



## DISSERTAÇÃO

# **“PAY-WHAT-YOU-WANT” ENQUANTO ESTRATÉGIA DE RECUPERAÇÃO DE SERVIÇO**

**AUTOR:** Vitor Pires

**ORIENTADORA:** Professora Natália Pacheco

INSTITUTO PORTUGÊS DA ADMINISTRAÇÃO E MARKETING, JUNHO,

2021

# ÍNDICE

Abstract .....	4
1. Introdução .....	5
2. Revisão da Literatura.....	9
2.1. Falha de Serviço .....	9
2.2. Recuperação de serviço .....	10
Figura 1 - " <i>A framework of the service recovery journey</i> ".....	15
2.3. Pay-What-You-Want .....	16
3. Metodologia .....	23
3.1. Método Qualitativo .....	24
Tabela 1 – Guião Entrevista.....	25
3.2. Método Quantitativo .....	26
4. Análise dos resultados.....	27
4.1. Análise das entrevistas.....	27
4.1.1 Perfil dos entrevistados.....	27
4.1.2 Análise das respostas .....	28
4.2 Análise dos questionários .....	33
4.2.1. Perfil dos respondentes .....	33
4.2.2. Análise dos resultados.....	34
5. Discussão .....	38
6. Conclusões.....	40
Bibliografia .....	44
Anexos.....	47
Anexo 1 - Questionário .....	47
Anexo 2 – Perfil dos Entrevistados.....	51
51	
Anexo 3 – Resumo das respostas.....	51
Anexo 4 –Sexo dos Inquiridos .....	52
Anexo 5 – Idade dos Inquiridos.....	52
Anexo 6 – Habilitações Literárias .....	52
Anexo 7 – Outcome – Opção de estratégia de recuperação de serviço.....	53
Anexo 8 – Service - Opção de estratégia de recuperação de serviço .....	53
Anexo 9 – Outcome – Lealdade Alfa Cronbach.....	54
Anexo 10 – Service – Lealdade Alfa Cronbach .....	54

Anexo 11 – Outcome – Média Satisfação .....	55
Anexo 12 – Outcome – Teste Anova_ Grau de Satisfação .....	56
Anexo 13 – Service – Média Satisfação .....	57
Anexo 14 – Service – Teste Anova_ Grau de Satisfação .....	58
Anexo 15 – Outcome – Média Lealdade .....	59
Anexo 16 -Outcome – Teste Anova_ Lealdade .....	60
Anexo 17 – Service – Média Lealdade.....	61
Anexo 18 – Service – Teste Anova_ Lealdade .....	62
Anexo 19 – Respostas dos Entrevistados .....	62

## Abstract

A estratégia “Pay-What-You-Want” é uma estratégia já bastante conhecida e utilizada na definição de preços, no entanto este estudo aborda a mesma, mas do ponto de vista da recuperação de serviço. Pretende-se por isso, através do estudo apresentado em seguida, compreender a eficácia do “Pay-What-You-Want” enquanto uma estratégia de recuperação de serviço na área da restauração. Para tal, recorreu-se à utilização de metodologia qualitativa, através da realização de entrevistas a funcionários do sector da restauração, para perceber quais as situações de falha de serviço em que estes considerariam a sua utilização e ao mesmo tempo a perceção que estes teriam da sua eficácia. No que à metodologia quantitativa diz respeito, foi realizado um questionário a cerca de 210 pessoas, no qual foram apresentadas duas situações distintas e em que estes deveriam escolher a estratégia de recuperação de serviço que mais fosse de encontro com a sua preferência, bem como o seu grau de satisfação e de lealdade após a escolha de tal estratégia. De um modo geral e após analisados os resultados, percebeu-se que o “Pay-What-You-Want”, não foi a estratégia de recuperação mais escolhida pelos respondentes do questionário e a maioria dos entrevistados também não se mostram muito a favor da utilização desta estratégia. Quanto à média da satisfação e da lealdade dos consumidores verificou-se que esta não é influenciada pelo tipo de estratégia de recuperação de serviço escolhida. A explicação para resultados finais não ir totalmente de encontro àqueles eram inicialmente esperados, poderá residir na falta de familiaridade que as pessoas têm em relação ao “Pay-What-You-Want”, como tal seria de enorme relevância prosseguir este estudo levando a cabo uma série de entrevistas com os respondentes do questionário na tentativa de perceber o porquê de estes optarem por determinadas estratégias em detrimento da estratégia em estudo.

*Keywords:* “Pay-What-You-Want”, recuperação de serviço, falha de serviço, falha de processo, falha de resultado.

## 1. Introdução

Hoje em dia o elevado número de players existentes, independentemente do mercado que seja analisado tem levado a que as empresas tentem ao máximo desenvolver produtos e serviços capazes de ser diferenciadores (Srivastava & Gosain, 2020) e que ao mesmo tempo lhes permitam reter o maior número de clientes possível. Mas as empresas não se preocupam apenas com a criação de novos produtos e serviços, estas tem dado cada vez mais atenção à forma como estes produtos e serviços “chegam” aos clientes, por isso mesmo, grande parte das empresas tenta estabelecer standards, que devem ser cumpridos durante a entrega dos seus serviços (Sivakumar et al., 2014). Segundo Sivakumar, Li e Dong (2014) podem ocorrer três situações distintas durante esta entrega, em primeiro lugar a performance durante a entrega dos serviços pode ir de encontro com as expectativas dos clientes, em segundo lugar é possível que a performance supere as expectativas dos clientes (“Service Delight”) e por último é possível que a performance na entrega não vá de encontro com as expectativas dos clientes (“Falha de Serviço”). É justamente sobre este último ponto que iremos debruçar esta análise, uma vez que estas falhas de serviço podem levar a reclamações por parte dos clientes, podendo ainda influenciar negativamente a obtenção e retenção de novos clientes (Srivastava & Gosain, 2020).

Este problema é bastante mais complexo do que à primeira vista pode parecer, pois estas falhas de serviço podem ser provocadas por um grande número de diferentes eventos (Sivakumar et al., 2014), o que dificulta a capacidade das empresas de prever e

evitar estas falhas. Para além de estas falhas poderem ter origens bastantes variadas, o que, tal como foi dito anteriormente, dificulta a sua previsão, estas falhas podem, e certamente irão provocar uma quebra da confiança dos clientes em relação à marca ou empresa em questão, a deserção de clientes, podendo também provocar um “word-of-mouth” negativo (Srivastava & Gosain, 2020). No entanto estas consequências negativas que advêm de possíveis falhas de serviço não afetam apenas os clientes e a sua relação com as empresas ou marcas, tendo efeitos negativos na estrutura interna da empresa (Srivastava & Gosain, 2020).

Tendo em conta as consequências extremamente negativas provocadas pelas falhas de serviço é primordial, por um lado compreender com exatidão as consequências que estas falhas de serviço podem ter, mas por outro lado, e talvez ainda mais importante, desenvolver a capacidade para ultrapassar, ou pelo menos minimizar, eficazmente a insatisfação provocada por estas falhas nos clientes (Hess Jr et al., 2003), e mais importante ainda evitar a deserção de clientes.

O método utilizado para minimizar e ultrapassar as falhas de serviço dá pelo nome de recuperação de serviço. Recuperação de serviço, é um processo planeado e desenvolvido, para recuperar a satisfação de clientes insatisfeitos após um serviço de uma determinada empresa ter falhado em atingir as expectativas dos mesmos (DeTienne et al., 2019). A recuperação de serviço é tanto mais importante se tivermos em conta que se a mesma for desenvolvida com sucesso resultará na retenção dos clientes, o que levará inevitavelmente a um aumento dos lucros e redução de custos, pois tal como foi dito anteriormente as falhas de serviço além de terem consequências nos clientes acarretam também consequências para a estrutura interna das empresas e marcas.

Tendo em conta a importância que a recuperação de serviço tem no sucesso de qualquer empresa torna-se imprescindível compreender quais as formas utilizadas pelas

empresas para que esta recuperação seja bem-sucedida. Do ponto de vista do marketing e da promoção dos serviços e produtos a recuperação de serviço é também essencial, uma vez que clientes satisfeitos e leais são mais suscetíveis de publicitar um determinado produto ou serviço através do “word-of-mouth” (DeTienne et al., 2019).

Existem várias formas de recuperação de serviço que podem ser utilizadas, como forma de ultrapassar falhas de serviço, que serão analisadas em seguida, no entanto o foco deste estudo prende-se com a utilização do método “Pay-What-You-Want”, como forma de recuperação de serviço, tentando descortinar a eficácia deste método na recuperação de clientes insatisfeitos e também na retenção dos mesmos. Apesar de ser uma estratégia já amplamente debatida na literatura enquanto estratégia de “pricing”, é uma estratégia que ainda não foi abordada do ponto de vista da recuperação de serviço.

