



Paradoxo da recuperação de clientes aplicado a serviços hoteleiros

Por:

Joana Sofia Correia Guerreiro

Tese de Mestrado em Gestão de Serviços

Orientada por:

Professora Doutora Teresa Maria Rocha Fernandes Silva

Professor Doutor João Manuel de Frias Viegas Proença

2013

Nota biográfica

Joana Sofia Correia Guerreiro finalizou a Licenciatura em Gestão e Engenharia Industrial na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto em 2007. A conclusão do curso foi realizada com um estágio curricular na empresa Caetanobus S.A., do grupo Salvador Caetano. Ao longo dos quatro anos, que permaneceu na empresa de carroçarias de autocarros, trabalhou sempre ligada ao Departamento de Logística do qual passou a ser responsável em 2010. Em 2011 abraçou um novo projeto no grupo Oxylane onde trabalhou na função de Supply Production Leader e Quality Production Leader durante 2 anos. Em 2013, seguindo o seu desejo de trabalhar no estrangeiro, mudou-se para Londres para ser Quality Manager da empresa SP Marketing Ltd., onde trabalha actualmente.

Resumo

No início dos anos noventa, após uma grande evolução dos mercados e uma competitividade cada vez maior entre empresas, as vendas pontuais perdem a sua importância, dando lugar a um foco cada vez maior na fidelização dos clientes e relações de longa duração. Assim sendo, tornou-se essencial o domínio de conceitos tais como qualidade em serviços, gestão de reclamações, satisfação e fidelização de clientes e recuperação dos serviços.

O paradoxo da recuperação de clientes afirma que com uma recuperação dos serviços eficaz, uma falha no serviço oferece uma melhor classificação do serviço pelo cliente do que no caso de não ocorrer falha alguma. Por outras palavras, o cliente que reclama e vê a sua queixa bem resolvida é um cliente mais satisfeito do que aquele que não se queixou.

Este estudo tem como objetivo discutir o paradoxo da recuperação de clientes no caso dos serviços hoteleiros através da análise de uma base de dados de dois hotéis do grupo Accor em Portugal. Pretende-se analisar a relação da satisfação do cliente com uma resolução de uma falha, a sua consequente recomendação do serviço e valor percebido do mesmo. A dissertação discute e testa este fenómeno através de uma análise e tratamento de registos da base de dados de dois hotéis do grupo Accor da marca Ibis. A recolha de dados é relativa ao *feedback* de cliente pós-estada ao longo de um ano, período compreendido entre 4 de Abril de 2011 e 3 de Abril de 2012. O estudo inicia com uma análise da literatura relacionada com falhas nos serviços, condicionantes da satisfação e o paradoxo da recuperação de clientes. De seguida, apresenta metodologia usada e a forma de recolha de dados. São apresentadas as hipóteses, testadas e analisados os dados. O estudo finaliza com os resultados e conclusões obtidas. Os resultados obtidos mostram que, para o caso dos dois hotéis em análise, o paradoxo da recuperação de clientes não se verifica, ou seja, não se pode afirmar que os clientes que tiveram falhas no serviço hoteleiro e que ficaram satisfeitos com a sua recuperação são clientes mais satisfeitos com o serviço globalmente do que os que não tiveram qualquer falha. Relativamente à recomendação da marca (Ibis), Hotel e valor percebido os resultados indicam que de igual forma não há diferenças significativas entre os clientes

com zero falhas e os que tiveram falhas e ficaram satisfeitos com a recuperação da mesma. Este estudo pretende, assim, constituir um contributo válido para alargar o conhecimento na área, trazendo mais uma base de fundamento para a questão do paradoxo da recuperação de clientes.

Abstract

In the early nineties, after a huge evolution within the markets and the competitiveness among businesses, sporadic sales lose their importance, leading to an increased focus on customer loyalty and long term relationships. Therefore, it became essential for all companies the mastery of concepts such as service quality, complaint management, customer satisfaction, customer retention and services recovery.

The service recovery paradox states that the services with an effective failure recovery offer a higher classification of the service and customer satisfaction than the services with no failure. In other words, the customer who complains and sees his complaint well solved is a more satisfied customer than one who did not complain.

This study aims to discuss the existence or not of the service recovery paradox in two Accor hotels in Portugal, as well as analyze the relationship between customer satisfaction with the resolution of a failure and its subsequent recommendation of service. This study discusses and tests this phenomenon through the analysis of the database of two Accor's Ibis brand hotels. The data collection is from customer feedback after their stay in two Ibis hotels over a year, from April 4th of 2011 to April 3th of 2012. The study begins with a review of literature related to service failures, constraints in satisfaction and the service recovery paradox. Secondly we defined the methodology and described how data collection was done. After this, hypotheses are presented, tested and the data is analyzed. This study ends with the results and conclusions. The results show that there are no evidences of the existence of service recovery paradox in the case of the two hotels in study. There are no significant differences between satisfaction of customers who have had failures in hotel service and were satisfied with its recovery and customers who have not had any failure. Regarding the recommendation of the brand (Ibis), hotel and perceived value, the study indicates once more that customers with zero failures have not significant differences regarding intention of recommendation and perceive value from the other group of customers in analysis. This study aims to provide a valid contribution to the knowledge in this area, bringing a further ground for the question of the service recovery paradox.

Índice

Nota biográfica.....	i
Resumo.....	ii
Abstract.....	iv
Índice.....	v
Índice de Quadros.....	viii
Índice de Figuras.....	x
1. Introdução	1
1.1 Tema e interesse do estudo	1
1.2 Objetivo	1
1.3 Estrutura da dissertação	2
I – CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA.....	3
2. Serviços, Qualidade e Satisfação em Serviços	3
2.1 Conceito de serviço e suas características	3
2.2 A qualidade nos serviços	4
2.3 O conceito de satisfação	7
3. Falha nos Serviços, Reclamações e Gestão de Reclamações	10
3.1 Falhas no serviço	10
3.2 Reclamações	13

3.3 Comportamentos reclamantes e não reclamantes	15
3.4 Gestão de reclamações.....	17
4. Recuperação do serviço. Paradoxo da recuperação de clientes.....	19
4.1 Recuperação do serviço	19
4.2 Paradoxo da recuperação de clientes	23
II – ESTUDO EMPÍRICO	27
5. Definição do problema, Objetivos do estudo e Metodologia.....	27
5.1 Definição do problema e objetivos do estudo.....	27
5.2 Metodologia de investigação	28
5.2.1 Estudo do caso do grupo Accor	29
5.2.1.1 O grupo Accor	29
5.2.1.2 Grupo Accor em Portugal	32
5.2.1.3 A marca Ibis.....	33
5.3 Modelo de Análise e Hipóteses em Estudo	33
5.4 Método de tratamento e análise de dados	36
6. Análise e discussão de resultados	39
6.1 Caracterização descritiva da amostra.....	39
6.2 Testes de Hipóteses.....	43
7. Conclusão, limitações do estudo e sugestões para investigações futuras	53

7.1 Conclusão	53
7.2 Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras	54

Índice de Quadros

Quadro 1 - Cronologia sobre a história do grupo Accor até aos dias de hoje.	30
Quadro 2 – Codificação das Variáveis em estudo.	38
Quadro 3 - Características sociodemográficas da amostra: Sexo. Fonte: SPSS®.....	39
Quadro 4 - Características sociodemográficas da amostra: Idade. Fonte: SPSS®.....	40
Quadro 5 - Características sociodemográficas da amostra: Profissão. Fonte: SPSS®...	41
Quadro 6 - Características sociodemográficas da amostra: Nacionalidade. Fonte: SPSS®	42
Quadro 7 - Motivo da Estada nos hotéis. Fonte: SPSS®.....	43
Quadro 8 - Cruzamento das variáveis “Falha no Serviço” e “Avaliação do Serviço”. Fonte: SPSS.	43
Quadro 9 - Teste do χ^2 para as variáveis “Falha no Serviço” e “Avaliação do Serviço”. Fonte: SPSS®.....	44
Quadro 10 - Cruzamento das variáveis “Satisfação face à recuperação” e “Avaliação do Serviço”. Fonte: SPSS®.	45
Quadro 11 - Teste do χ^2 para as variáveis “Satisfação face à recuperação” e “Avaliação do Serviço”. Fonte: SPSS®.	45
Quadro 12 – Grupos de Clientes.....	46
Quadro 13 – Frequência dos Grupos de Clientes. Fonte: SPSS®.	46
Quadro 14 - Medidas descritivas dos dados. Fonte: SPSS®.	47

Quadro 15 –Teste T-Student: comparação dos clientes “RECUPERAÇÃO +” com os clientes “SEM FALHAS” face às médias de satisfação global com o serviço. Fonte: SPSS®.....	48
Quadro 16 - Medidas descritivas dos dados. Fonte: SPSS®.	49
Quadro 17 - Teste T-Student: comparação dos clientes “RECUPERAÇÃO +” com os clientes “SEM FALHAS” face às médias de intenção de recomendação do hotel. Fonte: SPSS®.....	49
Quadro 18 - Medidas descritivas dos dados. Fonte: SPSS®.	50
Quadro 19 - Teste T-Student: comparação dos clientes “RECUPERAÇÃO +” com os cliente “SEM FALHAS” face às médias de intenção de recomendação da marca. Fonte: SPSS®.....	50
Quadro 20 - Medidas descritivas dos dados. Fonte: SPSS®.	51
Quadro 21 – Teste T-Student: comparação dos clientes “RECUPERAÇÃO +” com os cliente “SEM FALHAS” face às médias de valor percebido. Fonte: SPSS®.	51
Quadro 22 – Síntese de resultados das hipóteses em estudo.	52

Índice de Figuras

Figura 1 - A zona de tolerância e os níveis de expectativas do consumidor de serviços. Fonte: Parasuraman <i>et al.</i> (1991, pp. 39- 48).....	12
Figura 2 – Segmentos e Marcas do Grupo Accor.....	31
Figura 3 – Esquema lógico da investigação. Fonte: Elaboração Própria.....	34
Figura 4 – Características sociodemográficas da amostra: Sexo.....	39
Figura 5 - Características sociodemográficas da amostra: Idade.....	40
Figura 6 - Características sociodemográficas da amostra: Profissão.....	41
Figura 7 - Características sociodemográficas da amostra: Nacionalidade.	42
Figura 8 – Motivo da Estada nos hotéis.....	42
Figura 9 – Percentagem dos Grupos de Clientes.	47

1. Introdução

1.1 Tema e interesse do estudo

Diante de um cenário de mercados competitivos, onde o sector de serviços está a ocupar uma posição importante na economia, as organizações reconhecem a necessidade de conquistar e manter clientes para garantir a sua sobrevivência (Tinoco e Ribeiro, 2007). O serviço de hotelaria pode ser apresentado como um exemplo representativo do sector terciário e da importância da satisfação dos clientes. Esse sector está em crescimento, acompanhando o acelerado desenvolvimento do sector do turismo. Dados recentes do INE revelam que no período de Janeiro a Março de 2010 os estabelecimentos hoteleiros alojaram 2,4 milhões de hóspedes que originaram 6,1 milhões de dormidas, valores que correspondem a acréscimos homólogos de 2,3% e 1,1% em relação ao ano anterior, respetivamente (S.A, 2010).

Relativamente ao paradoxo da recuperação de clientes existem diversos estudos não sendo consensuais face ao resultado. Uns confirmam a existência do paradoxo dos serviços, outros em oposição refutam o mesmo pelo que é fundamental aumentar o número de estudos na expectativa de tornar cada vez mais claro se o paradoxo da recuperação de clientes é algo real ou apenas uma coincidência entre estudos feitos por norma com métodos e variáveis diferentes e em muitos casos não comparáveis.

1.2 Objetivo

O objetivo deste estudo é analisar o tratamento de reclamações e *feedback* de clientes no contexto do grupo hoteleiro Accor e perceber o impacto que este tem nos clientes. As várias bases de dados que são alimentadas pelos clientes nos vários hotéis do grupo são uma fonte de informação crucial na aferição de performances dos processos de resolução de problemas e de recuperação de clientes. Pretende-se testar com este estudo o paradoxo de recuperação de clientes no contexto do ramo hoteleiro e retirar dados e conclusões que possam servir à empresa em estudo na hora de definir ações de melhoria de tratamento de falhas assim como ações preventivas no sentido de prestar sempre o melhor serviço ao seu cliente.

O facto de existirem estudos contraditórios relativamente à existência ou não do paradoxo de recuperação de clientes faz com que um dos objetivos desta dissertação seja também trazer mais uma base de fundamento para esta questão.

O paradoxo da recuperação de clientes será também cruzado com informações relativas ao sexo, profissão, idade entre outros que permitem enriquecer a análise e tirar conclusões quanto à sua relação com o referido.

1.3 Estrutura da dissertação

A dissertação encontra-se formalizada com uma sequência lógica e abrangente de forma a uma melhor interpretação da temática do paradoxo da recuperação de clientes.

A divisão fez-se por uma ordem de coerência. Inicia-se por um enquadramento do tema, passando para uma segunda fase em que se elabora uma exposição da temática mediante a literatura pesquisada. Avançando no conteúdo da dissertação, a terceira fase, a fase metodológica, como o próprio nome indica elucida sobre a metodologia usada no estudo. A quarta fase diz respeito à apresentação e discussão de resultados do estudo. Por fim, a última parte do estudo apresenta as conclusões e limitações do mesmo, assim como as recomendações para futuros projetos de investigação.

I – CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo faz uma revisão da literatura onde é contextualizado o tema em estudo. Inicia com a abordagem ao conceito e evolução dos serviços, definição de qualidade, especificando como esta se inclui nos serviços hoteleiros. Continua com a análise do conceito de satisfação do consumidor e os comportamentos que poderão resultar da sua não concretização, ou seja, da insatisfação. As principais causas que podem levar os clientes a reclamar e as características dos clientes reclamantes são pontos abordados neste capítulo e são a ponte para introduzir os conceitos chave desta dissertação: recuperação de clientes e paradoxo dos serviços.

2. Serviços, Qualidade e Satisfação em Serviços

2.1 Conceito de serviço e suas características

Grönroos (2004, p. 36), define serviço como

uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Na perspetiva de Lovelock e Wright (2006, p. 5) serviço é “ um ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no ou em nome do destinatário do serviço”.

Numa bibliografia de Kotler (1998), serviço é apresentado como um ato ou desempenho que uma parte oferece a outra, mas que é intangível, ou seja, não resulta da propriedade de nada físico, palpável.

Algo que é importante destacar, é que em grande parte das definições está presente a interação entre duas partes. É esta interação que torna os serviços um sector tão específico e que em norma vai definir se um serviço é bom ou não, tal como será visto mais à frente.

Grönroos (1995), determina algumas características base identificativas dos serviços, sendo elas a intangibilidade do produto, a perecibilidade, a variabilidade de cliente para cliente, a simultaneidade entre a criação e o consumo do serviço e a participação do cliente no processo. A intangibilidade, está ligada ao facto de os serviços não originarem algo que se possa tocar, levar para casa, tal como acontece com os produtos. A simultaneidade, por seu lado, ocorre no caso, dos serviços, pois a sua produção e consumo ocorrem em simultâneo, o fornecedor de um serviço realiza-o ao mesmo tempo que o cliente o consome. Esta característica, leva a que qualquer erro que ocorra não possa ser corrigido antes de chegar ao cliente, pois este irá certamente participar do mesmo. A participação do cliente, na área dos serviços, é uma característica essencial, pois o cliente participa da criação do serviço, os contributos que ele possa dar vão afetar diretamente o resultado final da prestação. A falta de controlo que uma empresa detém sobre as atitudes dos seus clientes traz aos serviços uma variabilidade que é uma outra característica ligada aos serviços, apresentada por alguns autores (Kotler, 1998 e Ghobadian *et al.*, 1994). Esta característica não é só introduzida pelas variações que podem existir dos comportamentos dos clientes mas é também afetada pelos restantes elementos participantes na interação de um serviço, nomeadamente, os funcionários.

