedado.

Considera-se, então, que a hipótese 4 confirmou-se. *H4: Quanto mais grave a falha, maior a tendência de haver reclamação do hóspede.* Já quando a gravidade da falha é confrontada com a atitude do hotel diante da reclamação, percebe-se na tabela 8 que não há relação significativa entre os dados apresentados.

Crosstabulation resultado de teste de qui-quadrado: 0,163		Atitude do Hotel					Total
		Não houve solução, equipe não foi prestativa	Não havia solução reclamou para demonstrar indignação	Recuperação de serviço imediata	Recuperação de serviço em até 1 hora	Recuperação de serviço durante a estadia	
Gravidade	Mediana	13	5	14	1	13	46

da Falha	Grave	13	8	7	4	14	46
	Muito Grave	11	5	1	2	5	24
	Total	37	18	22	7	32	116

**Tabela 8 - Gravidade da Falha \* Atitude do Hotel (Tempo de Resposta)**

Fonte: dados primários (2016).

Portanto, a hipótese 5 não foi confirmada. *H5: Existe relação entre a gravidade da falha com a atitude e tempo de resposta da recuperação do serviço hoteleiro.*

#### 5.4 Tempo de resposta para a recuperação do serviço

Ainda aos hóspedes que reclamaram da falha durante a estada permitindo ao hotel buscar uma estratégia de recuperação de serviço, foi averiguada a relação entre a atitude do hotel com a avaliação global da hospedagem, a intenção de recompra e a intenção de recomendação do hotel.

A tabela 9 legitima a tendência do hóspede que obteve uma recuperação de serviços a avaliar a hospedagem de maneira mais positiva do que hóspedes que não receberam atenção do hotel diante da reclamação.

Crosstabulation resultado de teste de qui-quadrado: 0,000	Como avalia a hospedagem no hotel					Total
	Maravilhosa, a falha não será lembrada	Apesar da falha, tive uma boa estada	Considero mediana	Considero Ruim	Péssima	
Não houve solução, equipe não prestativa	0	11	17	6	3	37
Não havia solução, reclamou por indignação	0	9	3	3	3	18
Atitude do Hotel Recuperação de serviço imediata	7	13	2	0	0	22
Recuperação de serviço em até 1 hora (rápida)	1	3	2	1	0	7
Recuperação de serviço durante a estadia	0	19	10	3	0	32
Total	8	55	34	13	6	116

**Tabela 9: Atitude do hotel (Tempo de Resposta) \* Avaliação global da hospedagem**

Fonte: Dados primários (2016).

Nas tabelas 10 e 11 estão expostas as intenções de recompra e de recomendação destes hóspedes. Os hotéis que aplicaram estratégias de recuperação de serviço tiveram maior taxa de intenção de retorno, resgatando a confiança de mais hóspedes do que os hotéis que não tomaram nenhuma atitude.

Crosstabulation resultado de teste de qui-quadrado: 0,027	Se hospedaria novamente no hotel			Total
	Sim	Não	Não sabe opinar	
Não houve solução, equipe não prestativa	12	22	3	37
Não havia solução, reclamou para demonstrar indignação	8	10	0	18
Atitude do Hotel Recuperação de serviço imediata	17	4	1	22
Recuperação de serviço rápida	5	2	0	7
Recuperação de serviço durante a estadia	21	9	2	32
Total	63	47	6	116

**Tabela 10 - Atitude do Hotel (Tempo de Resposta) \* Intenção de Recompra (Retorno)**

Fonte: Dados primários (2016).

A mesma tendência pode ser vista também na intenção de recomendação.

Crosstabulation resultado de teste de qui-quadrado: 0,003		Recomendaria o hotel para amigos			Total
		Sim	Não	Não sabe opinar	
Atitude do Hotel	Não houve solução, equipe não prestativa	8	24	5	37
	Não havia solução, reclamou para demonstrar indignação	6	10	2	18
	Recuperação de serviço imediata	17	3	2	22
	Recuperação de serviço rápida	5	2	0	7
	Recuperação de serviço durante a estadia,	18	10	4	32
	Total	54	49	13	116

**Tabela 11: Atitude do Hotel (Tempo de Resposta) \* Intenção de Recomendação**

Fonte: Dados primários (2016).