“Pay-What-You-Want”, é um modelo participativo de “pricing” em que o controlo dos consumidores sobre o preço se encontra num nível máximo, ou seja, o consumidor pode definir um preço, de um bem ou serviço e o vendedor desse produto ou serviço não o pode rejeitar (Kim et al., 2009). Esta estratégia é utilizada atualmente por alguns players de diversas áreas. O exemplo mais expressivo desta estratégia terá sido a sua utilização, por parte da banda Radiohead, quando estes disponibilizaram em 2007 o seu novo álbum no seu website, deixando ao critério dos fans o pagamento do valor que achassem adequado para terem acesso ao download do referido álbum. Segundo relatos da banda esta estratégia foi extremamente bem-sucedida e a banda conseguiu lucrar com a venda do álbum (Kim et al., 2009).

A maior parte dos estudos existentes debruçam-se sobre a estratégia “Pay-What-You-Want” como uma estratégia de “pricing”, no entanto e tal como foi referido anteriormente, o que este estudo se propõe, é compreender a eficácia da mesma quando utilizada como estratégia de recuperação de serviço.

Neste estudo o foco será maior na recuperação de serviço na área da restauração, tentando deslindar não só a influência que a estratégia “Pay-What-You-Want” poderá ter como estratégia de recuperação de serviço, mas também qual o nível de aceitação que esta estratégia terá por parte dos fornecedores dos serviços. A área da restauração é uma área em que esta estratégia já começa a ser utilizada ao nível das refeições, isto é, existem já alguns restaurantes que aplicam esta estratégia de “pricing”, no que toca ao valor a pagar por parte dos clientes, no final da refeição (Kim et al., 2009).

No entanto o que importa compreender é se esta estratégia poderá ser considerada numa perspetiva de recuperação de serviço, sabendo que na área da restauração, por exemplo, quando algo não vai de encontro às expectativas do cliente e este exprime a sua insatisfação com alguma parte do serviço, o mais comum é que lhe sejam oferecidas parte ou em alguns casos, até mesmo a totalidade da refeição. Pretende-se então saber se não será mais vantajoso, de um ponto de vista de recuperação da satisfação do cliente, utilizar a referida estratégia, uma vez que esta transmite uma maior sensação de controlo ao cliente. Importa também ter em conta que esta estratégia poderá servir como uma forma de minimizar os impactos negativos nos lucros, uma vez que ao invés de ser oferecida a refeição, será deixado ao critério do cliente o pagamento de um valor que este considere razoável tendo em conta a falha de serviço. Para que todos os aspetos, anteriormente referidos, possam ser auferidos com a maior precisão possível, serão desenvolvidas algumas entrevistas a fornecedores de serviços de restauração, procurando saber não só a sua opinião sobre esta estratégia, mas também auferir a sua disponibilidade para colocar a mesma em prática. Será também levado a cabo um inquérito a alguns consumidores tentando compreender se será esta uma estratégia que os consumidores valorizariam numa perspetiva de recuperação de serviço.



## 2. Revisão da Literatura

### 2.1. Falha de Serviço

Tal como já foi referido anteriormente, aquando da entrega de serviços aos consumidores podem ocorrer três situações distintas tendo as três, diferentes impactos no consumidor (Sivakumar et al., 2014). Ignoremos então as situações em que a expectativa do cliente em relação à entrega de serviço é plenamente correspondida ou até superada para nos focarmos na situação em que ocorre uma falha de serviço. Segundo Srivasta & Gosain (2020), uma falha de serviço ocorre quando a qualidade da entrega do serviço fica aquém da expectativa do cliente. Contudo nem todas as falhas de serviço são iguais e nem todas têm a mesma origem, nesse sentido Sivakumar et al. (2014) classificaram os tipos de falhas de serviço de duas formas distintas, mas que se encontram interligadas entre si. Em primeiro lugar dividem as falhas de serviço em dois grandes grupos, falhas de resultado (ex. quando um restaurante se engana na entrega de um pedido), e falhas de processo (ex. demora do serviço num restaurante), para além desta divisão os autores procedem ainda à classificação da falha de serviço tendo em conta a sua controlabilidade por parte dos fornecedores de serviços, dividindo-os em dois grandes grupos, a saber, falhas de serviço controláveis pelos fornecedores de serviços (ex. um restaurante de fast-food não entregou ao cliente alguma parte do pedido por falta de matéria-prima) e falhas de serviço não-controláveis pelos fornecedores de serviços (ex. um restaurante de fast-food cancelou os pedidos dos clientes devido a uma falha de energia na área em que se situa o restaurante).

Independentemente da sua origem, estas falhas são de extrema importância e devem ser tidas em grande consideração por parte dos fornecedores de serviços uma vez que estas provocam insatisfação no cliente, podendo levá-los a transmitir a sua insatisfação

a outros clientes, “word-of-mouth” negativo, podendo também inclusivamente levar os clientes a abandonarem esse fornecedor em detrimento de outro fornecedor de serviço concorrente (Srivasta & Gosain 2020), segundo Srivasta & Gosain (2020) todas estas consequências que advêm da falha de serviço podem prejudicar profundamente as empresas resultando numa perda de lucros bem como na perda da lealdade dos clientes para com a empresa. Para enfrentar estes efeitos negativos provocados por estas falhas de serviço é necessário recorrer a um método a que se dá o nome de recuperação de serviço, que será analisado posteriormente.

## **2.2. Recuperação de serviço**

Como referido anteriormente as empresas fornecedoras de serviços vêm-se muitas vezes confrontadas com situações em que a entrega dos seus serviços falha em ir de encontro com as expectativas dos clientes, dando origem a falhas de serviço. De acordo com Van Vaerenbergh & Orsingher (2016) às ações que os fornecedores de serviços tomam quando ocorrem estas falhas dá-se o nome de recuperação de serviço. Segundo Kim et al. (2019), o sucesso da recuperação de serviço é de extrema importância para qualquer empresa, uma vez que ajuda a aumentar os lucros e reduzindo os custos de quatro maneiras distintas: (1) aumentando as possibilidades de negócio no futuro uma vez que as compras de clientes leais aumenta ao longo do tempo; (2) encorajando um preço premium, isto é, clientes que repetem a sua compra em determinada empresa tendem a consumir produtos de uma gama mais alta, por norma mais cara; (3) aumentando a eficácia do marketing pois os clientes fiéis tendem a fazer uma maior publicidade, à empresa a que são fiéis, através do “word-of-mouth”; (4) ajudando a reduzir custos por permitir manter os clientes atuais, cujos os custos são

consideravelmente mais baixos quando comparados com os custos de adquirir novos clientes.

Tendo em conta as razões apresentadas é natural que a recuperação de serviço se tenha cada vez mais constituído como uma parte integral da atividade de qualquer empresa, precisamente tendo em conta esta importância que a recuperação de serviço tem para as empresas, Zemke et al. (1990) (citado por DeTienne et al. 2019) definem recuperação de serviço, como um processo planeado utilizado com o intuito de recuperar clientes insatisfeitos, novamente para um estado de satisfação após a entrega de um serviço ou produto não ter ido de encontro com as suas expectativas, Van Vaerenbergh & Orsingher (2016), completa ainda esta definição acrescentando, que a recuperação de serviço funciona também como uma forma de garantir que as situações de falha de serviço levam a uma aprendizagem organizacional, a uma melhoria de processos incentivando a formação e desenvolvendo um sistema de recompensas servindo como motivação para os funcionários darem maior importância a esta situação.

Apesar de ser reconhecido que a implementação de um sistema de recuperação de serviço seja da maior importância para todas as empresas não existe ainda um consenso, na literatura, no que ao design e implementação deste sistema diz respeito.

Miller et al. (2000) (citado por DeTienne et al. 2019) desenvolveu um modelo de serviço em que identifica 3 fases na recuperação de serviço. A primeira é a “Pre-Recovery Phase”, a segunda “Immediate Recovery Phase” e por fim a “Follow-up Recovery Phase” (DeTienne et al, 2019). A primeira fase, “Pre-Recovery Phase”, examina as expectativas de recuperação de serviço dos clientes que passaram por uma falha de serviço, estas expectativas têm como origem as experiências pessoais do cliente com a empresa, as experiências do cliente para com falhas de serviço e as garantias implícitas da empresa (DeTienne et al, 2019). A segunda fase do modelo, a “Immediate

Recovery Phase”, como o próprio nome indica diz respeito às diversas práticas de recuperação de serviço utilizadas em clientes que se viram afetados por falhas de serviço (DeTienne et al, 2019). A última fase, “Follow-up Recovery Phase”, diz respeito ao acompanhamento que é feito ao cliente após a recuperação de serviço, de modo a garantir a sua satisfação e a sua consequente retenção.