2.2 A qualidade nos serviços

A Qualidade é extremamente importante na Gestão e no Marketing, no entanto, não há uma definição consensual entre os estudiosos e pessoas que exercem nesta área. Sendo assim, seguem-se diferentes interpretações, segundo diferentes autores.

Zeithaml e Bitner (2003, p. 85, tradução minha) entendem que, “a qualidade nos serviços é uma avaliação que reflete a perceção do cliente em determinadas dimensões do serviço: confiabilidade, capacidade de resposta, segurança, empatia e tangibilidade”.

Kumari e Murty (2013, p. 108, tradução minha) dizem que

a qualidade da prestação de um serviço resulta da satisfação do cliente e leva à sua retenção, assim como, reforça o valor do serviço recebido e a perceção de que este é maior do que o valor pago. Sendo a retenção de clientes o grande objetivo do marketing em qualquer empresa, a qualidade do serviço prestado é inegavelmente a chave diferenciadora.

Para Téboul (1991, p. 32), "qualidade é, antes de mais nada a conformidade às especificações". É também "a resposta ajustada à utilização que se tem em mente, na hora da compra e também a longo prazo", ou ainda, "aquele 'algo mais' de sedução e excelência, mais próximo do desejo do que da qualidade".

Qualidade é tudo aquilo que o cliente percebe ser (Grönroos, 2000).

De acordo com Zeithaml e Bitner (2003), os conceitos de satisfação de clientes e qualidade são, por norma, utilizados como sinónimos, mas a verdade é que são distintos, embora possam ter alguns aspetos em comum. A qualidade dos serviços é o reflexo do cliente perante o serviço, por sua vez, a satisfação é influenciada pela perceção de qualidade do serviço, pelo preço e pelo seu perfil pessoal e temporal no momento da compra.

Fitzgerald (*cit. in* Moreira, 1996, p. 59) define qualidade de serviços como "a totalidade de aspectos e características do pacote do serviço que se apoia na sua habilidade de satisfazer o cliente". Interpretando o final da frase, o autor ressalta a importância da satisfação do cliente como um ponto primordial para a qualidade dos serviços.

Por sua vez, Garvin (2002) interpretou a definição de qualidade nos serviços, agrupando-a segundo cinco abordagens diferentes:

- Abordagem transcendental: define-a como a qualidade que é inata ao produto, relacionada com a marca/especificações do produto e não tanto com o funcionamento do mesmo;
- Abordagem baseada no produto: define-a como um conjunto mensurável de atributos de um produto, mais facilmente identificados no caso de bens tangíveis do que no caso de serviços;
- Abordagem baseada em valor: define-a na utilização do binómio qualidade/preço, sendo que a qualidade deverá ser maior que o preço na perspetiva do cliente;
- Abordagem baseada no usuário: esta abordagem de qualidade é centralizada na satisfação das especificidades do produto na ótica do cliente, em que cada cliente é singular;

- Abordagem baseada na produção: esta é mais direcionada para a produção do produto, em que o maior relevo é a relação entre eficiência/otimização/perda.

Ghobadian (1994) refere-se às abordagens de Garvin como podendo resumir-se a uma só: a abordagem baseada no usuário, pois se a empresa se preocupa com a marca, em conformidade com as especificações/atributos de um produto e que o valor oferecido seja maior que o preço, ela está automaticamente a preocupar-se com as necessidades do consumidor. Por sua vez, Slack *et al.* (1997, p.552) sintetizaram numa só definição as diferentes abordagens de Garvin: “Qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores”.

Paladini (2000), interpreta a qualidade baseando-se em dois elementos: espacial e temporal. A qualidade enquanto espacial refere-se ao espaço a que determinado serviço se destina, que por sua vez sofre alterações evolutivas ao longo do tempo.

As características como intangibilidade, heterogeneidade, simultaneidade, perecibilidade, têm um grande impacto na forma como é gerida a qualidade de um serviço. Tal como é demonstrado no estudo de Parasuraman *et al.* (1988) onde se conclui que a qualidade do serviço é feita a partir da comparação entre o que o cliente sente que o serviço deveria ser (expectativas) e o que é realizado pela empresa (*performance* do serviço).

Assim, Zeithaml e Bitner (2003) afirmam que não há melhor forma do prestador de serviços dar resposta aos seus clientes, senão através da interpretação da avaliação dos serviços por parte dos mesmos. Só assim, haverá uma resposta direcionada em prol de uma melhoria. Nesse sentido, o resultado pode alcançar três situações: (a) serviço prestado supera a expectativa do cliente; (b) serviço prestado fica abaixo das expectativas; (c) serviço prestado corresponde às expectativas.

Num estudo elaborado por Zeithaml *et al.* (1990), uma das grandes preocupações dos autores seria a criação de critérios de avaliação da qualidade dos serviços sentida pelos consumidores. Sendo assim, descreveram várias dimensões, que juntas descrevem um serviço como um todo, na ótica do cliente. As dimensões, tal como os autores apelidaram, são as seguintes: confiabilidade, capacidade de se realizar um serviço

prometido de forma confiável e precisa; receptividade, ter o desejo de ajudar o cliente e providenciar um pronto atendimento; segurança, conhecimento e cortesia dos empregados e sua habilidade para inspirar segurança e confiança; empatia, prestar cuidados e atenção individualizada aos clientes e, por fim, os aspetos tangíveis, tais como as instalações, equipamentos e aparência dos funcionários. Este modelo foi designado por Servqual. Segundo uma bibliografia mais recente de Nyeck *et al.* (2002, p. 101, tradução minha), “Servqual continua a ser a tentativa de conceitualização e instrumento de medição da qualidade de serviços mais completa”.

Os serviços hoteleiros pela sua forte componente humana, são dos sectores muito sensíveis a erros pelo que o conceito de qualidade e a sua eficaz gestão são extremamente importantes. Um estudo de Kapiki (2012), refere que oferecer um serviço de qualidade será dos grandes desafios dos gestores hoteleiros nos próximos anos, visto ser uma condição essencial ao sucesso no mercado cada vez mais exigente e competitivo. Este estudo revela também que maioria dos consumidores relaciona qualidade em hotelaria com valor percebido, conforto do quarto, funcionários simpáticos e boa comida. O mesmo estudo foca a importância da melhoria contínua nos serviços de hotelaria por existir sempre espaço para a mesma.

Os gestores devem ter como prioridade máxima a qualidade do serviço que prestam, isto é válido para as chefias e também para seus funcionários. Resultados bem-sucedidos e lucrativos incluem: foco no atendimento de qualidade e satisfação do cliente, retenção de clientes existentes, superar expectativas, a melhoria contínua da qualidade, emprego, formação e a procura das boas práticas através da comparação com outras empresas do mesmo ramo (Kapiki, 2012).

Em suma, é crucial que as empresas façam a medição da qualidade dos seus serviços, pois só assim podem detetar os seus pontos menos bons e assim trabalhar numa base de melhoria contínua.

2.3 O conceito de satisfação

Segundo McGregor (1973, p. 132)

Todo comportamento humano é voltado para a satisfação das necessidades humanas, do nascimento até à morte, o indivíduo está empenhado em constantes tentativas de satisfazer suas necessidades variadas, complexas e algumas conflitantes. Qualquer comportamento é uma resultante de forças que surgem parte de seu interior e parte do meio ambiente em que se vive.

De acordo com Kotler (1998, p.30)

As empresas inteligentes tentam desenvolver confiança e relacionamentos “ganha ganha” em longo prazo com consumidores, distribuidores, revendedores e fornecedores. Realizam isso prometendo e entregando alta qualidade, bons serviços e preços justos.

Pode afirmar-se que ao longo do tempo tem existido uma enorme ambição na satisfação dos clientes como forma de reter clientes, num mundo cada vez mais competitivo, com clientes mais exigentes relativamente ao produto e aos prestadores de serviços (Kotler, 1998).

Para se entender a satisfação de um cliente, tem de se entender o desempenho percebido e as expectativas sobre um produto ou serviço. As expectativas jogam um papel fundamental na consequente satisfação de um cliente. Segundo a interpretação de Zeithaml *et al.* (2006, p.81, tradução minha) expectativas são “crenças sobre a prestação de um serviço que servem de padrão ou ponto de referência relativa ao desempenho julgado”.

Kotler e Keller (2006) interpretam satisfação como sendo um sentimento prazeroso por parte do cliente ao comparar o desempenho percebido de um produto com as suas expectativas. O cliente perante 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, acontece quando o desempenho percebido foi superior às expectativas.

Em consonância com os autores acima, Oliver (1997, p. 13, tradução minha) define satisfação como “uma resposta de realização por parte do cliente a um determinado produto. É a avaliação do nível de prazer que um cliente obtém relativamente ao cumprimento das características de um produto ou serviço”. O autor acrescenta que na

avaliação do nível de prazer o cliente não poderá estar envolvido com o produto emocionalmente.

Na mesma vertente, Pizam e Ellis (1999) contextualizam satisfação do cliente como um conceito psicológico que envolve sensação de bem-estar e prazer. Esse sentimento é gerado quando o cliente obtém o que ele espera de um produto ou serviço.

Lovelock e Wright (2006) referem 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. Em harmonia com os autores supra citados, Morgan e Rego (2006) confirmam através do estudo de várias pesquisas, que a satisfação do cliente resulta no vínculo do mesmo à empresa. A longo prazo este vínculo é mais vantajoso para a empresa, pois a continuidade de bons clientes resulta mais lucrativo do que a conquista de novos.

O que um cliente espera com a aquisição de um produto ou serviço é não ter contratemplos com o que adquiriu, não ter o sentimento de que não optou pela melhor escolha. Em suma, o cliente precisa de se sentir capaz de tomar decisões por si próprio (Oliver, 1997).

Segundo um estudo de Cronin *et al.* (2000) existem duas determinantes essenciais para a satisfação do cliente, são elas: a qualidade percebida do serviço e o valor do serviço, sendo que esta última está intimamente relacionada com a percepção de qualidade. Assim o autor, indica que uma empresa prestadora de serviços tem de atuar sempre em três frentes essenciais: qualidade do serviço, valor e satisfação.

Os autores Parasuraman *et al.* (1988) e Cronin e Taylor (1992) consideram que existem dois tipos de satisfação: (a) satisfação específica de uma transação, que se traduz na resposta emotiva do consumidor face à compra de um produto ou serviço. Este tipo de satisfação pode trazer importantes informações sobre aquilo que foi adquirido e (b) satisfação acumulativa ou satisfação total, define-se como a experiência total de consumo de um determinado produto ou serviço ao longo do tempo. Este tipo de satisfação dá indicadores auxiliares de desempenho sobre o produto ou serviço e também sobre a própria empresa na transação em causa.

Para uma empresa a satisfação do cliente é um importante indicador, pois está diretamente relacionada com a lealdade do cliente, recomendação e confiança que são aspetos cruciais à sobrevivência de uma organização (Jones e Sasser, 1995; Zeithaml e Bitner, 2000).

3. Falha nos Serviços, Reclamações e Gestão de Reclamações

3.1 Falhas no serviço

Lovelock e Wright (*cit. in* Pedrosa, 2006, p.55) definem falha no serviço como “a percepção dos clientes de que um ou mais aspectos específicos da entrega do serviço não atenderam suas expectativas”.

A década de 90 marcou o início do estudo da temática das falhas nos serviços. Estudos, tais com o de Parasuraman *et al.* (1985), Zeithaml e Bitner (2003) e Bitner *et al.* (1990) revelam isso mesmo. As falhas são apresentadas nestes estudos como fatores de insatisfação e foram, assim, ponto de partida para outras questões essenciais na gestão de empresas. A recuperação dos serviços foi uma delas e será abordada em detalhe mais à frente.

Segundo Bateson (*cit. in* Yunus *et al.*, 2012), a falha no serviço acontece nos momentos críticos da prestação do mesmo. A satisfação/insatisfação do cliente será baseada nos incidentes críticos positivos/negativos ou muitas vezes chamados na literatura de *moments of truth*. Estes momentos não são mais do que os momentos de interação do consumidor com a empresa prestadora do serviço.

Segundo Lovelock e Wright (2002, p.161), “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”. As características dos serviços e o facto de estes terem mais variabilidade na sua prestação, fazem com que a existência de erros seja uma inevitabilidade.

Hocutt *et al.* (1997), referem-se à diferença entre a experiência vivida e a expectativa do cliente para definir falha nos serviços e tal como no estudo de Grönroos (1990) esta é

apresentada como tendo maior probabilidade de ocorrer no sector dos serviços, devido à forte interação humana.

Do estudo de Bitner *et al.* (1990), surgiram três categorias, para o comportamento dos funcionários de um serviço na interação com os clientes, que podem levar à satisfação ou insatisfação destes últimos. São elas:

- Resposta do empregado às falhas do sistema de prestação do serviço;
- Resposta do empregado aos pedidos e necessidades dos clientes;
- Ações espontâneas e não solicitadas dos funcionários.

Quanto à primeira categoria, esta refere-se aos momentos em que a entrega do serviço falha e é requerido o contacto com os funcionários no sentido de estes responderem às reclamações, queixas ou insatisfações do cliente. A forma como o funcionário responde ao cliente nesta situação vai influenciar a sua perceção de satisfação ou insatisfação. A segunda categoria, está ligada aos pedidos especiais dos clientes, isto é, quando contactam os funcionários para que estes adaptem o serviço às suas necessidades específicas. Mais uma vez, a forma como os funcionários respondem a estes pedidos especiais, terão dois possíveis *outputs*: satisfação ou insatisfação do cliente. A terceira e última categoria, faz referência a ações por parte dos funcionários no serviço, que o cliente não estava à espera e que o surpreendem pela positiva ou pela negativa. Incluem-se nos acontecimentos satisfatórios, surpresas no serviço, tais como, atenções especiais, tratamento VIP inesperado, entre outros. Nos acontecimentos inesperados e insatisfatórios, podem estar incluídos, comportamentos rudes por parte dos funcionários, discriminações, etc.

Este estudo conclui que sendo as falhas nos serviços algo inevitável e estando a ação dos funcionários tão ligada ao resultado final da satisfação ou insatisfação do cliente, o foco nos colaboradores de contacto direto com os clientes é essencial. A resposta de um funcionário a um cliente é algo difícil de controlar pela gestão de uma empresa e até mesmo os melhores funcionários têm maus dias. Assim, o recrutamento e formação dos colaboradores não podem ser descuidados de modo a gerir falhas nos serviços da melhor forma (Bitner *et al.*, 1990).

Apesar de se falar acima de satisfação ou insatisfação por parte do cliente em relação a uma situação de falha ou a uma solicitação, é importante referir que as consequências de uma e de outra não são simétricas: a insatisfação não leva às mesmas consequências negativas que uma satisfação leva às positivas. Rosário (2009) baseado em estudos de Anderson e Sullivan (1993); Oliver (2000) e Zeithaml e Bitner (2000) refere que

o efeito negativo resultante de uma má experiência na prestação de um serviço é superior ao efeito positivo na prestação do mesmo, atendendo a que as experiências negativas com um serviço são usualmente mais memoráveis do que as boas experiências.

O mesmo foi referido em estudos de Maxham III e Netemeyer (2002) e Smith e Bolton (1998), que evidenciaram a maior disponibilidade por parte dos clientes de fazerem um *word-of-mouth* negativo nos seus episódios menos felizes em contacto com serviços do que nas boas experiências.

Holloway e Beatty (2003) definem falha nos serviços como atividades que ocorrem como resultado das expectativas do cliente ou da zona de tolerância. Este conceito de zona de tolerância, introduz uma nova forma de olhar para as expectativas dos consumidores, interpretando-as como zonas e não pontos fixos. Parasuraman *et al.* (1993) trabalharam a definição de zona de tolerância e apresentaram as expectativas como podendo ter dois níveis: serviço desejado e serviço adequado. O nível de serviço desejado é o serviço que o consumidor espera receber e o nível de serviço adequado é o mínimo que o consumidor considera aceitável receber na prestação de um serviço. Entre estes dois níveis, desejado e adequado, encontra-se a zona, designada de tolerância que "se dilata e se contrai como um acordeão" (Parasuraman *et al.*, 1991, p.42). Essa zona, apresentada na figura que se segue, pode variar de um consumidor para outro e dentro do mesmo consumidor pode variar de situação para situação.