Assim, considera-se a hipótese 3 confirmada.

*H3: Quando o hotel aplica uma estratégia de recuperação do serviço após a reclamação da falha, maior a chance de reconquistar a satisfação do hóspede, maior a intenção de recompra e maior a intenção de recomendação do hotel.*

### 5.5 Prestatividade e zelo dos funcionários

Outra questão perguntada aos hóspedes que reclamaram foi quanto a prestatividade do funcionário que ouviu a reclamação de frente a atitude da equipe do hotel para recuperar o serviço. Pode ser verificado na tabela 12 que quando o funcionário que recebe a informação é zeloso, a equipe despense maior esforço para recuperar o serviço.

Crosstabulation resultado de teste de qui-quadrado: 0,000		Atitude do Hotel (Tempo de Resposta)					Total
		Não houve solução, a equipe não foi prestativa	Não havia solução, reclamou para demonstrar indignação	Recuperação de serviço imediata	Recuperação de serviço em até 1 hora	Recuperação de serviço durante a estadia	
Prestatividade do funcionário que recebeu a reclamação	Prestativo, colaborou com o processo	4	6	19	5	18	52
	Mostrou-se desinteressado	27	7	3	2	12	51
	Não sabe opinar	6	5	0	0	2	13
Total		37	18	22	7	32	116

**Tabela 12 - Prestatividade do funcionário que recebeu a reclamação \* Atitude do Hotel** Fonte: Dados primários (2016).

Quando o funcionário que toma conhecimento da falha mostra-se interessado em resolver o problema, a equipe conseguirá êxito em 80,77% dos casos. Por outro lado, quando o funcionário mostra desinteresse diante do problema do hóspede, em quase 53% dos casos o restante da equipe também não será prestativo e a falha não será recuperada.

Este tópico mostra a inevitabilidade de contratação de profissionais hoteleiros e com amor por servir para trabalhar na hotelaria. Não obstante, revela a importância da disseminação deste sentimento através da cultura organizacional. Este assunto, considerado tão banal no meio hoteleiro, muitas vezes cai no esquecimento dos gestores, que nem sempre dão a devida atenção ao treinamento e capacitação de seus funcionários, principalmente frente a incidência de falhas e reclamações. Esta importância poderá ser vista também na diminuição da rotatividade dos funcionários, que, ao se sentirem capacitados e treinados para ajudar e satisfazer o cliente ficam mais felizes com a sua função e permanecem na empresa mais tempo (KRISHNA et al., 2011).

Assim, a hipótese 6 está confirmada.



*H6: Quando o funcionário que recebe a reclamação é prestativo, maior a tendência de recuperar o serviço.*

Ainda sobre a atitude do funcionário que recebeu a reclamação, na tabela 13, pode-se verificar o confronto da satisfação com a recuperação do serviço dos hóspedes que o consideraram prestativo com os que o julgaram desinteressado.

Crosstabulation resultado de teste de qui-quadrado: 0,000	Satisfação com a Recuperação do Hotel					Total
	Extremamente satisfeito	Satisfeito	Poderia ser melhor	Insatisfeito	Insatisfeito, nenhuma atitude foi tomada	
Prestatividade do funcionário que recebeu a reclamação						
Prestativo, colaborou com o processo	7	26	12	6	2	53
Mostrou-se desinteressado	0	1	15	14	21	51
Não sabe opinar	0	0	3	4	6	13
Total	7	27	30	24	29	117

**Tabela 13 - Prestatividade do funcionário que recebeu a reclamação \* Satisfação com a Recuperação do Hotel**

Fonte: Dados primários (2016).

Quando o funcionário de linha de frente foi prestativo, a satisfação com a recuperação do serviço foi de 84,90%. Por outro lado, quando o funcionário não foi atencioso, 68,62% dos hóspedes permanecerem insatisfeitos com a recuperação ou declararam insatisfação pois nenhuma atitude foi tomada.

Logo, a hipótese 7 foi confirmada.

*H7: Quando o funcionário que recebe a reclamação é prestativo, maior a satisfação do hóspede com a recuperação do serviço.*

O quadro a seguir apresenta síntese dos resultados das hipóteses estudadas.