Mais recentemente, Van Vaerenbergh et al. (2019), introduziram também uma ideia de recuperação de serviço, Jornada da Recuperação de Serviço, neste caso e à semelhança do modelo proposto por Miller et al. (2000) (citado por DeTienne et al. 2019), esta jornada ilustra a série de eventos do processo de recuperação de serviço, englobando em primeiro lugar a Pré-recuperação de serviço, em segundo lugar a recuperação de serviço propriamente dita e por fim a fase da pós recuperação. Ao conjunto destas três fases os autores dão então o nome de “Jornada da Recuperação de Serviço”. O desenvolvimento deste modelo deveu-se ao facto de os autores terem observado que uma falha de serviço pode ocorrer em conjunto ou separadamente da jornada regular do consumidor com determinada empresa, isto porque as falhas de serviço podem ocorrer em qualquer uma das fases de compra pelas quais os clientes passam (pré-compra, compra, e pós-compra), pelo que segundo Van Vaerenbergh et al. (2019) a recuperação de serviço não pode ser visto como um evento isolado devendo, isso sim, ser interpretado como uma jornada paralela à jornada de compra, que o cliente irá percorrer com a empresa.

Van Vaerenbergh et al. (2019) definiram que a primeira fase da jornada de recuperação de serviço, a pré-recuperação, se inicia no momento em que existe uma consciencialização de que ocorreu uma falha de serviço até ao momento em que se dá a primeira interação entre o cliente e a organização que pretende resolver os problemas levantados por essa falha de serviço, esta interação pode ser encetada pelo cliente ou

pela empresa sendo fundamental para a criação de expectativas de recuperação. Os autores verificam ainda que a duração desta fase é muito variável, variando consoante a proximidade entre empresa e cliente (ex. um empregado entornar uma bebida sobre um cliente vs uma falha de energia). Os autores prosseguem afirmando que nesta fase os clientes se deparam com diversas reações emocionais negativas a partir do momento em que se apercebem que estão perante uma falha de serviço (Van Vaerenbergh et al. 2019). A segunda fase da jornada de recuperação de serviço, começa quando é estabelecido o contacto inicial entre cliente e empresa, acabando esta fase quando a recuperação de serviço é bem-sucedida ou quando o cliente desiste da recuperação uma vez que a organização não tem capacidade para responder de forma apropriada. Esta fase é marcada por uma forte interação entre a empresa e o cliente (Van Vaerenbergh et al. 2019). A terceira e última fase, fase dos pós recuperação de serviço, surge após o final da fase de recuperação de serviço sendo que nesta fase o consumidor procede a uma avaliação das experiências que vivenciou nas duas fases anteriores. Mais uma vez a duração desta fase é muito variável dependendo do tempo que a recuperação de serviço acompanha o cliente, podendo estender-se por um longo período. Nesta fase o cliente pode viver dois tipos de sentimentos, por um lado, o cliente pode sentir-se contente, valorizado e até orgulhoso por ter conseguido obter uma solução apropriada para o seu problema, por outro lado o cliente pode considerar que a resolução do seu problema não foi satisfatória, podendo inclusivamente, em alguns casos, não conseguir sequer obter uma resolução (Van Vaerenbergh et al. 2019).

Van Vaerenbergh et al. (2019), observaram que a jornada de recuperação de serviço pode influenciar a jornada regular do cliente de três maneiras distintas, podendo resultar numa interrupção temporária da sua jornada regular, pode também causar o abandono, por parte do cliente, da sua jornada, e por fim esta jornada pode ocorrer paralelamente

com a sua jornada regular. Os autores verificaram também que a jornada de recuperação de serviço pode variar de acordo com o tipo de falha de serviço e de acordo com a importância que o cliente e a empresa atribuem a determinada falha. A jornada é mais extensa quando os clientes se veem confrontados com uma falha de serviço que os impacte de forma mais expressiva, nestes casos os clientes tendem a gastar mais tempo a formular as suas reclamações e a recolher informação pertinente que sustente o seu caso na fase de pré-recuperação. Quando estão presentes perante estas situações as empresas desenvolvem mais esforços quer na fase de recuperação de serviço que na fase de pós-recuperação numa clara tentativa de conseguirem ser bem-sucedidos na sua jornada de recuperação de serviço. Por outro lado, em casos em que a falha de serviço apresenta uma menor gravidade a jornada de recuperação de serviço é consideravelmente mais curta. Não é por isso possível definir uma jornada de recuperação de serviço, que seja possível aplicar de forma uniformizada a qualquer situação (Van Vaerenbergh et al. 2019).

Tal como foi dito anteriormente não é fácil criar um modelo de recuperação de serviço, pois as causas das falhas de serviço podem ser bastante diversas e complexas. No entanto existem algumas respostas a nível organizacional que as empresas podem adotar como forma de maximizar a sua jornada de recuperação de serviços, estas respostas podem ser de compensação, comportamentos positivos dos funcionários e procedimentos organizacionais (Van Vaerenbergh et al. 2019). Van Vaenbergh et al. (2019) agruparam esta respostas da seguinte forma, na fase de pré-recuperação e pós recuperação as respostas adotadas dizem respeito aos procedimentos organizacionais, na fase de recuperação as respostas utilizadas podem ter origem em qualquer um destes tipos de respostas organizacionais. Tendo isto em conta, os autores referidos, prosseguem detalhando cada uma das respostas tendo em conta a fase de recuperação de

serviço em que o cliente se encontra, assim sendo na fase de pré-recuperação de serviço, existem dois potenciais procedimentos que as empresas podem adoptar, a *facilitação* referindo-se à facilidade com que os clientes podem expressar a sua insatisfação e outras opiniões à empresa em questão, e ainda a *iniciação* no qual a organização inicia a jornada de recuperação de serviço ainda antes dos clientes apresentarem as suas reclamações (Van Vaerenbergh et al. 2019).

Na fase de recuperação de serviço, Van Vaerenbergh et al. (2019), tendo por base uma série de outros estudos, identificam uma vasta gama de ações que a organização pode tomar perante o cliente, tal como é apresentado no Quadro 1 desenvolvido pelos autores supramencionados.

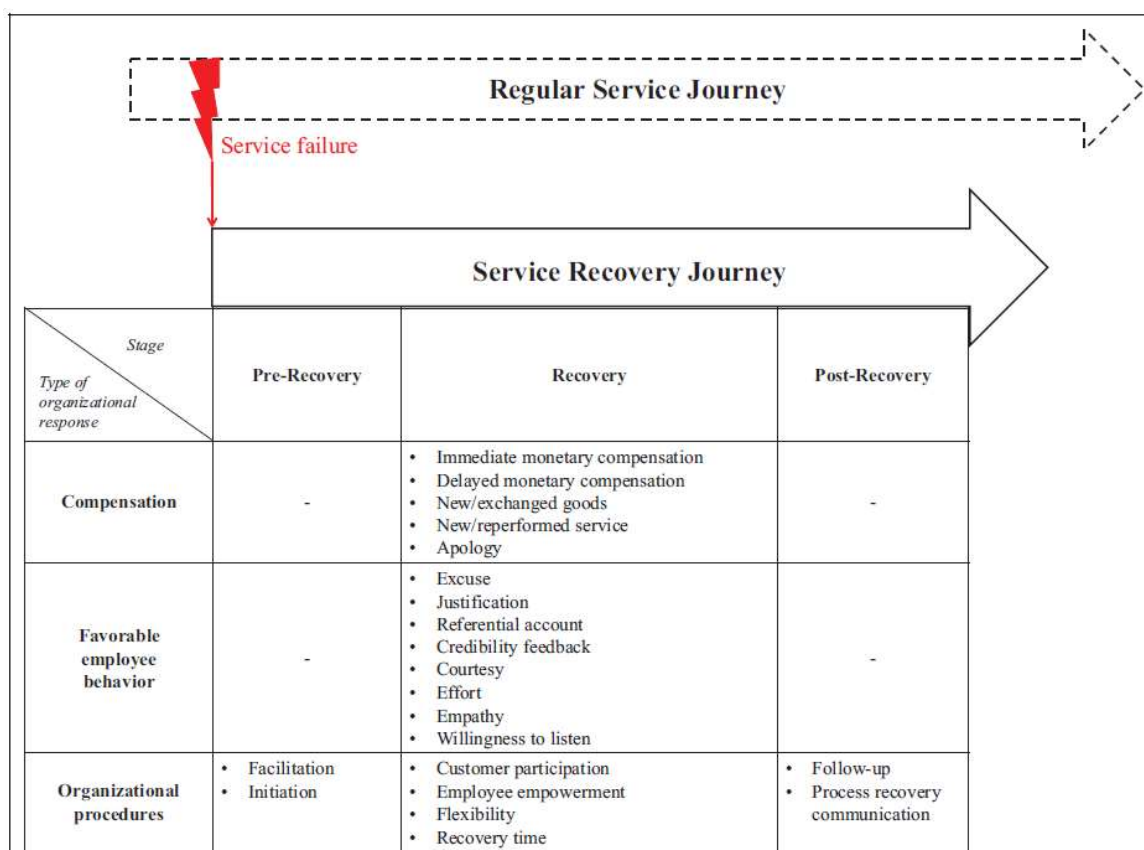


Figura 1 - "A framework of the service recovery journey"  
 Fonte: Van Vaerenbergh et al (2019)