Figura 1 - A zona de tolerância e os níveis de expectativas do consumidor de serviços. Fonte: Parasuraman *et al.* (1991, pp. 39).

Parasuraman *et al.* (1991) sugerem que o reconhecimento dos dois níveis e da natureza dinâmica das expectativas, com a compreensão dos fatores que as influenciam, poderão ajudar gestores das empresas a reduzir a diferença entre as percepções e as expectativas dos consumidores.

Não existindo serviços de “zero erros” as empresas devem estar preparadas para agir. As falhas nos serviços são causadoras da insatisfação do cliente (Firmstahal, 1989) e as empresas mais capazes de entender os comportamentos do consumidor perante a falha, são as que mais conseguem aumentar a concretização da reclamação, tendo assim a oportunidade de reparar o erro e de reter o cliente (Stephens e Gwinner, 1998).

3.2 Reclamações

Comportamento reclamante do consumidor define-se por “conjunto de todas as respostas comportamentais e não-comportamentais que envolvem comunicar algo negativo a respeito de um episódio de compra que é desencadeada por insatisfação percebida com esse episódio” (Singh e Howell, 1985, p. 42, tradução minha).

Reclamação é um meio de reivindicação que o consumidor utiliza para manifestar a insatisfação (Barloow e Moller, 2008). Zeithaml e Bitner (2003) e Bateson e Hoffman (2001) referem nos seus estudos dois tipos de reclamações: as instrumentais e as não instrumentais. Relativamente às primeiras, temos situações em que os clientes querem uma retificação de algo que ocorreu de forma indesejável. Quanto às reclamações não instrumentais os clientes manifestam a sua insatisfação mas não esperam alteração da situação em causa por parte do prestador do serviço. Segundo Huang e Chang (2008), uma reclamação de um cliente não é apenas uma reclamação ao serviço, esta inclui também reclamação à família e aos seus amigos. A reclamação de um cliente pode inclusivamente significar uma queixa formal a uma organização de defesa do consumidor.

Tal como referido no estudo de Voorhees *et al.* (*cit. in* Archakova e Mazur, 2011) existem diariamente pessoas insatisfeitas em todo o mundo, seja com produtos ou com serviços. Maioria destas pessoas não transmite a sua insatisfação às empresas que a geraram. Ainda segundo as mesmas autoras, muitas empresas continuam a evitar

reclamações. O facto de a própria palavra não ter por si um sentido positivo não ajuda a este facto. Reclamar vem do verbo latino *plangere*, que originalmente significava “bater”, metaforicamente, “bater seu peito” (Barlow e Moller, *cit. in* Archakova e Mazur, 2011). Há, no entanto, algumas empresas a mudar de atitude em relação às reclamações, pois começaram a perceber que estas são uma forma de estar em contacto com as opiniões dos consumidores. As reclamações podem ajudar as empresas a ter acesso às expectativas dos clientes em relação ao seu serviço ou produto e isto contribuir para uma melhoria contínua do mesmo.

Barlow e Moller (2008) no livro “A Complaint is a Gift”, contribuem com exemplos de empresas, tais como da “Motorola” e “Frigidaire” que sustentam a ideia de que as reclamações são uma das formas mais diretas e efetivas de os consumidores dizerem aos seus prestadores de serviços que existe ainda espaço para melhorias. As empresas prestadoras de serviços não devem ser passivas a estes alertas. Segundo estes autores, o foco nas reclamações e nos clientes não satisfeitos está uma oportunidade para as empresas aumentarem o seu valor. Se uma empresa se interessa pelos seus clientes, então, terá o centro das suas atenções nas insatisfações dos mesmos. As reclamações, são assim vistas por estes autores como uma forma de *feed-back* que ajuda as empresas a: inovar, mudar de estratégia, estilo e quem sabe de mercado.

Rosário (2009) refere no seu estudo os possíveis comportamentos de resposta às reclamações que os consumidores poderão escolher. São elas:

- Saída - o cliente termina com a relação;
- Reclamação à empresa - o cliente reclama junto da empresa de forma verbal ou escrita;
- Reclamação a uma terceira parte - o cliente reclama a uma terceira parte, uma organização de consumidores, meios de comunicação social ou outro organismo externo á empresa em causa;
- *Word-of-mouth* negativo – o cliente fala da sua insatisfação a familiares, amigos, conhecidos;
- Silêncio - o cliente decide não comunicar a insatisfação encontrada, mantendo-se leal à empresa;

- Retaliação – pode assumir diversas formas: destruição de produtos e/ou equipamentos, roubo, passa palavra negativo no interior da loja ou junto às instalações da fábrica, sabotagem à arrumação dos produtos no estabelecimento, entre outros.

A reclamação à empresa deve ser a forma mais incentivada pelo prestador do serviço, não receando ouvir o que o cliente tem para dizer, pois as outras alternativas acima referidas serão sempre mais prejudiciais à sua imagem e à manutenção de clientes.

Barlow e Moller (2008) abordam no seu livro os perigos que as empresas incorrem em tentar definir objetivos na redução das reclamações. Estes objetivos levam muitas vezes a que os funcionários apenas escondam as queixas recebidas. Concluindo, o foco deve estar na gestão de reclamações e não na sua redução, gerando deste modo mais reclamações e criando oportunidade aos consumidores de expressar o que não os satisfaz na prestação do serviço.

3.3 Comportamentos reclamantes e não reclamantes

Um estudo de Nimako e Mensah (2012) concluiu acerca dos principais motivos para cada um dos seguintes possíveis comportamentos dos clientes: não-reclamante e reclamante. Os autores revelaram assim, que maioritariamente o comportamento reclamante está em primeiro lugar relacionado com a procura de uma ação corretiva. A busca de uma explicação encontra-se imediatamente a seguir como motivo para reclamar. Em terceiro lugar encontra-se a procura de um pedido de desculpas por parte do prestador de serviços pela suposta falha ou insatisfação criada ao cliente. Menos importante na decisão de reclamar ou não estão: a necessidade de manifestar raiva ou emoções e também a procura de compensação pelos danos causados. Assim este estudo refere que os clientes preferem com os seus comportamentos reclamantes buscar ações corretivas ou pelo menos alguns pedidos de desculpas do que para expressar emoções, raiva ou buscar compensação. Neste estudo, é feita a comparação com outros autores nomeadamente Heung e Lam (2003), que constataram numa análise semelhante num serviço hoteleiro, que, de igual forma, a busca de ações corretivas era o motivo mais importante para dar o passo de reclamar. Nimako e Mensah (2012) mostram não só os principais motivos para ter um comportamento reclamante mas

como estes motivos podem funcionar sequencialmente, por efeito cascata. Assim, os clientes começam a reclamar com o objetivo de obter uma ação corretiva. Se esta falhar, então eles passam para a busca de uma explicação cordial por parte da empresa prestadora do serviço. Se nenhuma explicação for dada ou for não satisfatória, o seguinte passo será procurar a reparação ou remedeio do seu problema ou falha no serviço. Se por seu lado esta falhar a maioria dos clientes passa para a procura de um pedido de desculpas do prestador de serviço por todos os inconvenientes causados assim como pela falha na sua recuperação. Se até o pedido de desculpas falhar ou for insuficiente o cliente tende a passar para a expressão de emoções e raiva. Persistindo o problema depois de todos estes passos, os clientes passam finalmente para a busca de compensação ou de alguma ação pública através dos meios de comunicação, redes sociais, associações de consumidores ou até órgãos reguladores do governo como um último recurso.

Relativamente aos comportamentos não-reclamantes, os resultados do mesmo estudo revelam que o motivo mais forte para não reclamar é a percepção de que é tarde demais para resolver ou recuperar o que falhou ou então o cliente perceber o problema e colocar-se na pele do prestador do serviço. Estes dois principais motivos são seguidos pela sensação que o cliente possa ter de que a empresa não poderá fazer nada relativamente ao problema ou falha ocorrida. Em quarto lugar, está a falta de tempo dos clientes ou a falta de informação de como poder reclamar, onde e a quem. O motivo seguinte para ter um comportamento não-reclamante é o de lealdade à empresa que é seguido pelo facto de os clientes não querem prejudicar a empresa e a sua ação reclamante poder ter esse impacto. Por último, temos a vergonha de reclamar e o medo como fatores para não reclamar com menos peso na decisão dos consumidores.

Em suma, vários podem ser os motivos para o cliente assumir ora um comportamento reclamante, ora um comportamento não-reclamante. Para as organizações, essencial é perceber o perfil do cliente e encorajar à reclamação seja através do pessoal de interação e a sua correta formação nesse sentido, seja facilitando os meios para tal. Só permitindo a reclamação do cliente se pode melhorar o que está mal na empresa, no entanto, isto só faz sentido se as organizações tiverem uma eficiente gestão de reclamações, tema que é abordado no capítulo que se segue.

3.4 Gestão de reclamações

Michel e Meuter (2008) referem que o aumento da pressão em relação à competitividade em alguns sectores dos serviços juntamente com o declínio da percepção de serviço ao cliente, levaram a um maior foco na gestão de reclamações e na recuperação dos serviços nos últimos anos.

Segundo a definição de McCole (2004) a gestão de reclamações é uma sequência de procedimentos que começa com a comunicação da reclamação por parte do consumidor seguido de um processo de interação do qual surge uma decisão e por último um resultado.

Sendo impossível garantir “zero erros”, resta às empresas trabalhar a área de gestão de reclamações. É crucial que as empresas estejam munidas de ferramentas e recursos que lhes permitam dar respostas eficientes às reclamações dos seus clientes. O recrutamento bem estruturado e a formação das equipas, sobretudo as mais próximas dos clientes (*front office*) são essenciais de modo aos colaboradores saberem como retificar o serviço de forma rápida promovendo assim o bem-estar e satisfação dos clientes. O tratamento que os funcionários dão ao cliente na hora de uma reclamação vai determinar o futuro dessa mesma reclamação podendo mesmo inverter a situação a favor da empresa.

Segundo Barlow e Moller (2008) a fórmula para dar resposta *face-to-face* consiste em oito etapas. A primeira delas é dizer “obrigado”, depois explicar porque é tão importante para a empresa a reclamação do cliente, pedir desculpa pelo(s) erro(s), prometer fazer algo de imediato para resolver o problema em causa, solicitar as informações necessárias, corrigir o(s) erro(s) prontamente, verificar a satisfação final do cliente e por fim, evitar erros futuros. Para reclamações por escrito os autores oferecem uma fórmula um pouco diferente: começar por dizer “Obrigado” ao cliente e explicar a importância da sua queixa para a empresa, pedir desculpas, deixar o cliente saber o que fez para resolver o seu problema, admitir que o cliente tem razão, personalizar a resposta ao cliente, ser simples, mas específico, superar as expectativas do cliente, e por fim verificar acerca da sua satisfação.

Segundo Battaglia e Borchardt (2010) uma estratégia global de gestão de reclamações passa por melhorar os mecanismos de tratamento e resolução de reclamações, de modo ao *outcome* das mesmas serem vistos de uma forma mais favorável. O primeiro passo para concretizar estes mecanismos é a criação de uma parceria empresa-consumidor, de modo à reclamação do cliente ser apreciada e vista como “bem-vinda” por parte do prestador do serviço. Isto passa muitas vezes por aumentar/facilitar o acesso ao pessoal do departamento de serviço ao cliente. A segunda abordagem referida pelas autoras é o de melhorar a perceção dos clientes do desempenho das áreas onde foi realizada a reclamação, de modo que a frequência de tais queixas seja reduzida no futuro. Ao fazer isso, as organizações devem diretamente melhorar a qualidade dessas mesmas áreas onde o desempenho foi avaliado como menos bom ou insatisfatório.

A rapidez com que a empresa dá resposta a uma reclamação de um cliente é também fator chave para um tratamento de reclamações bem-sucedido. Segundo um estudo de Conlon e Murray (1996) a diferença a nível de retenção de um cliente após uma reclamação quando esta foi tratada com celeridade ou quando foi deixada por tratar durante muito tempo pode chegar às 20 unidades percentuais, sendo de cerca de 95% de retenção nos casos de tratamento rápido da reclamação e de 74% nos casos demorados. Se a empresa percebe que não poderá ser rápida na solução a dar ao cliente deve pelo menos explicar o porquê da demora, de modo ao cliente sentir que é importante para a empresa e fazendo com que o seu nível de paciência e compreensão no seu processo de espera seja superior amenizando assim os efeitos de insatisfação face à gestão da sua queixa (Ramsey, 2005). Segundo o mesmo autor, os clientes que se queixam querem lidar com alguém com uma posição de autoridade da empresa prestadora do serviço, alguém de que pretendem que esta pessoa, realmente possa fazer algo em relação à falha ocorrida. Como lidar com clientes insatisfeitos, diz muito sobre a eficácia da gestão de reclamações de uma empresa e conseqüentemente a eficácia da própria organização. Segundo Ramsey (2005), o motivo pelo qual os clientes reclamam pode ser muito variado, as pessoas queixam-se por quase qualquer coisa, sendo que às vezes, se queixam por nenhuma razão em concreto.

A maioria dos clientes que fazem uma reclamação sente que foi injustiçado sendo que o que procura com a reclamação é ajuda, e não mais problemas.

Segundo Zeithaml e Bitner (*cit. in* Pedrosa, 2006), quando clientes investem o seu tempo a reclamar, possuem por norma elevadas expectativas. Em geral, estes clientes pretendem ser ajudados, recompensados e bem tratados durante todo o processo da sua reclamação. Estes aspetos vêm reforçar a relevância de se estabelecer um processo eficiente de gestão das reclamações (Battaglia e Borchardt, 2010).

4. Recuperação do serviço. Paradoxo da recuperação de clientes

4.1 Recuperação do serviço

Lovelock e Wright (2002) definem recuperação do serviço como sendo um conjunto de esforços realizados por uma empresa após uma falha no serviço, de forma sistemática, com o intuito de corrigir o problema e manter a satisfação do cliente. Estes esforços serão diretamente proporcionais à facilidade do cliente em mudar de prestador de serviço.

Segundo Maxham (*cit. in* Michel e Meuter, 2008) uma falha no serviço, pode ser definida como um problema que ocorre durante uma experiência de um consumidor num serviço. Em linha com esta definição, a recuperação do serviço pode ser definida como a ação de uma empresa quando ocorre algo errado na prestação do seu serviço (Grönroos, *cit. in* Michel e Meuter, 2008).

Uma definição mais recente de Smith *et al.* (1999, p.357, tradução minha) refere-se à recuperação do serviço como sendo o “conjunto de recursos que uma organização disponibiliza em resposta a uma falha”.

Gestão de reclamações, tema abordado no capítulo anterior e recuperação de serviços, estão intimamente ligadas pois ambas se baseiam ou partem do mesmo acontecimento: a falha no serviço. Apesar de terem a mesma base, a gestão de reclamações é a reação da empresa a uma queixa do cliente enquanto que, a recuperação do serviço é a habilidade da empresa reagir de imediato a um serviço que falhou, atendendo o cliente e tentando satisfazê-lo antes que este tenha a necessidade de reclamar (Miller *et al.*, *cit. in* Michel e Meuter, 2008). Os mesmos autores realçam a importância de apostar numa boa recuperação dos serviços, tendo como base o pressuposto abordado em estudos como o

de Singh (1990) e de Andreasen e Best (1977) onde os clientes insatisfeitos são apresentados como tendo elevada relutância em reclamar. Ou seja, se os clientes por si não gostam de reclamar e a empresa manifesta todo o empenho em resolver o problema que estes tiveram no serviço, estarão as condições criadas para não se efetivar uma reclamação formal e não ter de se lançar um processo de gestão de reclamações. Outra vantagem das recuperações do serviço é a maior satisfação com que o cliente pode ficar, no caso de ter um atendimento personalizado e atencioso por parte dos funcionários.