Hipótese	Resultado
H1: O hóspede que reclama após a ocorrência da falha, ainda durante sua estada, tende a fazer uma avaliação global da hospedagem positiva, a declarar intenção de recompra e de recomendação do hotel à sua rede de contatos.	NÃO CONFIRMADA
H2: Quando o hóspede fica satisfeito com a recuperação do serviço, maior a probabilidade de ele fazer uma avaliação global da hospedagem positiva, assim como maior a intenção de recompra e de recomendação do hotel.	CONFIRMADA
H3: Quando o hotel aplica uma estratégia de recuperação do serviço após a reclamação da falha, maior a chance de reconquistar a satisfação do hóspede, maior a intenção de recompra e maior a intenção de recomendação do hotel.	CONFIRMADA
H4: Quanto mais grave a falha, maior a tendência de haver reclamação do hóspede.	CONFIRMADA
H5: Existe relação entre a gravidade da falha com a atitude e tempo de resposta da recuperação do serviço hoteleiro.	NÃO CONFIRMADA
H6: Quando o funcionário que recebe a reclamação é prestativo, maior a tendência de recuperar o serviço.	CONFIRMADA
H7: Quando o funcionário que recebe a reclamação é prestativo, maior a satisfação do hóspede com a recuperação do serviço.	CONFIRMADA

**Tabela 14 – Resumo dos Resultados das Hipóteses do Estudo**

Fonte: Dados produzidos pelo autor (2016).

## 6. CONCLUSÃO

O presente artigo procurou explorar e compreender a percepção do consumidor hoteleiro diante das atitudes de recuperação de serviço tomadas pelos hotéis e analisar sua influência na satisfação destes hóspedes.

Nos casos estudados, pode-se afirmar que a reclamação, isoladamente, não garante a reconquista da satisfação e confiança do hóspede. Mostrou-se necessário aplicar a recuperação de serviços de maneira eficaz, buscando minimizar o efeito da falha. Porém, a reclamação do hóspede tem papel fundamental no processo de recuperação de serviços, visto que uma vez que esta não ocorre, o hotel não tem a oportunidade de agir em resposta a falha, a não ser que seja percebida pela própria equipe de funcionários.

Desta forma, notou-se a dificuldade de os hóspedes reclamarem ao perceberem uma falha, o que mostra a necessidade da busca pela desmitificação da reclamação. Isto é, há uma necessidade de desconstruir o ambiente para que o hóspede esteja à vontade para reclamar com o que não o deixou satisfeito ou foi inferior às suas expectativas de hospedagem.

Uma vez recebida a reclamação, verificou-se a indispensabilidade de funcionários competentes e treinados para dar início ao processo de recuperação de serviços. Conforme provado na pesquisa, as estratégias de recuperação de serviço são um enorme diferencial competitivo para os hotéis que querem se destacar, fidelizar clientes e ter uma imagem positiva na mente de seus consumidores.

Considerou-se limitações de estudo o uso de amostra não-probabilística e a utilização de somente o teste qui-quadrado para confirmação das hipóteses. Este foi um estudo inicial, que vem despertar a importância desta temática, novos estudos mais profundos estatisticamente devem ser realizados.

Sugere-se que os hotéis busquem, em primeiro lugar, compreender o comportamento de seus consumidores, para analisar quais os aspectos mais importantes em uma hospedagem para este público-alvo, a fim de multiplicar seus pontos fortes. De nada adianta investir na reforma da piscina de um hotel executivo, se a rede de internet sem fio (*Wi-Fi*) está sempre com sinal ruim ou pouca velocidade. Entender o comportamento do consumidor é primordial para que sejam feitos os investimentos nos setores que mais agregarão valor à hospedagem.

Outro aspecto importante é a padronização dos processos a fim de minimizar falhas e garantir a entrega de um serviço de qualidade aos hóspedes. Com funcionários capacitados, as falhas diminuirão significativamente, atenuando o gasto de recursos com recuperação dos serviços.

Uma vez que, mesmo em uma equipe de alta performance falhas irão ocorrer, deve-se ter uma linha de comunicação aberta com o hóspede e informá-lo, desde o momento do check-in, que o hotel está disposto a resolver qualquer problema que ocorra durante a hospedagem, mostrando que sua satisfação é prioridade máxima.