Tal como foi dito anteriormente, nesta fase existe uma série de ações que podem e devem ser tomadas, no entanto existe uma que aparenta poder ter uma importância superior, e que se prende com a participação dos consumidores (“customer

participation”), isto porque, a participação do consumidor na produção de um serviço leva a um maior controlo percebido pelo mesmo e, conseqüentemente, maior satisfação (Pacheco, Lunardo, & Santos, 2013). Essa participação do consumidor na produção de um bem ou serviço tem conseqüências positivas para o consumidor e para a empresa mesmo quando ocorrem falhas de serviços, uma vez que a coprodução diminui as reações emocionais negativas dos consumidores para com os fornecedores de serviço quando estes se veem perante uma situação de falha de serviço, isto porque, nas situações em que os consumidores participam na produção do serviço e o resultado não vai de encontro às expectativas estes tendem a atribuir parte da culpa deste insucesso a eles mesmos (Pacheco, Becker, & Brei, 2017). Inclusivamente esta estratégia já foi utilizada como uma tática de recuperação de serviços (Reck et al., 2019), o que leva a acreditar que a participação do consumidor na formação do preço pode também ter efeitos positivos na recuperação de um serviço.

Na fase de pós recuperação de serviços, as respostas organizacionais devem ser follow-up, ou seja, um conjunto de procedimentos que permitam verificar se o problema foi resolvido de forma satisfatória para o cliente, sendo que este tipo de resposta organizacional tem um efeito muito positivo nos consumidores, mas que deve ser utilizado apenas caso a recuperação de serviço tenha sido bem-sucedida. Por fim, temos ainda a comunicação do processo de recuperação, no qual as empresas informam os clientes acerca das medidas que a organização tomou para prevenir falhas futuras ou recorrentes, esta resposta deve ser utilizada em casos em que a recuperação de serviço não foi bem-sucedida em satisfazer os clientes (Van Vaerenbergh et al. 2019).

### **2.3. Pay-What-You-Want**



As empresas sempre se tentaram diferenciar dos seus competidores através dos seus produtos ou serviços ou ainda através da sua estratégia de marketing (Kim et al. 2009). Contudo atualmente esta diferenciação é cada vez mais complicada de atingir devido à elevadíssima concorrência existente em todos os mercados independentemente do sector em que as empresas se inserem. Nesse sentido, e segundo Kim et al. (2009), as empresas têm vindo cada vez mais a utilizar diferentes tipos de estratégias de “pricing”. A verdade é que as reações dos consumidores para com estas estratégias podem não ser puramente racionais, mas sim resultado de determinados aspetos comportamentais como as suas perceções e preferências. Tendo isto em conta as empresas têm vindo, cada vez mais, a valorizar e utilizar estas estratégias como um fator de diferenciação em relação aos seus concorrentes.

De uma forma bastante simples, podemos considerar como estratégias inovadoras de pricing, todas aquelas estratégias que se afastem da forma tradicional de definir o preço de um determinado produto ou serviço (Kim et al. 2009). Segundo Chandran and Morwitz (2005) (citado por Kim et al. 2009), este tipo de estratégias participativas de pricing e a consequente sensação de maior controlo que os clientes têm aumentam de forma significativa a sua intenção de compra. Os autores prosseguem afirmando, que estas estratégias podem servir como forma de atrair uma maior atenção dos clientes resultando isso potencialmente em novos clientes. Isso mesmo verificaram também Riener and Traxler (2010), no estudo que levaram a cabo e que incidiu sobre a estratégia “Pay-What-You-Want” concretamente na área da restauração, efetuado num restaurante na Áustria durante 2 anos e no qual avaliaram 80000 pagamentos individuais, concluindo que o restaurante em questão conseguiu ao longo destes 2 anos, não só, aumentar o seu número de clientes de forma significativa, sem que com isto o valor dos pagamentos voluntários diminuísse para zero, conseguindo também um

aumento significativo dos lucros. Ainda segundo Chadran and Morwitz (2005) (citado por Kim et al. 2009) estas estratégias podem aumentar a popularidade dos vendedores através do “word-of-mouth” levado a cabo pelos clientes.

Existem algumas estratégias de “pricing” que são utilizadas atualmente, no entanto neste trabalho a estratégia que irá ser tratada será a estratégia de “Pay-What-You-Want”, um mecanismo participativo de “pricing” no qual os clientes têm controlo total sobre o preço que pagam por determinado bem ou serviço (Kim et al. 2009). Neste caso o vendedor apenas disponibiliza o produto deixando a responsabilidade de definir o preço do lado do cliente, sendo que o vendedor é obrigado a aceitar o preço estabelecido pelo cliente não podendo retirar o produto independentemente do valor definido pelo cliente (Kim et al. 2009). Existe uma outra estratégia de pricing semelhante a “Pay-What-You-Want”, “Name Your Own Price”, no entanto esta última apresenta uma diferença significativa em relação à primeira, nesta o vendedor pode rejeitar a oferta do cliente se essa oferta estiver abaixo de um patamar de preço definido à priori pelo vendedor (Kim et al. 2009).

Em suma neste tipo de estratégia o cliente pode determinar qual o preço justo a pagar para um determinado bem ou serviço. Segundo Weisstein et al. (2019), neste tipo de estratégia a intenção de compra por parte dos consumidores resultam da perceção do conhecimento que estes têm em relação ao produto, enquanto o valor final a pagar é maioritariamente influenciado pela perceção da qualidade do produto que os consumidores têm, ou seja, os consumidores interpretam o preço de determinado produto como um indicador da qualidade do mesmo. Também Stangl et al. (2016) observaram esta situação, afirmando que as perceções dos preços que os consumidores têm se formam através da avaliação da qualidade e do valor que estes fazem, afirmando tal como Weisstein et al. (2019) que um preço mais elevado por norma é indicativo de

uma maior qualidade e vice-versa, tendo isto em conta, e sendo que por vezes é impossível para os clientes terem conhecimento da qualidade do produto antes de o consumir, estes acabam por sentir uma maior dificuldade em determinar o preço a pagar (Weisstein et al. 2019). Ainda a propósito desta definição de preços por parte dos consumidores Stangl et al. (2016), afirmam que as perceções relativamente aos preços se desenvolvem através de referências internas, a que os autores também chamaram de “preço justo”, e externas de que os consumidores dispõem. De acordo com os autores o preço justo é o valor que os consumidores esperam pagar tendo como base uma experiência passada, para além disso, estes afirmam que a comparação entre as referências internas e externas dos preços é o que permite aos consumidores decidir se um serviço é caro ou não.

Precisamente neste sentido de ajudar a perceber quais os fatores que podem ajudar os clientes a definir o preço justo a pagar e mais concretamente o que leva os clientes a adquirem um produto em troca de um valor ao invés de o adquirem a custo zero, Kim et al. (2009) observaram que nesta estratégia a relação de troca é baseada numa relação de mercado-social e não numa relação de mercado-monetário, como é tradicional nas trocas comerciais comuns.

Assim sendo no caso da estratégia de “Pay-What-You-Want, o cliente sente-se na obrigação de atribuir algum valor, ao invés de lhe atribuir um valor “0”, ao produto ou serviço que irá consumir sob pena vir a sofrer de algum tipo de sentimento de desconforto ou até mesmo ser vítima de desaprovação por parte de outras pessoas, Riener and Traxler (2010), corroboram estas conclusões afirmando que as pessoas podem deparar-se com custos internos quando se desviam daquilo que são consideradas as normas de pagamento, podendo estes custos tomarem a forma de sanções emocionais tais como sentimentos de vergonha ou culpa, bem como de sanções externas, tais como,

reprovação social por parte de outros clientes ou do staff do restaurante. Tendo isto em conta o cliente apenas avançará para a compra de um produto a custo zero quando o benefício desta compra for consideravelmente superior à sensação de desconforto e desaprovação por parte dos seus pares (Kim et al. 2009), no entanto existe um outro fator que influencia decisivamente esta decisão por parte dos consumidores de pagar o valor “0”, quando perante a estratégia “Pay-What-You-Want”, que se prende com a consciência que a maioria dos consumidores tem do prejuízo que o pagamento deste valor terá para o fornecedor do serviço (Stangl et al. 2016), Stangl et al. (2016) vão ainda mais além afirmando que os consumidores tem consciência de que esta estratégia lhes permite praticar preços mais baixos do que tradicionalmente, pelo que estes fazem um esforço para pagarem um preço que consideram justo, baseado nas estimativas que fazem dos custos e que se torna o seu limite mínimo de um preço justo.