É fundamental referir que independentemente das diferenças apresentadas entre gestão de reclamações e recuperação do serviço, estas são no fundo duas ferramentas essenciais à fidelização de clientes e como tal devem estar harmoniosamente estabelecidas numa organização e os funcionários devem estar treinados para dar resposta seja qual for o momento da falha no serviço.

Recuperação dos serviços é uma filosofia de gestão que vê a satisfação do cliente como prioridade máxima do negócio (Hart *et al.*, 1990). Um aumento de queixas por parte de um cliente torna-o mais disponível a abandonar o prestador do serviço em causa e assim o objetivo da recuperação do serviço é tornar esse cliente não num desertor mas sim um cliente mais fiel (Fornell, 1992). A recuperação e um serviço pode ser, por si só, motivo para abandonar uma empresa após uma falha (Colgate e Norris, 2001). Tal como referido anteriormente, estes momentos críticos na relação entre um cliente e uma empresa são denominados “momentos de verdade” (Smith e Bolton, 1998) e é no decorrer dos mesmos que tudo pode acontecer. Cabe à empresa orientar estes momentos no sentido mais desejável.

Segundo Sabharwal *et al.* (2010) e tal como visto anteriormente, quando os consumidores se deparam com uma falha num serviço eles podem escolher de entre as seguintes opções: reclamar, dar uma oportunidade ao prestador do serviço de corrigir o problema ou não reclamar. De acordo com Dube e Maute (*cit. in* Sabharwal *et al.*, 2010) apenas entre 5% a 10% dos clientes insatisfeitos efetivamente reclamam. Assim, maioria não dá a possibilidade às empresas de melhorarem os seus pontos fracos. Empresas que pretendam criar capacidade de recuperação das suas falhas nos serviços

têm de procurar quebrar com o silêncio dos clientes, ouvir de perto o que estes têm para dizer e antecipar necessidades de reclamação, em suma, têm de atuar rápido.

Estudos na área da recuperação dos serviços, mais precisamente na forma como os clientes avaliam a mesma, baseiam-se na teoria da equidade (Blodgett *et al.*, 1993; Goodwin e Ross, 1992; Kelley e Davis, 1994). Esta teoria baseia-se no processo motivacional que decorre aquando da comparação que um indivíduo faz dos *inputs* (sacrifício, investimento, esforço, etc...) numa transação, com a recompensa que advém da mesma. Esta recompensa/resultado da transação é também comparado com experiências similares de outros indivíduos (Maxham, 2001). Os clientes estabelecem expectativas face aos esforços de recuperação que um prestador de serviços vai realizar (Ok *et al.*, 2007). Fundamental é perceber como os clientes reagem a estes esforços. Estudos, tais como, Kelley e Davis (1994) e Ruyter e Wetzels (2000) trouxeram evidências empíricas de que esforços de recuperação tangíveis, tais como descontos, créditos, ofertas de serviços equivalentes, têm efeito positivo nos clientes aquando da recuperação de uma falha no serviço em curso. Outros estudos (Blodgett *et al.*, 1997; Conlon e Murray, 1996; Maxham e Netemeyer, 2002; Ruyter e Wetzels, 2000; Tax *et al.*, 1998; Ok *et al.*, 2007) referem que os consumidores avaliam e dão igualmente relevância à forma como os recursos são alocados numa recuperação e com o processo utilizado.

O estudo de Sabharwal *et al.* (2010) explica a diferença entre três tipos de justiça que os clientes percebem numa situação de recuperação de serviço:

- Justiça Distributiva: esta justiça é baseada no pressuposto de que os seres humanos são instrumentalmente motivados nas suas relações com os outros. (Tax *et al.* e Martinez-Tur *et al.*, *cit. in* Sabharwal *et al.*, 2010). Este tipo de justiça percebida reflete o resultado concreto e tangível da recuperação do serviço, ou seja, refere-se ao que a empresa efetivamente ofereceu para apaziguar a insatisfação do cliente. Esta percepção de justiça pode ser considerada na avaliação do cliente face ao seu investimento, se estes após a recompensa do prestador de serviços consideram que o seu dinheiro foi bem empregue.

- Justiça Processual: justiça que é a percebida em relação ao processo levado a cabo para o alcance do objetivo final de recuperação do serviço. Esta percepção de justiça é influenciada pela “voz” e pela “neutralidade”. Voz significa que o consumidor teve oportunidade de mostrar o seu ponto de vista e de apresentar informação da sua parte fazendo parte do processo escolhido de recuperação do serviço. Neutralidade, significa que a empresa seguiu um processo *standard* para a recuperação do serviço. Literatura ligada à gestão de serviços revela que este tipo de justiça tem um papel muito importante na hora de influenciar a satisfação dos clientes com a recuperação do serviço (Tax *et al.*, Smith *et al.* e Hocutt *et al.*, *cit. in Sabharwal et al.*, 2010).
- Justiça Interacional: percepção de justiça que o cliente tem na forma como é tratado ao longo do processo de recuperação do serviço através da sua interação pessoal com os colaboradores da empresa em causa (Maxham III e Netemeyer, *cit. in Sabharwal et al.*, 2010). Neste tipo de justiça entram todos os aspetos de interação entre o cliente e o pessoal de contacto, nomeadamente, a cortesia com que são tratados, explicação do processo, atenção, etc. A forma como o pessoal de contacto atua numa recuperação de um serviço, a forma como comunicam com o consumidor podem tornar este momento de satisfação ou insatisfação para o mesmo (Bitner *et al.*, *cit. in Sabharwal et al.*, 2010).

Todos estes aspetos são crucias na gestão do cliente, no momento de recuperar um serviço falhado, e podem contribuir para um cliente menos insatisfeito com a empresa. No entanto, segundo alguns autores a severidade da falha ocorrida não é independente da satisfação que o cliente possa ter no final de uma recuperação do serviço (Smith *et al.*, 1999). Segundo Weun *et al.* (2004), severidade da falha num serviço é a percepção que o cliente tem da gravidade da perda que teve com a mesma, ou seja, o aumenta da sensação de perda com a falha face aos ganhos com a sua recuperação. A magnitude atribuída à severidade de uma falha pode variar com o indivíduo e de situação para situação (Hoffman e Kelley, 2000). Esta elevada variabilidade torna a gestão de uma recuperação de um serviço algo delicado e de necessária adaptação ao cliente e às circunstâncias. Em suma, é essencial compreender o consumidor, o que ele sente e assim melhor adequar a recuperação do serviço às suas expectativas.

4.2 Paradoxo da recuperação de clientes

Quando um cliente experimenta falha(s) num serviço terá uma satisfação pós-falha inferior à que tinha antes de esta(s) ter(em) ocorrido. Uma recuperação apropriada do serviço irá contribuir para abrandar os efeitos negativos no cliente e aumentar a sua satisfação na pós-recuperação do serviço (Tax *et al.*, *cit. in* Ok, 2007). Quando os esforços para recuperar um serviço são excepcionais, o nível de satisfação global pode mesmo chegar a ser mais elevado do que o dos clientes que não experimentaram qualquer falha no serviço (Maxham e Netemeyer, McCollough e Bharadwaj; Smith e Bolton, *cit. in* Ok, 2007). A este efeito paradoxal dá-se o nome de paradoxo da recuperação de clientes. O paradoxo de recuperação de clientes relaciona assim a satisfação dos consumidores com a sua reclamação ou não reclamação a uma falha no serviço, afirmando que com uma recuperação do serviço eficaz, uma falha oferece uma maior probabilidade de melhor classificação global do serviço por parte do cliente do que no caso de não ocorrer falha alguma. Por outras palavras, o cliente que reclama e vê a sua queixa bem tratada/resolvida é um cliente mais satisfeito do que aquele que não teve qualquer falha.

Tem-se assim na literatura dois tipos de estudos relativos ao paradoxo de recuperação dos serviços, que são sintetizados na tese de mestrado de Rosário (2009):

- Estudos que “desconfirmam” a existência do paradoxo de recuperação dos serviços. Estes estudos indicam que não há melhor forma de satisfazer os clientes do que com um serviço de “zero falhas” (Andreassen, 2001; Berry *et al.*, 1990; Bolton, 1998; Brown *et al.*, 1996; Halstead e Page, 1992; Maxham, 2001; McCollough *et al.*, 2000; Zeithaml *et al.*, 1996).
- Estudos que confirmam a existência do paradoxo de recuperação dos serviços e que o identificam como um fenómeno real a ter em atenção pela gestão das empresas, no sentido de formar as suas equipas para esta realidade inegável (Bolton e Drew, 1992; Boshoff, 1997; Hocutt *et al.*, 1997; Magnini *et al.*, 2007; McCollough, 2000; Smith *et al.*, 1999).

Segundo Krishna *et al.* (2011a) estas divergências a nível de conclusões nos inúmeros estudos ligados à recuperação de clientes devem-se a diferentes fatores. O tema por si só, do paradoxo da recuperação de clientes é complexo, pois está relacionado com a perceção de indivíduos, os seus gostos e comportamentos. Por outro lado, este é um fenómeno que mesmo existindo é difícil de detetar (Michel, *cit. in* Krishna *et al.* 2011a), é raro (Boshoff e Hart *et al.*, *cit. in* Krishna *et al.* 2011a), a metodologia utilizada para o avaliar pode ser completamente diferente de estudo para estudo o que leva por si a conclusões não comparáveis, a sua definição varia de autor para autor, não sendo uniforme e apenas existem estudos em algumas áreas, sendo necessário alargar a amostra e diversificar pelos vários ramos dos serviços, são fatores também assinalados pelos autores. Os mesmos autores indicam que os próprios clientes nem sempre são sinceros e honestos nas suas reclamações e na sua avaliação dos serviços, o que distorce os resultados. Estas diferenças de resultados e complexidade do conceito do paradoxo dos serviços quase o transformam numa crença, pois é algo sentido pelos gestores e por quem estuda o mesmo, mas nem sempre fácil de provar.

No estudo de Krishna *et al.* (2011a) é sugerido que a eficácia do paradoxo da recuperação dos serviços está dependente de uma série de variáveis. Os mesmos autores estudaram os seguintes seis fatores, influenciadores da *performance* da recuperação dos serviços: (1) a comunicação justa, (2) a eliminação da memória da falha, (3) criação de empatia e compreensão do problema, (4) reciprocidade, (5) criação de confiança na tomada de risco, (6) a natureza humana de esquecer e perdoar. Relativamente ao primeiro fator, temos que todos os processos de recuperação de serviços devem passar a mensagem de empatia e de segurança. O cliente sente-se protegido e coopera em todo o processo (Collie *et al.*, *cit. in* Krishna *et al.*, 2011a). A tolerância do consumidor aumenta nestas situações resultando em maior lealdade, confiança e *worth-of-mouth* positivo (Liao, *cit. in* Krishna *et al.*, 2011a). Relativamente, ao segundo fator, este está relacionado com o fato de uma falha implicar diretamente uma lembrança negativa do serviço, que pode ser transformada numa lembrança positiva se for realizada uma recuperação eficaz do serviço e conseqüentemente obter uma maior lealdade do cliente (Buttle e Burton, *cit. in* Krishna *et al.*, 2011a). Estudos como o de Hunt (*cit. in* Krishna *et al.*, 2011a) têm enfatizado a necessidade de criação de entendimento para obter a lealdade e satisfação. Lealdade está diretamente relacionada com o entendimento entre o

consumidor e prestador do serviço. Se um consumidor entender que a empresa que lhe presta um serviço tem boas intenções este irá apoiá-la, especialmente numa situação de falha. Aqui entra, o terceiro fator, “criação de empatia e compreensão do problema”, onde uma falha dá oportunidades para o fornecedor criar e manter níveis superiores de compreensão por parte do cliente através da recuperação do serviço. Quanto ao fator de reciprocidade, este é vulgarmente conhecido pela expressão “cada um colhe o que semeia”, ou seja, as ações de cada um irão ser recompensadas da mesma forma. Aplicado à situação de falha no serviço, se o prestador do serviço interage positivamente com o cliente, de forma paciente, se ouvir o seu problema, explicar as razões, pedir desculpa quando necessário, e compensar o cliente pela perda, será mais provável que o cliente responda na forma de lealdade, confiança e passa-palavra positivo. Este fenómeno é igualmente verdadeiro no caso inverso, em que se consta que um cliente frustrado pode encontrar maneiras de punir a empresa que lhe prestou um mau serviço.

Quanto ao quinto fator referido, este está relacionado com o risco que um consumidor assume quando compra um serviço. O risco envolvido na transação de que uma falha pode ocorrer. Falhas de serviço podem não só resultar em tempo ou perdas monetárias, mas outros, tais como perdas emocionais. A forma que as empresas têm de fazer o cliente ter confiança num serviço não se centra na passagem de uma mensagem de “zero falhas” mas sim, na crença de que se esta ocorrer, a recuperação do serviço é eficaz e as perdas com a falha, recompensadas. Por fim, relativamente ao último fator referido pelos autores, ligado à capacidade de esquecer e perdoar, este vai depender também do cliente em causa, da sua personalidade, experiências anteriores e crenças, de qualquer forma, um cliente considera aspetos como respeito, dignidade e prestígio essenciais ao longo de uma transação com um prestador de serviços.

Um cliente que reclama tem grandes expectativas na correção do que considera errado. Se a empresa tiver uma recuperação do serviço onde demonstrar respeito pelo cliente, assumindo o erro e explicando os motivos da falha, este sentirá uma maior abertura para colocar de lado o ocorrido, esquecendo e “perdoando” a empresa pelas perdas causadas, sejam elas, apenas de tempo, transtorno, ou outras.

Vários fatores podem fazer com que uma recuperação de um serviço se transforme numa oportunidade de tornar o cliente mais leal, confiante nos serviços e satisfeito com os mesmos. Se as falhas nos serviços não se podem evitar, pode-se, por outro, utilizar ao máximo a sua recuperação para repor o que elas fizeram o serviço perder e ainda aumentar os níveis de satisfação do cliente.

Em suma, existem benefícios numa recuperação de um serviço que não se podem menosprezar, primeiro ela pode gerar um cliente fiel, algo que é fundamental para reter e construir um negócio. Em segundo lugar, pode também gerar retenção de funcionários. Pesquisas têm demonstrado que os funcionários que são capacitados e treinados para ajudar e satisfazer o cliente sentem-se mais felizes com a sua função e ficam na empresa mais tempo (Krishna *et al.*, 2011b).

O paradoxo da recuperação de clientes pode assim ser algo extremamente vantajoso para as empresas, se bem compreendido, sistematizado e personalizado para ser usado como arma comercial.

II – ESTUDO EMPÍRICO

5. Definição do problema, Objetivos do estudo e Metodologia

O presente capítulo apresenta o problema em estudo e objetivo do mesmo, dá a conhecer o grupo hoteleiro onde foi feita a recolha dos dados de forma a contextualizar a análise dos mesmos, indica a metodologia seguida na investigação e as hipóteses em estudo.

5.1 Definição do problema e objetivos do estudo

Apesar de alguns estudos defenderem que não há melhor estratégia para um prestador de serviços do que a de um serviço à prova de falhas, esta é uma utopia já que erros acontecem e mais ainda quando se trata dos serviços com elevada implicação humana. Assim sendo, as empresas devem ter a capacidade de reagir eficazmente e implementar algumas formas de recuperação dos serviços que as coloque numa posição mais competitiva (Michel e Meuter, 2008).

O “paradoxo da recuperação de clientes”, permite que em algumas empresas que experimentaram falhas do serviço, os clientes que foram satisfatoriamente remediados, fiquem mais satisfeitos, mais leais e mais propensos a um passa-palavra positivo sobre a prestadora do serviço, do que os clientes que nunca experimentaram falhas (Hart *et al.*, 1990; McCollough e Bharadwaj, 1992).

O tema do paradoxo da recuperação dos clientes tem, tal como se viu na revisão da literatura, vários estudos uns confirmando a sua existência e outros contrapondo ou referindo-se a ele como raro.