Ainda, deve-se disseminar entre a equipe de funcionários o pensamento de que a reclamação do hóspede é sempre bem-vinda pois traz a oportunidade para que o hotel se retrate em frente a falha cometida.

Foi visto que quando o hotel aplica uma estratégia de recuperação de serviço e ainda o hóspede fica satisfeito com esta atitude, maior a probabilidade de que ele faça uma avaliação positiva da hospedagem e tenha intenção de retornar ao hotel e até mesmo recomendar a sua rede de contatos. Também pôde ser verificado que quando os funcionários se esforçam para recuperar o serviço, há uma grande possibilidade de que consigam êxito, garantindo a satisfação do hóspede, independentemente da gravidade da falha.

Não existe receita para garantir sucesso na satisfação do hóspede. Mas o uso de algumas técnicas e estratégias mostrou-se imprescindível para que o hotel alcance seus objetivos em um mercado tão competitivo quanto o atual. Para manter e fidelizar clientes, os hotéis devem buscar o encantamento do hóspede e a recuperação de serviços pode ser tratada como uma cultura dos hotéis que tem como prioridade a satisfação de seus clientes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BITNER, MJ; BOOMS, B; TETREAULT, M. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 1990.
- BLACKWELL, R. D., MINIARD, P. W. & ENGEL, J. F. "Comportamento do consumidor". Pioneira Thomson Learning, São Paulo. 2003
- BROWN, S. W.; COWLES, D. L.; TUTEN, T. L. Service recovery: its value and limitations as a retail strategy. *International Journal of Service Industry Management*, v. 7, n. 5, p. 32-46, 1996.
- CALLAN, C. C., Business Travellers' Perception of Service Quality: A Prefatory Study of Two European City Centre Hotels, *International Journal of Tourism Research*, Nº 3, pp. 313–323, 2001.
- CHASE, R. B. The customer contact approach to services: theoretical bases and practical extensions. *Operations research*, v. 29, n. 4, p. 698-706, 1981.
- CHEBAT, J. C.; SLUSARCZYK, W. How emotions mediate the effects of perceived justice on loyalty in service recovery: an empirical study. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 5, p. 664-73, 2005.
- FERNANDES, L. A.; GOMES, J. M. M. Relatórios de pesquisa nas ciências sociais: características e modalidades de investigação. *ConTexto*, v. 3, n. 4, 2003.
- FIRNSTAHAL, T., "My employees are my service guarantee", *Harvard Business Review*, N.89407. 1989.
- FREI, F. X., The Four Things a Service Business Must Get Right, *Harvard Business Review*, April, 2008.
- GRÖNROOS, C. *Service Management and Marketing – Managing the Moments of 100 Truth in Service Competition*, Maxwell Macmillan International Editions, 1990.
- GUERREIRO, Joana Sofia Correia. Paradoxo da recuperação de clientes aplicado a serviços hoteleiros. 2013. 64 páginas. Tese. (Mestrado em Gestão de Serviços) Faculdade de Economia, Universidade do Porto, 2013.
- GUPTA, A. K. A Conceptual JIT Model of Service Quality. *International Journal of Engineering Science and Technology (IJEST)*, v. 3, n. 3, 2011.
- HART, C.W.L., HESKETT, J.L. e SASSER, W.E. Jr., "The Profitable Art of Service Recovery", *Harvard Business Review*, V.68, N.4, 1990.
- KAPIKI, S., "Quality Management in Tourism and Hospitality: an Exploratory Study among Tourism Stakeholders", *International Journal of Economic Practices and Theories*. Alexander Technological Educational Institute of Thessaloniki, V. 2, N. 2, pp. 53-61, 2012.
- KOTLER, P. e KELLER, K., *Administração de marketing*, 12ª ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 14. Edição - São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- KOTLER, Philip., ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 9ª Edição, São Paulo, Editora Prentice Hall, 2003.
- KOZINETS, R. V. The field behind the screen: using netnography for marketing research in online communities. Evanston: J. L. Kellogg Graduate School of Management, 2007.
- KRISHNA, A., DANGAYACH, G. S., JAIN R., "Critical Factors of Service Failure and Corresponding Recovery System", *Department of Management Studies, Malaviya National Institute of Technology*, V.4, 2011.
- LADEIRA, W. J.; COSTA, G. S.; SANTINI, F. O.; ARAÚJO, C. F. Antecedentes da satisfação na rede hoteleira: uma investigação através da modelagem de equações estruturais. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v. 7, n. 1, p. 51-67, jan./abr., 2013.
- LICKORICH, L. J; JENKINS, C. L. **Introdução ao turismo**. São Paulo: Campus, 2000.
- LIMA-FILHO, D. O.; MARCHIOTTI, I. Z.; QUEVEDO-SILVA, F. Expectativas versus Satisfação dos Consumidores da Rede Hoteleira de Campo Grande-MS. *Turismo em Análise*, v. 13, n. 1, p. 5477, 2012
- LOVELOCK, C. e WRIGHT, L., *Serviços: marketing e Gestão*, São Paulo: Saraiva, 2002.