Segundo Lynn (1990) (citado por Kim et al. 2009), existe ainda um fator de grande influência sobre os clientes quando confrontados com esta estratégia, o fator da imagem, ou seja, muitos consumidores tendem a utilizar esta liberdade de preço para demonstrarem que não são forretas ou até mesmo para evitar parecerem pobres. O estudo levado a cabo por Kim et al. (2009), permitiu aos autores compreender que o preço final pago pelo consumidor depende muito da referência interna de preço de cada um e da proporção do ganho que cada um está disposto a partilhar com o vendedor, sendo que esta proporção é influenciada pelo sentido de equidade do comprador, a sua satisfação, a consciência em relação ao preço e o seu rendimento. Por outro lado, os autores fizeram algumas descobertas que são de alguma forma surpreendentes, uma vez que demonstraram que o altruísmo e a lealdade são fatores que apresentam um peso menor do que o que seria esperado não devendo, no entanto, ser ignorados.

Posto isto e levando em linha de conta a constatação feita por Kim et al. (2009) de que a estratégia “Pay-What-You-Want” é uma estratégia que transmite uma sensação de controlo total sobre o preço a pagar aos consumidores, o que conseqüentemente leva a uma situação de maior satisfação por parte do cliente, que é exemplificada pelo aumento dos níveis de “word-of-mouth” por parte dos consumidores (Kim et al. 2009), foram então formuladas as seguintes hipóteses a ser testadas:

H1 – Os consumidores quando se veem perante uma falha de serviço, seja esta uma falha de resultado ou de processo, tendem a preferir a estratégia “Pay-What-You-Want” como forma de recuperação de serviço em detrimento de outras estratégias de recuperação de serviço como, (a) desconto imediato de 50%, (b) desconto, a determinar pelo restaurante, num pedido efetuado na próxima visita e (c) substituição imediata de determinado bem por outro de valor igual ou superior.

Contudo esta não será a única hipótese a ser testada, mais uma vez, tendo em conta o que foi dito anteriormente e numa tentativa de compreender melhor se efetivamente a estratégia “Pay-What-You-Want” influencia, o nível de satisfação dos consumidores, foram formuladas as seguintes hipóteses:

H2 – Os consumidores, quando estão perante uma falha de resultado, e que escolheram a estratégia “Pay-What-You-Want”, como estratégia de recuperação de serviço apresentam um grau de satisfação superior quando comparados com consumidores que escolheram, (a) desconto imediato de 50%, (b) desconto de um valor a determinar pelo restaurante, num pedido efetuado na próxima visita (c) substituição imediata do pedido errado.

H3 - Os consumidores, quando estão perante uma falha de processo, e que escolheram a estratégia “Pay-What-You-Want”, como estratégia de recuperação de

serviço apresentam um grau de satisfação superior quando comparados com consumidores que escolheram, (a) desconto imediato de 50%, (b) desconto de um valor a determinar pelo restaurante num pedido efetuado na próxima visita.

Por fim, e dado que tudo parece apontar para que a estratégia referida contribua para níveis elevados níveis de satisfação por parte dos consumidores, foram formuladas as seguintes hipóteses em que se sugere que a estratégia “Pay-What-You-Want” gera uma maior lealdade por parte dos consumidores quando comparada com outras estratégias de recuperação de serviço, assim:

H4 - Os consumidores, quando estão perante uma falha de resultado, e que escolheram a estratégia “Pay-What-You-Want” enquanto umas estratégias de recuperação de serviço apresentam maiores níveis de lealdade, quando comparados com consumidores que escolheram, (a) desconto imediato de 50%, (b) desconto de um valor a determinar pelo restaurante num pedido efetuado na próxima visita e (c) substituição imediata do pedido errado.

H5 - Os consumidores, quando estão perante uma falha de processo, que escolheram a estratégia “Pay-What-You-Want” enquanto uma estratégia de recuperação de serviço, apresentam maiores níveis de lealdade, quando comparados com consumidores que escolheram, (a) desconto imediato de 50%, (b) desconto de um valor a determinar pelo restaurante num pedido efetuado na próxima visita.

Apresentadas as hipóteses a serem testadas, importa referir que as táticas de recuperação de serviço escolhidas como base de comparação com a estratégia “Pay-What-You-Want”, não foram escolhidas de forma aleatória. Estas hipóteses foram selecionadas pois estas são as formas de recuperação de serviço mais comumente utilizadas na área da restauração, área sobre a qual este estudo irá incidir.

Finda a revisão da literatura, passar-se-á no capítulo seguinte à explicação da metodologia a ser utilizada, no estudo que irá ser levado a cabo, com o objetivo de compreender a eficácia da estratégia “Pay-What-You-Want”, quando utilizada como estratégia de recuperação de serviço, quando os consumidores se veem perante uma situação de falha de serviço na área da restauração.

### **3. Metodologia**

Neste capítulo será explicado de forma clara qual a metodologia que foi utilizada para a realização do no estudo em questão. Tal como já foi referido anteriormente, o objetivo central deste trabalho é compreender qual a eficácia da estratégia “Pay-What-You-Want” quando utilizada como estratégia de recuperação de serviço, uma vez que até à data não existem estudos desenvolvidos no que à utilização desta estratégia como forma de recuperação de serviço diz respeito, os estudos existentes focam-se apenas nesta estratégia como uma estratégia de “pricing”, como forma das empresas atingirem a tão desejada diferenciação em relação aos seus concorrentes. De forma a poder aferir a eficácia desta estratégia como forma de recuperação de serviço foi necessário ouvir os consumidores e compreender de que forma os mesmo reagiriam quando estivessem perante esta situação. Para tal recorreu-se à utilização de um método quantitativo no sentido de alargar o mais possível o número de respondentes, obtendo assim uma amostra significativa e que permita tirar conclusões mais concretas.

Por outro lado, importou também conhecer a opinião e disponibilidade dos prestadores de serviços de restauração no que à aplicação desta estratégia diz respeito. Neste sentido foi utilizado método qualitativo, tendo sido realizadas entrevistas aos acima referidos fornecedores de serviços. Por fim, importa ainda referir que este estudo

se foca exclusivamente na área da restauração e como tal na eficácia da estratégia de “Pay-What-You-Want” na mesma.

### **3.1. Método Qualitativo**

Tal como referido anteriormente, o “Pay-What-You-Want” ainda não é utilizado como estratégia de recuperação de serviço. Precisamente por não ser ainda uma estratégia utilizada importou, em primeiro lugar compreender se esta seria uma estratégia que os fornecedores de serviço estarão dispostos a adotar e aplicar como uma forma de recuperação de serviço, e qual a sua perceção em relação à possível eficácia da mesma. Neste sentido numa primeira fase foi levado a cabo a criação de um guião de entrevista a ser aplicado a um determinado número de trabalhadores da área da restauração. O objetivo passou pela realização das referidas entrevistas a 5 indivíduos da área da restauração, procurando perceber se estes, através do conhecimento que tem dos clientes e das suas necessidades, e simultaneamente tendo em conta as necessidades e objetivos da empresa, considerariam a estratégia de “Pay-What-You-Want” como forma de recuperação de serviço eficaz, no que à recuperação da satisfação dos consumidores diz respeito, bem como perceber junto dos entrevistados quais as situações em que a utilização desta estratégia seria mais conveniente tendo sempre em conta a sua potencial eficácia na recuperação da satisfação dos consumidores e, ainda, simultaneamente compreender se esta estratégia, utilizada como forma de recuperação de serviço seria rentável para a empresa em questão.

Devido à situação pandémica que vivemos atualmente todas as entrevistas foram realizadas recorrendo à plataforma “Zoom”, tendo sido efetuada a gravação das mesmas, tendo estas, posteriormente, sido transcritas e devidamente analisadas. Importa



frisar que antes da realização destas entrevistas, foram realizadas 3 entrevistas de teste para aferir a clareza do guião de entrevista e perceber a eventual necessidade de alterações ao referido guião antes de avançar para as entrevistas a incluir neste estudo.

No quadro abaixo é apresentado o guião de entrevista, com as devidas correções após as entrevistas de teste, em que se apresentam as questões colocadas aos entrevistados.