O objetivo deste trabalho é por um lado, contribuir com mais dados para a discussão, isto é estudar se para a amostra recolhida a partir de uma base de dados de *feedback* de cliente pós-estada em dois hotéis do grupo Accor se verifica ou não o paradoxo da recuperação de clientes. Por outro lado, pretende-se estudar como se comportam os clientes que experimentaram falhas no serviço e ficaram satisfeitos face à sua recuperação e o os clientes que viveram uma experiência de zero falhas relativamente a:

- Recomendação do hotel;
- Recomendação da marca;
- Valor Percebido do serviço.

Antes de analisar, o paradoxo e os três pontos acima referidos, será importante perceber se existe ou não relação entre as variáveis:

- Ocorrência de problemas durante a estada no serviço hoteleiro e a satisfação global do cliente;
- Satisfação face à recuperação de uma falha no serviço influência a satisfação global do cliente.

5.2 Metodologia de investigação

É fundamental a escolha do tipo de estudo quando se investiga um problema, pois descreve a estrutura a utilizar para atingir os objetivos. Por esta razão, para atingir os objetivos pretendidos fez-se um estudo exploratório, transversal e de natureza quantitativa (Fortin, 2003). Exploratório pois envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e estudo de um caso particular. Transversal porque se pretende descrever e explorar um fenómeno específico num determinado momento, não havendo comparação dos dados ao longo do tempo. Quantitativo pois irá traduzir em números e em estatística opiniões e informações para serem classificadas e analisadas.

Quanto ao caso de estudo este decorreu em meio natural em dois hotéis do grupo Accor e a partir de dados secundários disponibilizados pelo grupo hoteleiro para esta dissertação. Os dados recolhidos encontram-se na base de dados do grupo onde este compila as opiniões e satisfação dos clientes face à sua estada nos hotéis, após esta já ter terminado. Esta base de dados existe nos hotéis do grupo Accor para compilar toda a informação que advém dos inquiridos dos clientes que deixam o seu *e-mail* durante a sua estada e que após a sua saída recebem um questionário sobre vários aspetos da sua opinião e satisfação face ao serviço prestado.

5.2.1 Estudo do caso do grupo Accor

5.2.1.1 O grupo Accor

Este estudo decorreu em dois hotéis do grupo Accor e a escolha do grupo hoteleiro prendeu-se com a sua relevância a nível mundial. O facto de ser um grupo sólido, com garantias de qualidade e reputação ganha ao longo destas décadas de atividade, fez com que fosse uma empresa exemplar para um estudo deste tipo.

O grupo Accor é atualmente o grupo hoteleiro líder de Mercado na Europa operando em todo o mundo. O grupo Accor está presente em 92 países com mais de 4400 hotéis e 530.000 quartos. Com mais de 180.000 trabalhadores distribuídos pelas várias marcas que o grupo detém.

A história do grupo Accor começa em 1967, com um Hotel na cidade do norte de França, Lille, pelas mãos de dois homens: Paul Dubrule e Gerard Pelisson. Desde esse ano o grupo Accor não parou de se expandir. Abaixo segue uma breve cronologia que resume a história deste grupo hoteleiro até aos dias de hoje.

1967: Abertura do primeiro Novotel em Lille por Paul Dubrule e Gérard Péliesson.

1974: Abertura do primeiro Hotel da marca Ibis em Bordeaux

1975: Aquisição da rede de Hotéis de 3 estrelas, Mercure.

1980: Aquisição do Sofitel, rede de 4 estrelas conceituada em França., com 43 hotéis e 2 SPA.

1982: Fusão com Jacques Borel International - líder europeu em serviços de alimentação e concessão de restaurantes, líder mundial na emissão de vales de refeição.

1983: Criação do grupo Accor: presente em 45 países, com 440 hotéis, 1500 restaurantes e 35.000 empregados.

1985: Criação do Formula 1, uma nova rede de hotéis económica. Criação, da *Accor Academy*, primeira universidade corporativa para atividades ligadas a serviços em França.

1990: Aquisição da cadeia Motel 6.

1991: Grupo *Accor* expande-se na área do Turismo adquirindo a *Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme* (CWL). A marca *Etap* junta-se às marcas do grupo Accor, aumentando as opções no mercado de Hotéis económicos.

1999: O grupo cria o conceito de Apart-Hotel.

2000: As reservas começam a poder ser feitas via internet através do site: accorhotels.com

2001: O grupo *Accor* resiste à crise internacional, depois de sete anos de crescimento com dois dígitos. O Grupo faz do crescimento sustentável a sua prioridade nas decisões operacionais.

2002: Abertura do *Sofitel Chicago Water Tower* e outros 13 Hotéis da mesma marca espelhados pelas principais cidades a nível internacional. O grupo *Accor* adquire a *Davidson Trahaire*,

empresa Australiana, líder na consultoria de recursos humanos.

2003: O primeiro Ibis abre na China, na cidade de Tianjin

2005: Accor adquire 30% do Club Med.

2006: Todos os apart-hotéis Pathernon transformam-se em Mercure Apartments. Um programa de grande expansão é levado a cabo na Índia com o objetivo de abrir mais de 5000 quartos, Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis e Formule1 em cinco anos.

2007: Criação da rede de hotéis *All seasons*: nova cadeia de hotéis económicos. Accor lança a *Pullman*, uma nova marca de luxo dedicada a viajantes em negócios. O grupo Accor adquire a *Surf Gold*, líder asiático em prestação de serviços de marketing.

2008: Criação da MGallery: uma nova cadeia de Hotéis de luxo. É lançado programa de fidelização A|Club em todo o mundo.

2009: A marca Etap Hotel, líder no segmento económico, abre o seu 400º Hotel na Europa. O site de reservas Accorhotels.com fica disponível no iPhone, em modo *free of charge*.

2010: Os grupos de negócios Accor Services (Ticket, etc) e Accor Hospitality dividem-se. Accor Services torna-se então Edenred (a gigante de serviços) e Accor Hospitality torna-se Accor - que mantém o rumo dos negócios hoteleiros. O programa A|Club celebra o seu segundo aniversário com aproximadamente 5 milhões de membros.

Quadro 1 - Cronologia sobre a história do grupo Accor até aos dias de hoje.

A empresa possui 12 marcas (bandeiras) de hotéis, atendendo todos os públicos e necessidades:

- Sofitel: é o patamar máximo dos hotéis do grupo. Esta bandeira é dirigida ao hóspede que deseja luxo e sofisticação.
- Pullman: é uma bandeira de hotéis destinada, essencialmente, ao turista de negócios, rede de hotéis *upscale* (preços elevados).
- Mgallery: é uma rede de hotéis exclusivo do grupo Accor, o qual oferece sofisticação e personalidade no atendimento, decoração e acomodação. É a nova rede de hotéis *upscale*.
- Mercure: é a maior rede *midscale* (preços médios) do grupo. Esta rede apresenta três níveis de conforto e preço e é classificada numa categoria de alto padrão.
- Novotel: é uma outra bandeira de hotéis *midscale* do grupo Accor vocacionado para o hóspede da área de negócios. Neste momento é uma das redes mais importantes do grupo.
- Ibis: é o patamar da grande bandeira de hotéis económicos da marca.
- Ibis Styles: outra bandeira de hotéis económicos do grupo, veio substituir o All Seasons, oferecendo todos os serviços de um hotel tradicional combinado com

conveniência, simplicidade, generosidade e boa localização, em simultâneo com um *design* moderno.

- Ibis Budget: veio substituir o Etap/Formule1 e é uma bandeira que determina os hotéis supereconómicos do grupo.
- Motel 6: é uma bandeira que oferece hotéis supereconómicos com serviços padronizados.
- Studio 6: é uma rede de hotéis supereconómica localizado somente nos Estados Unidos da América e Canadá. A diferenciação para o Motel 6 é a acomodação em estilo estúdio para estadas prolongadas (mínimo 1 semana).
- Adagio City: é a rede de hotéis do grupo dirigida a estadas de longa duração. Os quartos são reformulados de forma a parecerem um apartamento, mas onde a existência de serviço de hotel está patente.
- Thalassa sea & spa: é a rede de *resorts* e spas do grupo oferecendo 15 destinos distribuídos por França, Itália e Marrocos.

Na figura baixo, estão identificadas as principais marcas que atualmente pertencem ao grupo Accor e como estas se segmentam.

BRANDS	INTERNATIONAL	REGIONAL
LUXURY	SOFITEL LUXURY HOTELS	SOFITEL L'ÉLÉGANT
UPSCALE	gallia HOTELS & RESORTS	M Grand Mercure KSA
MIDSCALE	ibis HOTELS	ibis HOTELS
ECONOMY	ibis HOTELS	ibis HOTELS
BUDGET	ibis HOTELS	ibis HOTELS

Figura 2 – Segmentos e Marcas do Grupo Accor.

Abaixo os dados corporativos do grupo:

- Origem: França
- Fundação: 1967
- Fundador: Gérard Pélisson e Paul Dubrule

- Sede mundial: Évry, França
- Proprietário da marca: Accor S.A.
- Chairman & CEO: Denis Hennequin
- Presidente: Yann Caillère
- Lucro: 510 milhões de euros (2011)
- Valor de mercado: 5.3 bilhões de euros (Janeiro/2012)
- Hotéis: 4.400
- Presença global: 90 países
- Maiores mercados: França, Alemanha, Estados Unidos e Brasil
- Funcionários: 65.000
- Principais concorrentes: Wyndham Worldwide, Choice International, Hilton Worldwide, InterContinental Hotels, Marriott International
- Slogan: “Open New Frontiers in Hospitality.”

5.2.1.2 Grupo Accor em Portugal

Em Portugal podemos atualmente encontrar as seguintes marcas do grupo Accor:

- Sofitel,
- Novotel,
- Mercure,
- Ibis;
- Ibis budget.

Assim, o grupo Accor tem 30 hotéis em território nacional, perfazendo um total de 3116 quartos. A presença do grupo Accor em Portugal distribui-se por 12 destinos: Lisboa, Porto, Braga, Bragança, Guimarães, Coimbra, Figueira da Foz, Leiria, Évora, Setúbal, Faro e Vila Nova de Gaia.

O posicionamento do grupo Accor está presente no *website* do grupo e é o seguinte: “A Accor em Portugal é o grupo hoteleiro com a melhor cobertura geográfica e o único a oferecer uma gama de produtos que vai do luxo à hotelaria económica.”

5.2.1.3 A marca Ibis

Ibis é uma marca do grupo Accor criada na década de 70 com o intuito de integrar no grupo um segmento de hotéis económicos destinado a um público com orçamento mais reduzido, mas em que a acomodação tinha um padrão de qualidade superior aos hotéis do mesmo segmento. Outro objetivo da marca seria gerar economias de escala significativas. Ao longo dos anos a rede reúne todas as condições para que o hóspede se sinta literalmente em casa, oferecendo um hotel moderno e uma excelente qualidade/preço para o segmento em que se insere.

A primeira unidade do Ibis foi inaugurada em 1974 na cidade francesa de Bordeaux e rapidamente se estabeleceu como um referencial no sector. A partir desta data foi um crescer contínuo, passados 2 anos nasce o primeiro Ibis em Paris, chegando até aos 14 hotéis da mesma marca dentro do seu território nacional. Após o bom funcionamento deste conceito, a marca Ibis, iniciou a sua internacionalização para Amesterdão e o crescimento deu-se primeiramente por toda a Europa e gradualmente em todos os continentes, atingindo as 111 unidades passados 10 anos da criação do conceito.

Em Janeiro de 2011 foi inaugurado o hotel número 900 da marca Ibis e como perspetiva e objetivo da marca até 2015 serão criadas 100 unidades hoteleiras em cada uma das grandes zonas geográficas da Ásia e América Latina.

Em 2012, o Ibis é uma marca extremamente forte e sólida. Assim sendo, o grupo Accor resolveu reposicionar a marca Ibis no mercado com a apresentação de uma nova identidade visual. Esta nova identidade torna o Ibis a marca mãe dos hotéis mais económicos da empresa. Assim sendo, a marca oferece agora três hotéis económicos, o Ibis, o Ibis Styles e o Ibis Budget, apresentando esta hierarquia um decréscimo do binómio qualidade/preço consoante a sequência dos hotéis apresentados.

5.3 Modelo de Análise e Hipóteses em Estudo

A figura que se segue mostra, de forma esquemática, como foi estruturada a análise dos dados neste estudo assim como as principais variáveis em causa para a obtenção dos objetivos definidos.

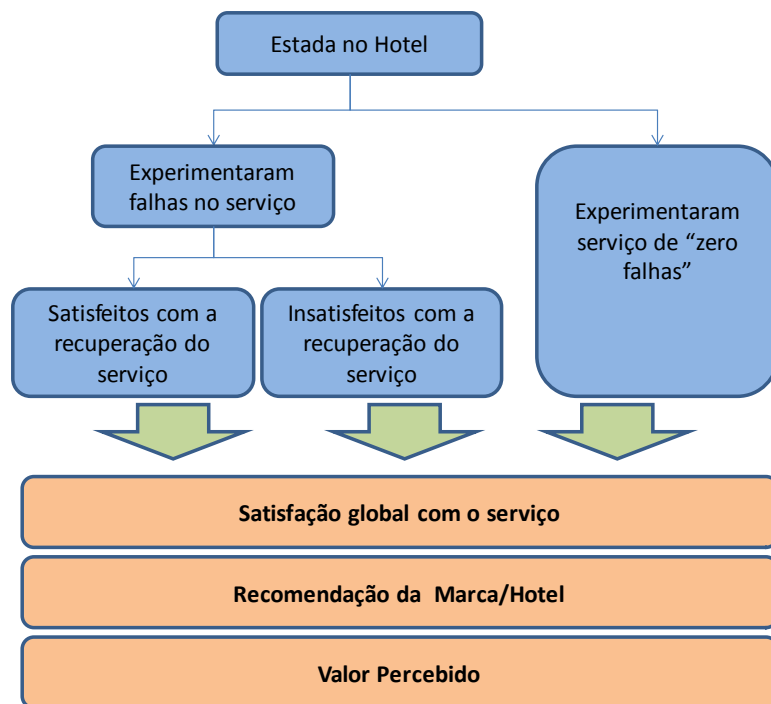


Figura 3 – Esquema lógico da investigação. Fonte: Elaboração Própria.

Como é demonstrado no esquema, o estudo inicia-se com a estada dos clientes no serviço, a sua vivência de falhas ou não, no qual o mesmo apresenta uma reclamação se a primeira se verifica. De seguida, a empresa faz (ou não) uma recuperação do serviço perante a qual o cliente fica satisfeito ou insatisfeito. Caso este fique satisfeito, pretende-se analisar o seu impacto a nível da recomendação do hotel, da marca, do seu valor percebido do serviço e se se verifica ou não o paradoxo da recuperação do cliente, sempre com base na comparação da sua satisfação global com o cliente que não sofreu qualquer falha.

Atendendo ao contexto teórico em que se insere este estudo, colocam-se as hipóteses de investigação.

Conforme analisado na revisão da literatura uma recuperação de um serviço satisfatório para o cliente influencia a satisfação do cliente (Smith *et al.*,1999; Zeithaml *et al.*, 1996). As hipóteses 1 e 2 pretendem testar se para o caso em estudo se verificam estas relações de dependência.

- Hipótese 1: A ocorrência de problemas durante a estada no serviço hoteleiro influencia a satisfação global do cliente.
- Hipótese 2: A satisfação face à recuperação de uma falha no serviço influencia a satisfação global do cliente.

Após estudo das relações entre ocorrência de problemas, a sua recuperação e a satisfação do cliente, pretende-se testar o paradoxo da recuperação de clientes. Como referido na revisão da literatura muitos estudos (Andreassen, 2001; Berry *et al.*, 1990; Bolton, 1998; Brown *et al.*, 1996; Halstead and Page, 1992; Maxham, 2001; McCollough *et al.*, 2000; Zeithaml *et al.*, 1996) vêm confirmar o paradoxo da recuperação de clientes, indicando que as iniciativas das empresas perante uma falha no serviço podem ser uma ferramenta que não só pode levar o cliente a retomar o seu nível de satisfação como passar a um nível superior do que tinha antes de ter sofrido a falha no serviço em causa. A hipótese 3 pretende testar o paradoxo, verificando se se confirma o seguinte:

- Hipótese 3: Os clientes que reclamaram falhas no serviço e ficaram satisfeitos com a sua recuperação são clientes mais satisfeitos com o serviço global que os que não reclamaram nenhuma falha (Paradoxo da recuperação de clientes).