- MAXHAM, J. G.; NETEMEYER, R. G. Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice of satisfactions and intent. *Journal of Retailing*, v. 78, n. 4, p. 239-252, 2002.
- MAXHAM, J., "Service recovery's influence on consumer satisfaction, word-of-mouth, and purchase intentions", *Journal of Business Research*, V.54, 2001.
- MICHEL, S. e MEUTER, M., "The service recovery paradox: true but overrated?", *International Journal of Service Industry Management*, V. 19 No. 4, 2008.
- MONDO, Tiago Savi. *Tourqual: Proposta de um modelo de avaliação da qualidade de serviços em atrativos turísticos*. 2014. 321 páginas. Tese (Doutorado em Administração) Centro de Ciências Sócio Econômicas – CSE, Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Santa Catarina, 2014.
- OK, C., BACK, K. e SHANKLIN, C., "Mixed Findings on the Service Recovery Paradox", *The Service Industries Journal*, V.27, N.6, 2007.
- OLIVER, R., *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York: McGraw-Hill, 1997.
- PARASURAMAN, A. et al. A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, Vol. 49 No. 4, pp. 41-50, 1985.
- PERNG, Y. H.; HSIA, Y. P.; LU, H. J. A service quality improvement dynamic decision support system for refurbishment contractors. *Total Quality Management & Business Excellence*, v. 18, n. 7, p. 731-749, 2007.
- REICHHELD, F. F., & SASSER, E. W. Zero defections: quality comes to service. *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111. 1990.
- RINGBERG, T.; ODEKERKEN, G.; CHRISTENSEN, G. A cultural models approach to service recovery. *Journal of Marketing*, v. 71, n. 3, p. 194-211, 2007.
- SABHARWAL, N., SOCH, H. e KAUR, H. "Are we satisfied with incompetent services? A scale development approach for service recovery", *Journal of Services Research*, V. 10, N.1, 2010.
- SANTOS, Aline Regina. *Modelo de gerenciamento de falhas em sistemas de produção de serviços hoteleiros*. 2009. 387 páginas. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, UFSC, 2009.
- SMITH, A. K.; BOLTON, R. N.; WAGNER, J. A model of customer satisfaction with service encounter involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, v. 36, n. 3, p. 356-372, 1999.
- STEPHENS, N. e GWINNER, K. "Why don't some people complain? A cognitive emotive process model of consumer complaint behavior", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, N. 3, 1998.
- TAX, S. S.; BROWN, S. W.; CHANDRASHEKARAN, M. Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 62, n. 2, p. 60-76, 1998.
- THE WORLD BANK. *World Development Indicators: Structure of output*. Disponível em <<http://wdi.worldbank.org/table/4.2>> Acesso em 10 de janeiro de 2016.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- UNWTO - WORLD TOURISM ORGANIZATION. **Why tourism?** 2015. Disponível em <http://www2.unwto.org/content/why-tourism> – Acesso em 09 setembro 2015.
- WTTC – WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL. *Global Travel & Tourism will grow 3.5% in 2015*. Disponível em <<http://www.wttc.org/press-room/press-releases/press-releases/2015/global-travel-and-tourism-will-grow-3point5-in-2015>> Acesso em 10 de janeiro de 2016.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. Bookman, 2006.