1.	Quais os tipos de falhas de serviço mais frequentes?
2.	Existem estratégias diferenciadas, para a recuperação da satisfação do cliente, tendo em conta o tipo de falha ocorrida?
3.	Poderia citar alguns exemplos de como tenta recuperar a satisfação do cliente após a ocorrência de uma falha de serviço?
4.	Quando a falha é um engano na entrega do pedido, qual o procedimento?
5.	Quando a falha é a demora na entrega do pedido, qual o procedimento?
6.	Das estratégias utilizadas, qual é a que demonstra uma maior eficácia na recuperação da satisfação do cliente?
7.	Está familiarizado com a estratégia de pricing “Pay-What-You-Want”?
8.	Consideraria a utilização da estratégia “Pay-What-You-Want”, enquanto estratégia de recuperação de serviço? Se sim, para quais tipos de falha?
9.	Se sim, considera que seria uma estratégia eficiente tendo em conta a recuperação da satisfação dos consumidores e no que à rentabilidade da mesma diz respeito?
10.	Se não, quais os motivos que levam a excluir esta estratégia como forma de recuperação de serviço?

Tabela 1 – Guião Entrevista

### 3.2. Método Quantitativo

Neste estudo foi também utilizado o método quantitativo como forma de compreender a aceitação dos consumidores em relação à utilização da estratégia “Pay-What-You-Want” como recuperação de serviço. Para tal foi criado um inquérito por questionário, a ser aplicado online, reunindo um número suficiente, de respondentes que permitam retirar conclusões sólidas e sustentadas quanto à utilização desta estratégia. No referido inquérito por questionário foram apresentadas duas situações fictícias aos respondentes, uma dizendo respeito a uma falha de resultado e outra a uma falha de processo. As situações são as seguintes:

1. “Imagine que se encontra num restaurante, após efetuar o seu pedido aquando da receção do mesmo verifica que o pedido que lhe foi entregue não corresponde ao pedido inicial.”
2. “Imagine que se encontra num restaurante, após efetuar o seu pedido o tempo de espera para receção do mesmo é bastante superior aquele que seria expectável tendo em conta a natureza do pedido efetuado.”

Apresentadas as situações, em seguida foram apresentadas aos respondentes diversas estratégias de recuperação de serviço das quais os respondentes devem escolher apenas uma.

Posteriormente, foram colocadas duas questões, cada uma com a escala correspondente, em que os respondentes deveriam assinalar a resposta que mais se adequar. Estas questões abordam o grau de satisfação do cliente após ter sido sujeito à estratégia de recuperação de serviço a que foi sujeito e também qual a sua intenção de

recompra tendo em conta a estratégia escolhida anteriormente. Em ambas as questões serão utilizadas escalas já existentes, validadas e aplicadas. Na questão que diz respeito ao grau de satisfação dos consumidores, a escala a ser utilizada será uma escala de dez pontos criada por Sirdeshmukh et al. (2002), escala esta que varia entre “Extremamente Insatisfeito” e “Extremamente Satisfeito”. Para a questão que se refere à intenção de recompra foi utilizada uma escala dos mesmos autores, mas obviamente direcionada às atitudes de lealdade como a recompra e o “word-of-mouth”. Tal como a escala anterior esta escala é também uma escala de dez pontos, variando a referida escala entre “Altamente Improvável” e “Altamente Provável” na qual os respondentes tinham de assinalar aquela com que mais se identificam.

Na secção “Anexos”, mais concretamente no Anexo 1 “Questionários”, estão presentes os questionários apresentados aos respondentes.

## **4. Análise dos resultados**

### **4.1. Análise das entrevistas**

#### **4.1.1 Perfil dos entrevistados**

Dos cinco entrevistados, três eram do sexo masculino e dois do sexo feminino. A maioria dos entrevistados reside no concelho de Lisboa com exceção de um entrevistado com residência no concelho de Almada. Todos os entrevistados trabalham presentemente ou já trabalharam no passado no sector da restauração e com contacto direto com o cliente, exceção feita a uma entrevistada que nunca trabalhou diretamente

na operação sendo o seu contacto com o cliente efetuado através das redes sociais numa perspetiva pós-serviço, tal como é apresentado no quadro presente no Anexo 2 Apesar disto, esta entrevistada foi incluída no estudo em questão porque pode oferecer uma perceção diferente de como se lida com os consumidores, e respetivas reclamações, quando a sua insatisfação se mantém no pós-serviço.

#### 4.1.2 Análise das respostas

Iniciando a análise dos dados qualitativos, na primeira pergunta é possível observar que os entrevistados referem como falhas de serviço mais recorrentes as falhas que dizem respeito aos atrasos e enganos na entrega dos pedidos, afirmando também que existem algumas falhas que não são controláveis pelo restaurante, mas pelas quais o restaurante ainda assim tem que assumir a responsabilidade, tal como referiu a entrevistada Margarida: “Às vezes tínhamos alguns problemas pontuais, por exemplo com produtos, que comprávamos frescos aos fornecedores. Nós compramos os produtos frescos aos fornecedores, mas as ostras por exemplo nós servimos frescas, mas às vezes podem causar intoxicações alimentares.”. Estas afirmações por parte dos entrevistados vão de encontro ao afirmado por Sivakumar et al. (2014), em que estes observam, existir dois grandes grupos de falhas, falhas de processo (ex. atrasos na entrega dos pedidos) e falhas de resultado (ex. entrega do pedido errado) e ainda existência de falhas controláveis e não-controláveis por parte do restaurante.

No seguimento das entrevistas, os participantes foram também unânimes em admitir que existem estratégias diferenciadas para a recuperação da satisfação dos consumidores dependendo do tipo de falha que causou tal insatisfação. De entre estas estratégias as que os entrevistados referiram como uma das mais utilizadas foi o reconhecimento da

falha e a apresentação imediata do respetivo pedido de desculpa, o que vai de encontro ao descrito por Van Vaerenbergh et al. (2019), quando os autores identificam como uma resposta organizacional, perante uma falha de serviço, o pedido de desculpas e até um lamento pela falha (“Apology”). Se a falha tiver a sua origem numa entrega de um pedido errado, os entrevistados afirmaram que a estratégia mais frequente é a preparação, o mais rápido possível, do pedido correto por forma a que esta falha possa ser ultrapassada. por outro lado, se a falha tiver origem num atraso na entrega do pedido, é mais uma vez apresentado um pedido de desculpa sendo que no caso de serem atrasos muito significativos procedem à oferta de algum tipo de bem ao cliente (bebida ou comida) que este possa disfrutar enquanto aguarda pelo seu pedido, algo que Van Vaerenbergh et al. (2019) classificam como uma compensação (“compensation”). Foi também referido pelos entrevistados que por vezes é efetuada a oferta do pedido no qual ocorreu a falha, ou seja, o restaurante não cobra o prato no qual ocorreu a falha, ou em casos de falhas mais extremas sendo oferecida a totalidade da refeição, quer isto dizer que o restaurante não cobra a totalidade da refeição aos consumidores. Outra das estratégias que também foi referida pelos entrevistados diz respeito à oferta de vouchers de desconto a utilizar numa futura visita. Se atentarmos na “Jornada de Recuperação de Serviço”, descrita por Van Vaerenbergh et al. (2019), verificamos que estas estratégias que os entrevistados afirmaram utilizar, vão de encontro às ações que os autores identificaram como fazendo parte dessa jornada de recuperação da satisfação dos consumidores.

Apesar de reconhecerem que existem estratégias diferenciadas para ultrapassar diferentes falhas de serviço, todos os entrevistados foram unânimes em afirmar, que não existe, no setor da restauração, uma estratégia que possa ser considerada como a mais eficiente para a recuperação da satisfação do cliente, tal como foi referido por Luís:

“Basicamente tentamos fazer a leitura da situação e do tipo de cliente e tomamos a ação. Não há uma forma mais correta”. De facto, todos os entrevistados afirmaram, sem margem para dúvidas, que o mais importante para que uma estratégia de recuperação de serviço seja bem-sucedida é aprofundar o conhecimento sobre o cliente tentando sempre criar uma certa empatia com o mesmo, aliando a uma leitura minuciosa da situação e envolvência em que o cliente se encontra, para tentar prever e aplicar a estratégia que mais facilmente o fará regressar a um estado de satisfação, como podemos ver nas falas de Fernando: “(...)Mas da minha experiência é essencial ouvir o cliente, dar-lhe razão e depois tomar uma atitude para redimir do erro e isso o cliente valoriza bastante” e Sérgio : “Quanto mais atento estiveres ao cliente e às necessidades que ele tem mais tu chegas ao cliente e consegues que ele queira voltar. Não existe uma estratégia concreta tem a ver mais com a personalização do serviço ao cliente”. Importa ainda destacar uma ação a que um dos entrevistados faz referência, que diz respeito à participação ativa dos consumidores no serviço prestado pelo restaurante. Esta entrevistada que desempenha as suas funções em estreita relação com as redes sociais afirmou o seguinte: “(...) nesta altura em que só utilizamos o delivery, no Soão por exemplo, as pessoas mandam-me mensagens a alertar que a qualidade não está igual por ser o delivery. Mas as pessoas não querem nada em troca querem apenas ajudar a melhorar. Fazem uma critica construtiva”, ou seja, os consumidores apresentam as suas preocupações, mas fazem-no no sentido de ajudar o restaurante a melhorar.