Conforme analisado na contextualização teórica clientes que reclamam e tem as suas queixas devidamente resolvidas, costumam fazer relato disso a outras pessoas enaltecendo o bom tratamento recebido (Albrecht, 1992). A satisfação é a base do passa-palavra. Segundo Anderson (1998), o grau individual de satisfação ou insatisfação com a experiência de consumo é normalmente visto como o antecedente-chave do passa-palavra. Para este autor existe uma relação estreita entre passa-palavra, satisfação e insatisfação. Segundo Spreng *et al.* (1995) e Swanson e Kelley (2001) uma eficaz recuperação de uma falha aumenta não só a satisfação global mas também a recomendação e *word-of-mouth* positivo. Nas hipóteses 4 e 5 será testada a intenção de recomendação do hotel e da marca, no ceio dos clientes que viveram alguma falha e ficaram satisfeitos e dos que por sua vez não sofreram qualquer falha.

- Hipótese 4: Os clientes que reclamaram falhas no serviço e ficaram satisfeitos com a sua recuperação apresentam uma intenção de recomendação do Hotel mais elevada que os que não reclamaram nenhuma falha.
- Hipótese 5: Os clientes que reclamaram falhas no serviço e ficaram satisfeitos com a sua recuperação apresentam uma intenção de recomendação da Marca mais elevada que os que não reclamaram nenhuma falha.

Valor percebido refere-se à avaliação do consumidor quanto aos benefícios e custos de se manter um relacionamento com a empresa (Sirdeshmukh *et al.*, 2002). A lógica aqui é a de que, mesmo quando o consumidor extrai benefícios advindos de trocas relacionais com uma empresa, se for exigido do consumidor altos custos de manutenção, o relacionamento será menos atrativo e menor. Baseando-se neste raciocínio, testa-se com a hipótese 6 o impacto na percepção de valor nos clientes satisfeitos com a recuperação da falha experimentada na sua estada versus os clientes sem falhas registadas.

- Hipótese 6: Os clientes que reclamaram falhas no serviço e ficaram satisfeitos têm uma percepção acerca do valor do serviço mais elevada que os que não reclamaram nenhuma falha.

5.4 Método de tratamento e análise de dados

Relativamente às variáveis em estudo temos como variáveis dependentes a satisfação global com o serviço, a intenção de recomendação e o valor percebido. A variável independente é a satisfação face à recuperação de uma falha no serviço. As variáveis atributo, correspondentes às características dos sujeitos em estudo são a idade, género, profissão e nacionalidade. A codificação de variáveis realizada com base nos dados recolhidos foi a que se segue:

Nome da Variável	Tipo de Variável	Tipo de Resposta	Opções de Resposta	Codificação
Motivo da Estada	Qualitativa Nominal	Escolha Simples	Lazer / Razões pessoais	1
			Negócios	2
Sexo do Inquirido	Qualitativa Nominal	Escolha Simples	Masculino	1
			Feminino	2
Idade do Inquirido	Quantitativa Contínua	Escolha Simples	18-24	1
			25-34	2
			35-44	3
			45-54	4
			55-64	5
			65-74	6
			75+	7
Nacionalidade do Inquirido: Português ou Estrangeiro?	Qualitativa Nominal	Escolha Simples	Português	1
			Estrangeiro	2
Profissão do Inquirido	Qualitativa Nominal	Escolha Simples	Empresário	1
			Gestor Intermédio/Júnior	2
			Operacional	3
			Empregado de Escritório	4
			Desempregado	5
			Reformado	6
			Diretor de Vendas	7
			Freelancer	8
			Gestor Senior	9
			Lojista	10
			Estudante	11
			Professor	12
Satisfação Global com o Serviço	Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	Extremamente Insatisfeito	1
			Insatisfeito	2
			Nem satisfeito, nem insatisfeito	3
			Satisfeito	4
			Extremamente Satisfeito	5
Valor Percebido	Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	Mau	1
			Justo	2
			Bom	3
			Muito bom	4
			Excelente	5
Recomendação do Hotel	Qualitativa Ordinal	Escala de	Definitivamente não	1

		Likert	Provavelmente não	2
			Talvez sim, Talvez não	3
			Provavelmente sim	4
			Definitivamente sim	5
Recomendação da Marca	Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	Definitivamente não	1
			Provavelmente não	2
			Talvez sim, Talvez não	3
			Provavelmente sim	4
			Definitivamente sim	5
Teve problemas na sua estada?	Qualitativa Nominal	Escolha Simples	Sim	1
			Não	2
Reclamou?	Qualitativa Nominal	Escolha Simples	Sim	1
			Não	2
Satisfação face a recuperação do serviço	Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	Insatisfeito	1
			Satisfeito	2

Quadro 2 – Codificação das Variáveis em estudo.

6. Análise e discussão de resultados

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos no período compreendido entre 4 de Abril de 2011 e 4 de Abril de 2012. Foi feito o levantamento de 1396 questionários, 559 de um hotel e 837 de outro, ambos da marca Ibis.

6.1 Caracterização descritiva da amostra

Os quadros e gráficos que se seguem mostram os dados relativos à análise das características sociodemográficas dos inquiridos. Os inquiridos eram maioritariamente do sexo masculino (61%), com idades compreendidas entre os 25 e os 44 anos em cerca de 56% dos casos, sendo na sua maioria empregados de escritório ou gestores. Aproximadamente 67% dos inquiridos eram estrangeiros e apenas 33% eram clientes domésticos, isto é, de nacionalidade portuguesa. O motivo da estada dos inquiridos nos hotéis, foi maioritariamente por razões pessoais ou lazer, correspondendo a 84% dos casos, sendo que apenas 16% recorreram a estes serviços por motivos profissionais.

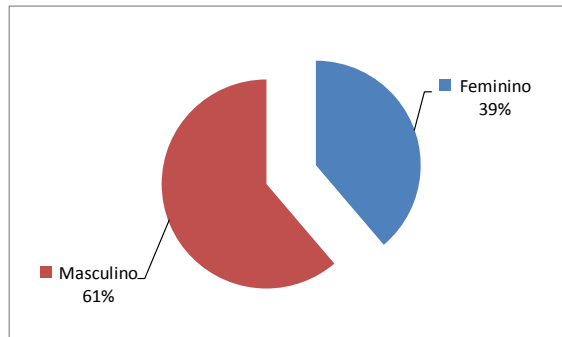


Figura 4 – Características sociodemográficas da amostra: Sexo

Sexo do Inquirido					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	813	58,2	61,2	61,2
	Feminino	515	36,9	38,8	100,0
	Total	1328	95,1	100,0	
Missing	999	68	4,9		
	System	1	,1		
	Total	69	4,9		
Total		1397	100,0		

Quadro 3 - Características sociodemográficas da amostra: Sexo. Fonte: SPSS®

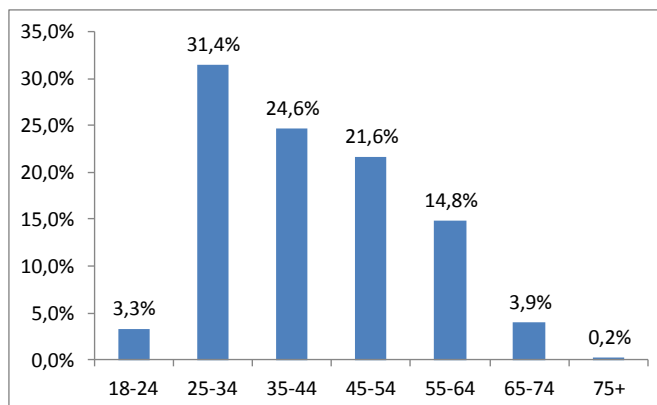


Figura 5 - Características sociodemográficas da amostra: Idade

Idade do Inquirido

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-24	44	3,1	3,3
	25-34	415	29,7	31,4
	35-44	325	23,3	24,6
	45-54	285	20,4	21,6
	55-64	196	14,0	14,8
	65-74	52	3,7	3,9
	75+	3	,2	,2
Total	1320	94,5	100,0	
Missing	999	76	5,4	
	System	1	,1	
	Total	77	5,5	
Total	1397	100,0		

Quadro 4 - Características sociodemográficas da amostra: Idade. Fonte: SPSS®

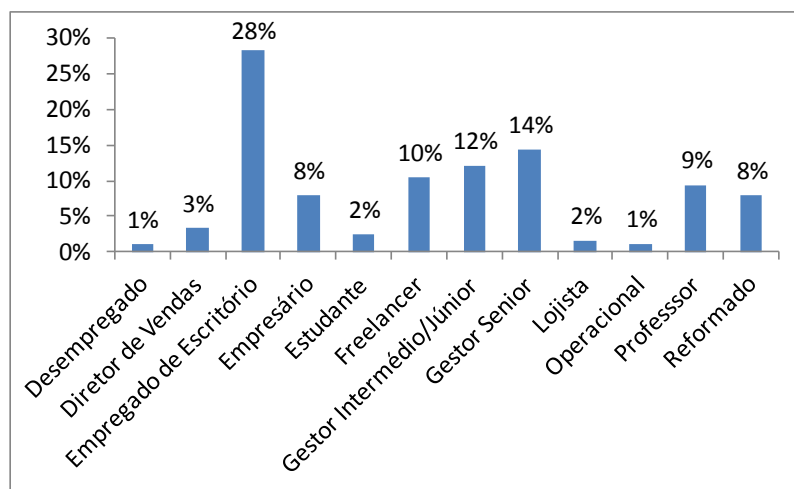


Figura 6 - Características sociodemográficas da amostra: Profissão.

Profissão do Inquirido		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Empresário	96	6,9	7,9	7,9
	Gestor Intermédio/Júnior	146	10,5	12,1	20,0
	Operacional	14	1,0	1,2	21,2
	Empregado de Escritório	342	24,5	28,3	49,5
	Desempregado	13	,9	1,1	50,5
	Reformado	95	6,8	7,9	58,4
	Diretor de Vendas	40	2,9	3,3	61,7
	Freelancer	126	9,0	10,4	72,1
	Gestor Senior	173	12,4	14,3	86,4
	Lojista	20	1,4	1,7	88,1
	Estudante	30	2,1	2,5	90,6
	Professor	114	8,2	9,4	100,0
	Total	1209	86,5	100,0	
Missing	999	187	13,4		
	System	1	,1		
	Total	188	13,5		
	Total	1397	100,0		

Quadro 5 - Características sociodemográficas da amostra: Profissão. Fonte: SPSS®

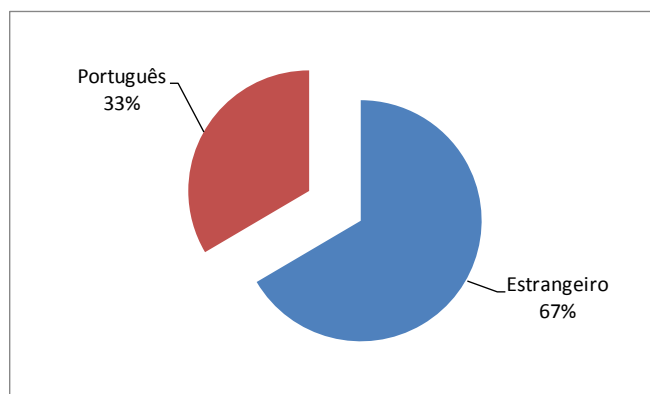


Figura 7 - Características sociodemográficas da amostra: Nacionalidade.

Nacionalidade do Inquirido: Português ou Estrangeiro?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Português	448	32,1	33,5	33,5
	Estrangeiro	890	63,7	66,5	100,0
	Total	1338	95,8	100,0	
Missing	999	58	4,2		
	System	1	,1		
	Total	59	4,2		
Total		1397	100,0		

Quadro 6 - Características sociodemográficas da amostra: Nacionalidade. Fonte: SPSS®

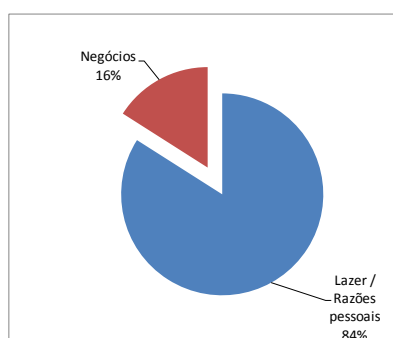


Figura 8 – Motivo da Estada nos hotéis.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lazer / Razões pessoais	1173	84,0	84,0	84,0
	Negócios	223	16,0	16,0	100,0
	Total	1396	99,9	100,0	
Missing	System	1	,1		
Total		1397	100,0		

Quadro 7 - Motivo da Estada nos hotéis. Fonte: SPSS®

6.2 Testes de Hipóteses

Hipótese 1: *A ocorrência de problemas durante a estada no serviço hoteleiro influencia a satisfação global do cliente.*

O objetivo desta análise é o de verificar se a ocorrência de problemas durante a estada no hotel teve alguma influência na classificação global do serviço. Neste sentido e dado que algumas classificações tiveram um número reduzido de respondentes, agruparam-se os clientes em dois grupos: os “Satisfeitos” ou “Extremamente Satisfeitos” e os “Extremamente insatisfeitos”, “insatisfeitos” ou “nem satisfeitos, nem insatisfeitos”. Estes grupos foram cruzados com a ocorrência ou não de falha no serviço ao longo da sua estada no hotel.

Count		Falhas no Serviço		Total
		Sim	Não	
Avaliação do Serviço	Extremamente Insatisfeito; Insatisfeito; Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	18	66	84
	Extremamente Satisfeito; Satisfeito	91	1221	1312
Total		109	1287	1396

Quadro 8 - Cruzamento das variáveis “Falha no Serviço” e “Avaliação do Serviço”. Fonte: SPSS.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	23,035 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	21,066	1	,000		
Likelihood Ratio	16,679	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	23,018	1	,000		
N of Valid Cases	1396				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,56.

b. Computed only for a 2x2 table

Quadro 9 - Teste do χ^2 para as variáveis “Falha no Serviço” e “Avaliação do Serviço”. Fonte: SPSS®

H0: A satisfação global com o serviço e a ocorrência de falhas durante a estada do cliente no hotel são independentes.

H1: A satisfação global com o serviço e a ocorrência de falhas durante a estada do cliente no hotel não são independentes.

Da tabela é possível verificar que o p-value $0,000 < \alpha = 0,05$, o que significa que se rejeita a hipótese H0. Neste sentido conclui-se, com uma probabilidade de erro de 5%, que a ocorrência de problemas durante a estada no serviço hoteleiro influencia a satisfação global do cliente.

Hipótese 2: *A satisfação face à recuperação de uma falha no serviço influencia a satisfação global do cliente.*

O objetivo desta análise é o de verificar se, de entre os clientes que tiveram falha no serviço, a satisfação com a recuperação da falha terá ou não influência na satisfação global do serviço no final da sua estada. Novamente agruparam-se os clientes em dois grupos tal como na análise da hipótese anterior e cruzaram-se com a satisfação face à recuperação da falha em que participaram.

Avaliação do Serviço * Satisfação face a recuperação do serviço Crosstabulation

Count		Satisfação face a recuperação do serviço		Total
		Insatisfeito	Satisfeito	
Avaliação do Serviço	Extremamente Insatisfeito; Insatisfeito; Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	13	1	14
	Extremamente Satisfeito; Satisfeito	38	39	77
Total		51	40	91

Quadro 10 - Cruzamento das variáveis “Satisfação face à recuperação” e “Avaliação do Serviço”. Fonte: SPSS®.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	9,102 ^a	1	,003		
Continuity Correction ^b	7,422	1	,006		
Likelihood Ratio	10,883	1	,001		
Fisher's Exact Test				,003	,002
Linear-by-Linear Association	9,002	1	,003		
N of Valid Cases	91				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,15.
b. Computed only for a 2x2 table

Quadro 11 - Teste do χ^2 para as variáveis “Satisfação face à recuperação” e “Avaliação do Serviço”. Fonte: SPSS®.

H0: A satisfação face à recuperação de uma falha no serviço e a satisfação global do cliente são independentes.

H1: A satisfação face à recuperação de uma falha no serviço e a satisfação global do cliente não são independentes.

Da tabela é possível verificar que com um p -value $0,003 < \alpha = 0,05$, procede-se à rejeição da hipótese H0, ou seja, conclui-se com uma probabilidade de erro de 5%, que a satisfação face à recuperação do serviço após falha(s) influencia a satisfação global do cliente.

Hipótese 3: *Os clientes que reclamaram falhas no serviço e ficaram satisfeitos com a sua recuperação são clientes mais satisfeitos com o serviço global que os que não reclamaram nenhuma falha. (Paradoxo da recuperação de clientes).*

Na amostra em estudo existem 4 grupos diferentes de clientes face à existência de falhas durante a sua estada no hotel e respetiva satisfação face à mesma. Os vários grupos estão descritos no quadro abaixo.

Grupos	Descrição
RECUPERAÇÃO -	Reclamou e ficou insatisfeito com a recuperação do serviço
RECUPERAÇÃO +	Reclamou e ficou satisfeito com a recuperação do serviço
RECUPERAÇÃO 0	Reclamou e não respondeu face à recuperação do serviço
SEM FALHAS	Não teve problemas

Quadro 12 – Grupos de Clientes.

A frequência dos vários grupos de clientes na amostra em estudo é apresentada no quadro abaixo.

Problemas e Satisfação face à recuperação do serviço

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Reclamou e ficou insatisfeito com a recuperação do serviço	49	3,5	3,5	3,5
	Reclamou e ficou satisfeito com a recuperação do serviço	37	2,6	2,7	6,2
	Reclamou e não respondeu face à recuperação do serviço	23	1,6	1,6	7,8
	Não teve falhas	1287	92,1	92,2	100,0
	Total	1396	99,9	100,0	
Missing	System	1	,1		
Total		1397	100,0		

Quadro 13 – Frequência dos Grupos de Clientes. Fonte: SPSS®.

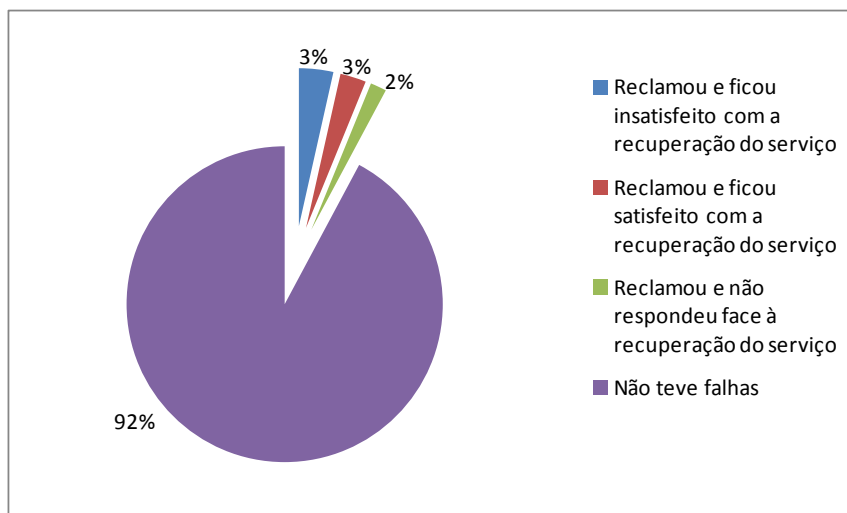


Figura 9 – Percentagem dos Grupos de Clientes.

Para estudo da hipótese 3 são comparados os clientes “RECUPERAÇÃO +” com os clientes “SEM FALHAS”. As hipóteses H0 e H1, a testar foram as seguintes:

H0: Em média, não existem diferenças significativas entre a satisfação global com o serviço dos clientes “RECUPERAÇÃO +” e dos clientes “SEM FALHAS”

H1: Em média, existem diferenças significativas entre a satisfação global com o serviço dos clientes “RECUPERAÇÃO +” e dos clientes “SEM FALHAS”

Realizou-se o teste T-Student para grupos independentes, para aferir se a média de satisfação com o serviço global era significativamente diferente entre os dois grupos de clientes em análise:

Group Statistics					
	Problemas e Satisfação face à recuperação do ...	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Satisfação Global com o Serviço	Reclamou e ficou satisfeito com a recuperação do serviço	37	4,57	,555	,091
	Não teve falhas	1287	4,49	,638	,018

Quadro 14 - Medidas descritivas dos dados. Fonte: SPSS®.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Satisfação Global com o Serviço	Equal variances assumed	1,039	,308	,692	1322	,489	,073	,106	-,135	,281
	Equal variances not assumed			,790	38,789	,434	,073	,093	-,115	,261

Quadro 15 –Teste T-Student: comparação dos clientes “RECUPERAÇÃO +” com os clientes “SEM FALHAS” face às médias de satisfação global com o serviço. Fonte: SPSS®.

O primeiro quadro apresenta as medidas descritivas dos dados (dimensão n de cada amostra), média, desvio-padrão e erro-padrão amostrais) e o quadro seguinte diz respeito ao teste de Levene para a homogeneidade (igualdade) das variâncias e ao teste T-Student para a comparação de duas médias no caso de duas amostras independentes.

No que respeita ao teste de Levene, $p \text{ value} = 0,308$, ou seja, superior a $\alpha = 0,05$ (nível e significância), assim, considera-se que as variâncias populacionais são iguais e o teste T-Student deve ser avaliado na primeira linha do quadro, isto é, para “Equal variances assumed”. Do teste T-Student realizado conclui-se que $p\text{-value } 0,489 > \alpha = 0,05$, o que significa que não se rejeita a hipótese H_0 . Neste sentido conclui-se, com uma probabilidade de erro de 5%, que as médias entre os grupos não são significativamente diferentes. Existe aparentemente uma tendência para ser superior nos clientes que tiveram uma recuperação de falha no serviço e ficaram satisfeitos com a mesma (média de satisfação global com o serviço de 4,57) relativamente aos clientes que não sofreram qualquer falha (média de satisfação global com o serviço de 4,49), no entanto, não é estatisticamente significativo. A hipótese 3 não se confirma.

Hipótese 4: *Os clientes que reclamaram falhas no serviço e ficaram satisfeitos com a sua recuperação apresentam uma intenção de recomendação do hotel mais elevada que os que não reclamaram nenhuma falha.*

Realizou-se também para esta hipótese um teste T-Student para grupos independentes, para aferir se a média de recomendação do hotel era significativamente diferente entre os dois grupos de clientes em análise:

Group Statistics

Problemas e Satisfação face à recuperação do ...		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Recomendação do Hotel Pós - Estada	Reclamou e ficou satisfeito com a recuperação do serviço	37	4,38	,794	,131
	Não teve falhas	1287	4,51	,770	,021

Quadro 16 - Medidas descritivas dos dados. Fonte: SPSS®.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Recomendação do Hotel Pós - Estada	Equal variances assumed	,396	,529	-1,053	1322	,293	-,135	,128	-,387	,117
	Equal variances not assumed			-1,022	37,969	,313	-,135	,132	-,403	,133

Quadro 17 - Teste T-Student: comparação dos clientes “RECUPERAÇÃO +” com os clientes “SEM FALHAS” face às médias de intenção de recomendação do hotel. Fonte: SPSS®.

As hipóteses aqui foram as seguintes:

H0: Em média, não existem diferenças significativas entre a recomendação do hotel dos clientes “RECUPERAÇÃO +” e dos clientes “SEM FALHAS”

H1: Em média, existem diferenças significativas entre a recomendação do hotel dos clientes “RECUPERAÇÃO +” e dos clientes “SEM FALHAS”

Do teste realizado conclui-se que $p\text{-value } 0,293 > \alpha = 0,05$, o que significa que não se rejeita a hipótese H0. Neste sentido conclui-se, com uma probabilidade de erro de 5%, que as médias entre os dois grupos de clientes não são significativamente diferentes.

Hipótese 5: *Os clientes que reclamaram falhas no serviço e ficaram satisfeitos com a sua recuperação apresentam uma intenção de recomendação da Marca mais elevada que os que não reclamaram nenhuma falha.*

Seguindo o mesmo raciocínio de análise realizou-se o teste T-Student, para aferir se a nível da intenção de recomendação da marca, neste caso, marca Ibis, eram significativamente diferentes as médias entre os dois grupos em estudo:

Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Recomendação da Marca Pós - Estada	Reclamou e ficou satisfeito com a recuperação do serviço	37	4,43	,555	,091
	Não teve falhas	1287	4,52	,687	,019

Quadro 18 - Medidas descritivas dos dados. Fonte: SPSS®.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Recomendação da Marca Pós - Estada	Equal variances assumed	1,269	,260	-,725	1322	,468	-,083	,114	-,306	,141
	Equal variances not assumed			-,888	39,244	,380	-,083	,093	-,271	,106

Quadro 19 - Teste T-Student: comparação dos clientes “RECUPERAÇÃO +” com os cliente “SEM FALHAS” face às médias de intenção de recomendação da marca. Fonte: SPSS®.

As hipóteses foram as que se seguem:

H0: Em média, não existem diferenças significativas da recomendação da marca dos clientes “RECUPERAÇÃO +” e dos clientes “SEM FALHAS”

H1: Em média, existem diferenças significativas da recomendação da marca dos clientes “RECUPERAÇÃO +” e dos clientes “SEM FALHAS”

Do teste realizado conclui-se que $p\text{-value } 0,468 > \alpha = 0,05$, o que significa que não se rejeita a hipótese H0. Neste sentido conclui-se que as médias entre os grupos não são significativamente diferentes.

Hipótese 6: *Os clientes que reclamaram falhas no serviço e ficaram satisfeitos têm uma percepção acerca do valor do serviço mais elevada que os que não reclamaram nenhuma falha.*

O teste T-Student foi realizado mais uma vez para aferir se as médias de valor percebido do serviço pelos dois tipos de clientes em análise eram significativamente diferentes:

Group Statistics

	Problemas e Satisfação face à recuperação do ...	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Valor Percebido	Reclamou e ficou satisfeito com a recuperação do serviço	37	3,89	,809	,133
	Não teve falhas	1287	4,01	,905	,025

Quadro 20 - Medidas descritivas dos dados. Fonte: SPSS®.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Valor Percebido	Equal variances assumed	,436	,509	-,801	1322	,423	-,121	,151	-,416	,175
	Equal variances not assumed			-,890	38,636	,379	-,121	,135	-,394	,153

Quadro 21 – Teste T-Student: comparação dos clientes “RECUPERAÇÃO +” com os cliente “SEM FALHAS” face às médias de valor percebido. Fonte: SPSS®.

H0: Em média, não existem diferenças significativas do valor percebido em relação ao serviço dos clientes “RECUPERAÇÃO +” e dos clientes “SEM FALHAS”

H1: Em média, existem diferenças significativas do valor percebido em relação ao serviço dos clientes “RECUPERAÇÃO +” e dos clientes “SEM FALHAS”

Do teste T-Student conclui-se que $p\text{-value } 0,423 > \alpha = 0,05$, o que significa que não se rejeita a hipótese H0. As médias entre os grupos não são significativamente diferentes.

No quadro que se segue resumem-se os resultados obtidos neste estudo:

Hipótese	Resultado
<i>Hipótese 1: A ocorrência de problemas durante a estada no serviço hoteleiro influencia a satisfação global do cliente.</i>	CONFIRMADA
<i>Hipótese 2: A satisfação face à recuperação de uma falha no serviço influencia a satisfação global do cliente.</i>	CONFIRMADA

<i>Hipótese 3: Os clientes que reclamaram falhas no serviço e ficaram satisfeitos com a sua recuperação são clientes mais satisfeitos com o serviço global que os que não reclamaram nenhuma falha. (Paradoxo da recuperação de clientes).</i>	NÃO CONFIRMADA
<i>Hipótese 4: Os clientes que reclamaram falhas no serviço e ficaram satisfeitos com a sua recuperação apresentam uma intenção de recomendação do Hotel mais elevada que os que não reclamaram nenhuma falha.</i>	NÃO CONFIRMADA
<i>Hipótese 5: Os clientes que reclamaram falhas no serviço e ficaram satisfeitos com a sua recuperação apresentam uma intenção de recomendação da Marca mais elevada que os que não reclamaram nenhuma falha.</i>	NÃO CONFIRMADA
<i>Hipótese 6: Os clientes que reclamaram falhas no serviço e ficaram satisfeitos têm uma percepção acerca do valor do serviço mais elevada que os que não reclamaram nenhuma falha.</i>	NÃO CONFIRMADA

Quadro 22 – Síntese de resultados das hipóteses em estudo.

As primeiras duas hipóteses demonstraram que existe relação de dependência entre a satisfação global e a existência de falhas assim como a satisfação face à recuperação da mesma. Partir desta base foi fundamental para aferir a pertinência do estudo das hipóteses que se seguiram: hipóteses 3, 4, 5 e 6. Estas vieram estudar se seriam ou não os clientes com falhas nos serviços e satisfeitos com a sua recuperação os mais satisfeitos no global do serviço, os que recomendariam mais o hotel e a marca e os que teriam um valor percebido do serviço superior. Estas quatro últimas hipóteses não se confirmaram, isto é, não se pode afirmar que haja diferenças significativas entre o comportamento dos clientes satisfeitos com a recuperação de uma falha sofrida e os que não tiveram falha alguma, relativamente às variáveis em estudo.

7. Conclusão, limitações do estudo e sugestões para investigações futuras

Este último capítulo apresenta as principais conclusões obtidas a partir do estudo realizado. São também apresentados os contributos, limitações da pesquisa efetuada e sugestões para investigações futuras.

7.1 Conclusão

O trabalho de investigação estudou a ocorrência do paradoxo da recuperação de clientes através da análise do seu *feedback* após estada em dois dos hotéis do grupo Accor em Portugal ao longo de um ano.

Começou por se demonstrar a base do paradoxo, isto é, a dependência entre a satisfação global e a existência de falhas assim como a satisfação face à recuperação da mesma. Ou seja, veio reforçar estudos tais como de Smith *et al.* (1999) e Zeithaml *et al.* (1996).

Após esta primeira abordagem os resultados do estudo não demonstraram a ocorrência do paradoxo da recuperação de clientes, ou seja, uma média de satisfação global mais elevada nos clientes que experimentaram uma ou mais falhas no serviço comparativamente com os clientes que não tiveram qualquer falha. Quanto ao primeiro grupo de clientes referido o estudo demonstra que apesar de terem um nível de satisfação global com o serviço mais elevado, esta não é significativamente diferente do grupo de clientes que não sofreu qualquer falha. Assim sendo esta investigação não se junta a estudos anteriores que provavam a existência do paradoxo da recuperação de clientes (Bolton e Drew, 1992; Boshoff, 1997; Hocutt *et al.*, 1997; Magnini *et al.*, 2007; Maxham e Netemeyer, 2002; McCollough, 2000; Smith *et al.*, 1999), no entanto, sugere que a satisfação global dos clientes satisfeitos com a recuperação das falhas do serviço não é significativamente diferente da dos clientes que sofreram “zero falhas”, assim não se pode dizer que uma boa recuperação não é importante, esta pode igualar a satisfação dos dois grupos tal como referia o estudo de Hart *et al.* (1990).

Relativamente à intenção de recomendação do hotel, marca e do valor percebido também não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos de

clientes em estudo, mas verifica-se uma tendência de serem mais elevadas nos clientes com “zero falhas” sofridas. Tal como visto na revisão da literatura segundo Anderson (1998), o grau individual de satisfação ou insatisfação com a experiência de consumo é normalmente visto como o antecedente-chave do passa-palavra. Parece não haver melhor para a recomendação, passa-palavra positivo e percepção de valor do que um serviço de “zero falhas”, tal como evidenciado em outros estudos (Andreassen, 2001; Berry *et al.*, 1990; Bolton, 1998; Brown *et al.*, 1996; Halstead and Page, 1992; Maxham, 2001; McCollough *et al.*, 2000; Zeithaml *et al.*, 1996).