Na parte seguinte da entrevista foi perguntado aos entrevistados se tinham conhecimento da estratégia de pricing “Pay-What-You-Want”, sendo que a maioria dos entrevistados afirmou ter conhecimento, mas sem nunca a ter aplicado. Os restantes afirmaram não ter conhecimento da existência de tal estratégia. Quando questionados sobre a possibilidade de utilização desta estratégia como uma estratégia de recuperação

de serviço, a maioria dos respondentes responderam negativamente, estes apresentaram como principal razão para a não utilização desta estratégia questões culturais que consideraram ainda impactar muito a forma de atuar dos consumidores portugueses: Sérgio afirmou o seguinte: “Há muita gente que tenta ir ao restaurante e queixar-se de qualquer coisa para ver se consegue alguma coisa. (...) Por vezes tentam arranjar problemas só para ver se nós oferecemos qualquer coisa” e Margarida comentou: “Não seria viável. Para o consumidor português acho que não é viável. Se for um projeto muito internacional direcionado para estrangeiros existe uma probabilidade de funcionar, se for apenas para portugueses, italianos, espanhóis, acho que não. (...) Mas também acho que a nossa cultura ainda não chegou lá”. Luís, por sua vez, apesar de também não considerar a utilização de tal estratégia apresentou outros argumentos: “Acho que não é viável. Acho que com isso estamos a baixar muito a fasquia a nossa e do cliente. (...) Acho que não é viável, podendo até ser humilhante, no Seame que é um ticket médio, alto, deixar 5 euros que é menos que uma gratificação é humilhante tanto para nós como para o cliente.”. Por outro lado os entrevistados que responderam afirmativamente à utilização desta estratégia como uma forma de recuperação de serviço, apontam como fator decisivo para a sua adoção o volume de reclamações registado, ou seja, um restaurante que tenha um volume demasiado elevado de reclamações já mais poderia adotar esta estratégia, reforçando contudo estes entrevistados, que nestes casos seria necessário rever os procedimentos dos serviços antes de avançar para a adoção de qualquer tipo de estratégia. Por outro lado, um restaurante com um volume de reclamações relativamente baixos poderia adotar esta estratégia sem correr o risco de prejudicar a viabilidade do negócio tal como referido por Fernando: “Se tiver um restaurante e todos os dias tiver uma reclamação é porque o restaurante não está a funcionar bem, em restaurantes com poucas reclamações, (...)”

essa estratégia não causava entropia nos custos. (...) Pelo que seria viável porque temos poucas reclamações”, refere ainda Inês: “Acho que não afetaria a nível de rentabilidade, porque um restaurante que tenha muitas falhas de serviço vai fechar, (...) Não faz sentido falar de rentabilidade num restaurante que tenhas muitas falhas (...) É uma boa estratégia para restaurantes que tenham um certo nível de serviço, porque isto vai acontecer poucas vezes, porque se verificares que as falhas estão a acontecer muitas vezes tens que retificar o tipo de serviço que estás a dar”. Contudo referem os entrevistados que não seria possível utilizar esta estratégia em qualquer tipo de falhas, dependendo sempre a adoção desta estratégia da gravidade da falha em questão, Inês disse: “Não é possível utilizar para todas as falhas, porque há falhas que são imperdoáveis, por exemplo, falhas relacionadas com alergias e intolerâncias alimentares, faltas de higiene (...) Agora, pode ser utilizada em atrasos de pedidos, pratos enganados e acho que seria até vantajoso, se olharmos numa ótica de que hoje em dia oferecemos coisas aos consumidores, que se calhar passaríamos a deixar de oferecer (...)”. Por fim importa destacar uma justificação dada pela entrevistada Inês em que esta apresenta a principal razão pela qual acredita que esta estratégia seria bem sucedida enquanto forma de recuperação de serviço quer na ótica do cliente quer na ótica do restaurante, que se prende com a “pressão social” que os consumidores sentem quando estão perante outros consumidores, mas também transmitindo um sentido de participação e poder ao cliente: “(...) os seres humanos são seres sociais e socialmente vão pagar, ou seja, se eles perceberem que estão a ser observados por terceiros vão pagar. (...) se houver alguém a ver ou ouvir aquilo que ele vai dizer, eu acho que ele vai dar até um valor acima do que aquele que normalmente daria. (...) acho que o cliente iria perceber que nós estávamos a ser muito humildes e estávamos a admitir o nosso erro e como tal acho que ele iria querer participar nesta dinâmica (...)”.



## 4.2 Análise dos questionários

### 4.2.1. Perfil dos respondentes

Antes de proceder à análise dos resultados obtidos através da realização do questionário, importa referir que o número total de respondentes foi de 215 pessoas, em seguida é importante começar por caracterizar a amostra. Começamos então por analisar o sexo dos respondentes, nesse sentido e atentando na informação presente no anexo 4 é possível verificar que mais de metade dos respondentes são do sexo feminino, com uma percentagem de 69%, enquanto os respondentes do sexo masculino representam 31% do total de respondentes. Avançando agora para a análise da média de idades dos respondentes, e de acordo com o presente no anexo 5, é verificável que a média de idades dos respondentes se situa nos 43,6 anos de idade, tendo como limite mínimo os 20 anos de idade e como limite máximo os 79 anos de idade. Focando agora a análise nas habilitações literárias dos respondentes, e de acordo com a informação presente no anexo 6, verifica-se que o nível de habilitações literárias com maior percentagem de respostas foi licenciatura com 50% dos inquiridos a afirmarem possuir este nível de graduação, logo em seguida temos o mestrado com 29%, seguido do ensino secundário com 15% e a categoria outros que reuniu 6% das respostas dos inquiridos.

#### 4.2.2. Análise dos resultados

Partindo agora para a análise dos dados recolhidos através do questionário importa em primeiro lugar perceber, tendo em conta o tipo de falha com a qual os inquiridos eram confrontados (falha de resultado ou falha de serviço), qual era a opção de recuperação de serviço que os mesmos escolhiam como forma de compensação. Começando pela falha de resultado, e observando o anexo 7 verifica-se que 86% dos inquiridos escolheram a substituição imediata do pedido errado como forma de superar a falha de serviço. A opção desconto imediato de 50% a aplicar no pedido errado aparece empatado no segundo lugar, reunindo 6% das escolhas, com a estratégia “Pay-What-You-Want” também com 6%. Por fim apenas 3% dos inquiridos afirmaram que gostariam que lhes fosse proporcionado um desconto, de valor a determinar pelo restaurante a ser utilizado numa próxima visita como forma de compensação pela situação ocorrida. Procedendo agora à mesma análise, mas para falha de serviço, observa-se, no anexo 8, que 59% das escolhas dos respondentes recaiu sobre a aplicação de um desconto imediato de 50% no pedido em cujo atraso se fez sentir, verifica-se também que 22% dos inquiridos, perante a mesma situação, escolheram a estratégia “Pay-What-You-Want” como forma de compensação. Finalmente 20%, afirmaram que a sua preferência recai sobre o desconto, de um valor a determinar pelo restaurante num pedido efetuado numa próxima visita. Posto isto, é possível retirar já algumas conclusões tendo estes dados. Considerando então H<sub>1</sub>, elaborada anteriormente no capítulo 2 “Revisão de Literatura” que afirma “Os consumidores quando se veem perante uma falha de serviço, seja esta uma falha de resultado ou de processo, tendem a preferir a estratégia “Pay-What-You-Want” como forma de recuperação de serviço em detrimento de outras estratégias de recuperação de serviço como, (a) desconto imediato

de 50%, (b) desconto de 100% a aplicar numa visita posterior e (c) substituição imediata de determinado bem por outro de valor igual ou superior”, e tendo em conta os dados já reportados é facilmente compreensível que rejeitamos a mesma, ou seja, rejeitamos  $H_0$  aceitando consequentemente  $H_a$ , isto é quando os consumidores se veem perante uma falha, seja esta de serviço ou de resultado, não consideram a estratégia “Pay-What-You-Want” como sua principal preferência para superar as falhas de serviço, recaindo a sua preferência sobre outras formas de recuperação de serviço.