Estas conclusões refletem que o prestador de serviços deve sempre procurar fornecer aos seus clientes um serviço sem falhas, de modo a evitar as reclamações, mas deve por outro lado incentivá-lo a reclamar quando as falhas ocorrem de modo a inverter a sua insatisfação tornando-o num cliente novamente satisfeito. O facto de as médias dos dois grupos serem semelhantes não veio demonstrar o paradoxo da recuperação de clientes mas é um sinal muito positivo de que pelo menos os clientes que sofreram falhas e foram eficazmente resolvidas não ficaram insatisfeitos com o serviço.

Em suma, este estudo veio fortalecer os conceitos ligados ao paradoxo de recuperação de clientes. Não sendo à prova de falhas, as empresas têm de ter os processos criados e o pessoal de contacto formado para dar resposta imediata e satisfatória aos clientes para estes pelo menos manterem os níveis de satisfação global que foi o que aconteceu na amostra em estudo.

7.2 Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras

Apesar do estudo contribuir com uma amostra significativa de clientes em ambiente real na área do paradoxo da recuperação de clientes, este apresenta algumas limitações e trouxe também sugestões que podem ser úteis em estudos futuros.

Em primeiro lugar, este estudo restringe-se a serviços hoteleiros, mais concretamente a 2 hotéis de uma marca. Seria interessante em próximas dissertações usar o mesmo modelo de estudo para outros serviços. Embora a gestão hoteleira, por todos os motivos que já foram apresentados seja uma área muito adequada à análise desta temática,

nomeadamente pelo capital humano que implica, não pode ser generalizado o resultado obtido para outros sectores.

Uma outra limitação encontrada neste estudo foi a percentagem de clientes que reclamam face aos que não reclamam. Fazendo novamente referência aos estudos de Boshoff (1997) e Hart *et al.* (1990) que referiam que o paradoxo da recuperação de clientes era um evento raro, não era fácil de encontrar. Esta amostra de clientes veio mostrar isso mesmo, tendo-se estudado 92% de clientes que não apresentaram qualquer reclamação de falha no serviço face a 3% tendo reclamado ficaram satisfeitos com a sua recuperação. O facto de existir um número elevado de clientes que não reclama, deixa sempre a dúvida se não reclamou por efetivamente não ter tido qualquer falha no seu serviço ou por não querer investir o seu tempo na reclamação/alerta da falha.

Uma investigação interessante para estudos futuros seria o impacto do pessoal de contacto durante a reclamação de uma falha. Verificar se a forma como os clientes são atendidos numa reclamação tem implicações na satisfação face à sua recuperação e face aos parâmetros aqui estudados: recomendação, valor percebido e satisfação global.

Bibliografia

Adamson, L. et al. (2011) "Horizons 100% hotelier", http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Commun/pdf/EN/horizons_2010_en.pdf, acessado em 01 Dezembro de 2011.

Albrecht, Karl (1992). *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books.

Anderson, E., Sullivan W. e Mary W. (1993), "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms", *Marketing Science*, V. 12, N. 2.

Anderson, E. (1998), "Customer satisfaction and word-of-mouth", *Journal of Service Research*, V. 1, N. 1, pp. 5–17.

Andreasen, A. e Best, A. (1977), "Customers complain-does business respond?", *Harvard Business Review*, V. 55.

Andreassen, T. (2001), "From disgust to delight: do customers hold a grudge?", *Journal of Service Research*, V.4, N.1.

Archakova, K. e Mazur, O. (2011), "Customer driven innovations", Master of International Management, Gotland University.

Barlow, J. e Moller, C. (2008), *A complaint is a gift: Recovering Customer Loyalty When Things Go Wrong*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Bateson, J. e Hoffman, K. (2001), *Marketing de serviços*, Porto Alegre: Bookman.

Battaglia, D. e Borchardt, M. (2010), "Análise do processo de recuperação de serviços a partir das reclamações dos clientes: estudo de caso em três organizações", *Produção*, V. 20, N. 3, pp. 455-470

Berry, L., Zeithaml, V. e Parasuraman, A. (1990), "Five Imperatives for Improving Service Quality", *Sloan Management Review*, V.31 N.4.

- Bitner, M., Booms, B. e Tetreault, M. (1990), "The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents", *Journal of Marketing*, V. 54, N. 1
- Blodgett, J., Granbois, D. e Walters, R. (1993), "The effects of perceived justice on complainants' negative word-of-mouth behavior and repatronage intentions", *Journal of Retailing*, V.69, N.4.
- Blodgett, J., Hill, D. e Tax, S. (1997), "The effects of distributive, procedural, and interactional justice on post complaint behavior", *Journal of Retailing*, V.73, N.2.
- Bolton, R.N. e Drew, J.H. (1992), "Mitigating the effect of service encounters", *Marketing Letters*, V.3, N.1, pp. 57-70.
- Bolton, R.N. (1998), "A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: the role of satisfaction", *Marketing Science*, V.17, N.1.
- Boshoff, C. (1997), "An Experimental Study of Service Recovery Options", *International Journal of Service Industry Management*, V.8, N.2.
- Brown, S., Cowles, D. e Tuten, T. (1996), "Service recovery: its value and limitations as a retail strategy", *International Journal of Service Industry Management*, V. 7, N.5.
- Colgate, M. e Norris, M. (2001), "Developing a Comprehensive Picture of Service Failure", *International Journal of Service Industry Management*, V.12, N.3.
- Conlon, E. e Murray, M. (1996), "Customer perceptions of corporate responses to product complaints: The role of explanations", *Academy of Management Journal*, V.39, N.4.
- Cronin, J. e Taylor, S. (1992), "Measuring service quality: A reexamination and extension", *Journal of Marketing*, V. 56.
- Firmstahal, T. (1989), "My employees are my service guarantee", *Harvard Business Review*, N.89407.

- Fornell, C. (1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience", *Journal of Marketing*, V.56, N.1.
- Fortin, M. F. (2003), *O processo de investigação da concepção à realidade*. 3ª ed. Loures: Lusociência.
- Garvin, D. (2002), *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.
- Ghobadian, A.; Speller, S.; Jones, M. (1994), Service quality: concepts and models, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11, N. 9.
- Goodwin, C. e Ross, I. (1992), "Consumer responses to service failures: influence of procedural and interactional fairness perceptions", *Journal of Business Research*, V.25, N.2.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing – Managing the Moments of 100 Truth in Service Competition*, Maxwell Macmillan International Editions.
- Grönroos, C. (2004), *Marketing: gerenciamento e serviços*, 2ª ed., Rio de Janeiro, Campus, p. 36.
- Halstead, D. e Page, T.J. (1992), "The effects of satisfaction and complaining behavior on consumer repurchase intentions", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, V.5, N.1.
- Hart, C.W.L., Heskett, J.L. e Sasser, W.E. Jr. (1990), "The Profitable Art of Service Recovery", *Harvard Business Review*, V.68, N.4.
- Heung, V. e Lam, T. (2003), "Customer complaint behaviour towards hotel restaurant services", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. V. 15, N. 5.
- Hocutt, M., Chakraborty, G. e Mowen, J. (1997), "The Impact of Perceived Justice on Customer Satisfaction and Intention to Complain in a Service Recovery", *Advances in Consumer Research*, V.24.

Hoffman, K.D. e Kelley, S.W. (2000), “Perceived Justice Needs and Recovery valuation: A contingency approach”, *European Journal of Marketing*, V. 34, N.3. Kotler, P. (1998), *Administração de marketing*, 5ª ed., São Paulo: Atlas.

Holloway, B.B.; Beatty, S. E. (2003), “Service Failure in Online Retailing – A recovery Opportunity”, *Journal of Service Research*, V. 6, N. 1.

Huang, Jen-Hung e Chang, Chiao-Chen (2008), “The role of personality traits in online consumer complaint behavior and service recovery expectation”, National Chiao-Tung University, Taiwan.

Jones T. e Sasser W. (1995), “Why Satisfied Customers Defect”, *Harvard Business Review*.

Kapiki, S. (2012), "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.

Kelley, S.W. e Davis, M.A. (1994), “Antecedents to customer expectations for service recovery”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, V.22, N.1.

Krishna, A., Dangayach, G. S., Jain R. (2011a), “A conceptual framework for the Service Recovery Paradox”, *The Marketing Review*, V. 11, N.1, pp. 41-56.

Krishna, A., Dangayach, G. S., Jain R. (2011b), “Critical Factors of Service Failure and Corresponding Recovery System”, Department of Management Studies, Malaviya National Institute of Technology, V.4.

Kumari, L. e Murty, T. (2013). “Service Quality of LIC to the policy holders – An empirical study”, *Journal of Research in Management & Technology*. V. 2, p. 108.

Kotler, P. e Keller, K. (2006), *Administração de marketing*, 12ª ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Lovelock, C. e Wright, L. (2002), *Serviços: marketing e Gestão*, São Paulo: Saraiva.

Lovelock, C. e Wright, L. (2006), *Serviços: Marketing e Gestão*, 6ª ed., São Paulo: Saraiva.

Magnini, V.P., Ford, J. B., Markowski, E. P. e Honeycutt Jr, D. (2007), “The service recovery paradox: justifiable theory or smoldering myth?”, *Journal of Services Marketing*, V.21, N.3.

Maxham, J. (2001), “Service recovery’s influence on consumer satisfaction, word-of-mouth, and purchase intentions”, *Journal of Business Research*, V.54.

Maxham, J. e Netemeyer, R. (2002), “Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent”, *Journal of Retailing*, V. 78, N.4.

McCole, P. (2004), “Dealing with complaint in services”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, V. 16, N. 6.

McCollough, M. e Bharadwaj, S. (1992), “The recovery paradox: an examination of consumer satisfaction in relation to disconfirmation, service quality and attribution based theory”, *Marketing Theory and Applications*, American Marketing Association.

McCollough, A., Berry L. e Yadav, M. (2000), “An Empirical Investigation of Customer Satisfaction after Service Failure and Recovery”, *Journal of Service Research*, V. 3, N.2.

McCollough, M.A. (2000), “The effect of perceived justice and attribution regarding service failure and recovery on post-recovery customer satisfaction and service quality attributes”, *Journal of Hospitality e Tourism Research*, V.24, N.4.

McGregor, D. (1973), *Motivação e liderança*, São Paulo: Brasiliense, p. 132.

Michel, S. e Meuter, M. (2008), “The service recovery paradox: true but overrated?”, *International Journal of Service Industry Management*, V. 19 No. 4.

Moreira, D. (1996), *Dimensões do desempenho em manufatura e serviços*. São Paulo: Pioneira, Seção IV, p.59.

Morgan, N. e Rego, L. (2006), "The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics", *Marketing Science*, V. 25, N.5.

Nimako, S. e Mensah, A. (2012), "Motivation for Customer Complaining and Non-Complaining Behaviour Towards Mobile Telecommunication Services", *Asian Journal of Business Management* V.4, N.3, pp. 310-320.

Nyeck, S., Morales, M., Ladhari, R. e Pons, F. (2002), "10 years of service quality measurement: reviewing the use of the SERVQUAL instrument", *Cuadernos de Diffusion*, V. 7, N. 13, p. 101.

Ok, C., Back, K. e Shanklin, C. (2007), "Mixed Findings on the Service Recovery Paradox", *The Service Industries Journal*, V.27, N.6.

Oliver, R. (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York: McGraw-Hill.

Oliver, Richard L. (2000), "A Customer Satisfaction with Service, *Services Marketing and Management*, Sage Publications.

Paladini, E. (2000). *Gestão da qualidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas. p. 24.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. (1985), "A Conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, V. 49, N.4.

Parasuraman, A., Berry, L. e Zeithaml, V. (1988), "Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*. V. 64, N.1.

Parasuraman, A., Leonard L. Berry e Valarie A. Zeithaml (1991), "Understanding customer expectations of service", *Sloan Management Review*, pp. 39-48.

Parasuraman, A., Leonard L. Berry e Valarie A. Zeithaml (1993), "More on improving service quality measurement", *Journal of Retailing*, V. 69, N. 1

Pedrosa, Ciro (2006), “Recuperação de falhas na prestação de serviços: O caso da Gol Linhas Aéreas”, Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal da Paraíba.

Pizam, A. e Ellis, T. (1999), “Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, V.11, N.7.

Ramsey, D. (2005), “Handling customer complaints”, *The American Salesman*, V. 50, N.10.

Rosário, A. (2009), “O tratamento das reclamações e a recuperação de clientes: um estudo longitudinal no call center do Millennium BCP”, Tese de Mestrado em Marketing, Faculdade de Economia do Porto.

Ruyter, K. e Wetzels, M. (2000), “Customer equity considerations in service recovery: a cross-industry perspective, *international Journal of Service Industry Management*, V.11, N.1.

S. A. (2010), “Actividade Turística, Março de 2010”, <http://hoffice.files.wordpress.com/2012/02/10actituristica032010.pdf>, acessado em 20 Novembro 2011.

Sabharwal, N., Soch, H. e Kaur H. (2010), “Are we satisfied with incompetent services? A scale development approach for service recovery”, *Journal of Services Research*, V. 10, N.1.

Slack, N.; Chambers, S.; Harland, C.; Harrison, A. e Johnston, R. (1997), *Administração da Produção*, São Paulo: Atlas Editora, p. 552.

Stephens, N. e Gwinner, K. (1998), “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.

Singh, J. e Howell, T. D. (1985), "Consumer complaining behavior: A review and prospectus", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, p. 42.

Singh, J. (1990), "Voice, exit and negative word-of-mouth behaviors: an investigation across three service categories", *Journal of the Academy of Marketing Science*, V.18, N.1.

Sirdeshmukh, D., Singh, J. e Sabol, B. (2002), "Consumer trust, value and loyalty in relational exchange", *Journal of Marketing*, V. 66, pp. 15-37.

Smith, A. e Bolton, R (1998), "An experimental investigation of customer reactions to service failure and recovery encounters: paradox or peril?", *Journal of Service Research*, V. 1, N. 1.

Smith, A., Bolton, R. e Wagner, J. (1999), "A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery", *Journal of Marketing Research*, V. 36, N.3.

Spreng R., Harrell G. e Mackoy R. (1995), "Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intentions", *Journal of Services Marketing*, V. 9, pp. 15-23.

Swanson S. e Kelley S. (2001), "Service Recovery Attributions and Word-of-Mouth Intentions", *European Journal of Marketing*, V. 35 N. 2, pp. 194-211.

Tax, S.S., Brown, S.W. e Chandrashekar, M. (1998), "Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing", *Journal of Marketing*, V.60, N.2.

Téboul, J. (1991), *Gerenciando a dinâmica da qualidade*, Rio de Janeiro: Qualitymark Editora. p. 32.

Tinoco, M. e Ribeiro, J. (2007), "Uma nova abordagem para a modelagem das relações entre os determinantes da satisfação dos clientes de serviços", *Revista Produção*, V. 17, N. 3.

Weun, S., Beatty, S.E. e Jones, M.A. (2004), “The Impact of Service Failure Severity on Service Recovery Evaluations and Post-recovery Relationships”, *Journal of Services Marketing*, V.18, N.2.

Yunus, N.; Ishak, S. e Rhouse, S. (2012), “Critical service incidents: analyzing service failure and recovery in hotels, restaurants and transportations in Malaysia ”, *Journal of Global Business and Economics*, V. 5, N. 1.

Zeithaml, V., Berry, L. e Parasuraman, A. (1990), *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*, New York: The Free Press.

Zeithaml, V.A., Berry, L.L. e Parasuraman, A. (1996), “The behavioral consequences of service quality”, *Journal of Marketing*, V.60.

Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. (2000), *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 2 Ed., New York: McGraw-Hill.

Zeithaml, V. e Bitner, M. (2003), *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*, Porto Alegre: Bookman.

Zeithaml, V., Bitner, M. e Gremler, D. (2006), *Services marketing: integrating customer focus across the firm*, 4 Ed. Singapore: McGraw-Hill, p. 81.