Posteriormente foi realizado o teste ANOVA. Com a realização do referido teste começou por verificar-se que a média de satisfação dos respondentes que escolheram a opção “Pay-What-You-Want” é de 8,42, os inquiridos que escolheram a opção de desconto imediato de 50% apresentam uma média de satisfação de 8,54, por sua vez os que escolheram a opção de um desconto de um valor a determinar pelo restaurante a ser aplicado na próxima visita apresentam uma média de satisfação de 7,67, finalmente os que escolheram a substituição do pedido como forma de compensação apresentam uma média de satisfação de 8,42. A  $H_2$  previa uma média superior do grau de satisfação por parte dos consumidores quando estes escolham a estratégia “Pay-What-You-Want”, como forma de serem compensados por uma falha de resultado, quando comparada com outras estratégias de recuperação de serviço, sendo esta testada através da realização do teste ANOVA. No referido teste a estratégia de recuperação de serviço escolhida pelos respondentes foi considerada como a variável independente e o grau de satisfação como a variável dependente. Verificou-se, tal como é possível observar no anexo 12, que  $F(3, 211) = 0,550$ ,  $p > 0,05$ , querendo isto dizer que o grau de satisfação dos consumidores não apresentou uma diferença significativa tendo em conta a estratégia de recuperação de serviço escolhida. Tendo em conta estes resultados é possível afirmar que  $H_2$  não foi suportada.

Fazendo igual análise, mas tendo como ponto de partida falha de serviço, verifica-se os consumidores perante uma situação de falha de serviço que escolheram a estratégia “Pay-What-You-Want” apresentam uma média de satisfação de 7,85, sendo que aqueles que escolheram a opção de desconto imediato de 50% apresentam uma média de satisfação de 7,88 e por fim os que escolheram a opção que remete para um desconto, de um valor a determinar pelo restaurante a ser utilizado na próxima visita apresentam uma média de satisfação de 7,52, tal como apresentado no anexo 13. A H<sub>3</sub> previa uma média superior do grau de satisfação por parte dos consumidores quando estes escolhiam a estratégia “Pay-What-You-Want”, como forma de serem compensados por uma falha de serviço, quando comparada com outras estratégias de recuperação de serviço, sendo esta, mais uma vez, testada através da realização do teste ANOVA. Neste teste, tal como no teste anterior, a estratégia de recuperação de serviço escolhida pelos respondentes foi considerada como a variável independente e o grau de satisfação como a variável dependente. Verificou-se, tal como é possível observar no anexo 14, que  $F(2, 212) = 0,655$ ,  $p > 0,05$ , querendo isto dizer que, mais uma vez, o grau de satisfação dos consumidores não apresentou uma diferença significativa tendo em conta a estratégia de recuperação de serviço escolhida, o que, conseqüentemente, resulta na H<sub>3</sub> não suportada. Aós as duas análises anteriores podemos desde já concluir que a escolha da estratégia “Pay-What-You-Want”, como estratégia de recuperação de serviço, não tem influência sobre o grau de satisfação dos consumidores, podemos ainda concluir que o grau de satisfação dos consumidores não é influenciado pela estratégia de recuperação de serviço pela qual estes optam.

Em seguida e antes de proceder às próximas análises foi necessário criar uma variável de escala que permitisse medir a lealdade, para tal, foram selecionados os 4 itens presentes no questionário que permitem medir atitudes de lealdade, reunindo-os

todas na referida nova variável, mas antes que esta transformação pudesse ser feita foi necessário realizar o teste alfa de Cronbach, uma vez que este teste permite medir a consistência entre duas ou mais variáveis, e apenas com um resultado válido deste teste seria possível avançar para a criação da referida variável, importa também ressaltar que foram criadas duas variáveis distintas, mas sendo uma direcionada para a lealdade quando a falha que ocorre é uma falha de resultado (“outcome”) e a outra quando a falha ocorrida é uma falha de serviço (“service). Tendo isto presente e atentando nos anexos 7 e 8 é possível verificar que o valor do alfa de cronbach em ambos os casos, apresenta valores que permitem avançar para a transformação das variáveis, uma vez que ambos os valores se encontram acima dos 0,7 definidos como limite mínimo aceitável de confiabilidade. Realizada a transformação das variáveis seguiu-se então a realização da a ANOVA. Tal como foi feito anteriormente, também nesta fase a ANOVA foi feito separadamente para falha de serviço e falha de resultado. Observando então os resultados apresentados no anexo 15, verifica-se que os consumidores que optaram pela estratégia “Pay-What-You-Want” como estratégia de recuperação de serviço, quando perante uma falha de resultado, apresentam uma média de lealdade de 7,71, por sua vez os consumidores que optaram pela estratégia de desconto imediato de 50% apresentam uma média de lealdade de 7,67, os consumidores que escolheram a estratégia de desconto, de um valor a ser determinado pelo restaurante, apresentam uma média de lealdade de 6,62 e por fim os que escolheram substituição imediata do pedido apresentam uma média de lealdade de 7,35. A  $H_4$  previa que os consumidores, quando perante uma falha de resultado, que optavam pela estratégia “Pay-What-You-Want” apresentariam níveis de lealdade superiores quando comparados com os consumidores que escolhiam uma das outras estratégias apresentadas. Verificou-se, tal como é possível observar no anexo 16, que  $F(3, 211) = 0,568, p > 0,05$ , querendo isto dizer que,

a lealdade média dos consumidores não apresenta uma diferença significativa tendo em conta a estratégia de recuperação de serviço escolhida. De acordo com estes resultados é possível concluir que  $H_4$  não foi suportada. De seguida foi novamente realizado a ANOVA, mas desta vez tendo em conta a situação em que os consumidores se veem perante uma falha de serviço em oposição a uma falha de resultado utilizada anteriormente. Posto isto, e atentando nos resultados apresentados no anexo 17, verifica-se que os consumidores que optaram pela estratégia “Pay-What-You-Want” apresentam uma média de lealdade de 6,04, os consumidores que optaram pela estratégia de desconto imediato de 50% apresentam uma média de lealdade de 6,3, enquanto os consumidores que escolheram a estratégia de desconto de um valor a determinar pelo restaurante para utilizar na próxima visita apresentam uma média de lealdade de 6,22. Verificou-se, tal como é possível observar no anexo 18, que  $F(2, 212) = 0,254$ ,  $p > 0,05$ , querendo isto dizer que, a lealdade média dos consumidores não apresenta uma diferença significativa tendo em conta a estratégia de recuperação de serviço escolhida, estes resultados demonstram que  $H_5$  não foi suportada e tal como já se tinha verificado aquando dos testes que dizem respeito ao grau de satisfação dos consumidores, também aqui é possível afirmar que o tipo de estratégia de recuperação de serviço escolhido pelos consumidores, não influencia a lealdade dos mesmos.

## **5. Discussão**

Os resultados apresentados na secção anterior vão, em parte, de encontro aquilo que está presente na literatura no que à importância da recuperação de serviço diz respeito. Em primeiro lugar, comprova-se que a utilização de estratégias de recuperação de

serviço, independentemente de quais estas sejam, são de extrema importância para a recuperação da satisfação dos clientes, uma vez que os respondentes demonstram níveis médios de satisfação elevados, após serem “sujeitos” a estratégias de recuperação de serviço. Em segundo lugar atentemos naquilo que Kim et al. (2009) nos dizem acerca das vantagens de uma bem-sucedida recuperação de serviço. Estes autores afirmam que uma recuperação de serviço bem-sucedida poderá levar não só a um aumento das possibilidades de negócio no futuro uma vez que clientes leais tendem a aumentar o seu nível de compras, bem como ajudar a melhorar a eficácia das estratégias de marketing através do “word-of-mouth”, posto isto e analisando as respostas dos inquiridos, verifica-se efetivamente que os níveis médios de lealdade (e aqui importa referir que a variável lealdade neste estudo incorpora não só “word-of-mouth”, mas também a repetição de compra e a recomendação), dos respondentes apresentam valores relativamente elevados, pelo que é possível depreender que mais do que a estratégia de recuperação de serviço utilizada, e os resultados deste estudo demonstram que o tipo de estratégia não influencia o nível médio de lealdade, o que importa é que a estratégia de recuperação de serviço seja bem sucedida.

No que à estratégia “Pay-What-You-Want” enquanto uma estratégia de recuperação de serviço diz respeito, as conclusões não vão exatamente de encontro com aquilo que à partida este estudo vaticinou, ou seja, esta estratégia não sobressai em relação às outras estratégias de recuperação de serviço, no que às escolhas dos inquiridos diz respeito, nem demonstrou influência significativa sobre a satisfação ou lealdade quando comparada com as restantes estratégias (como foi dito anteriormente o tipo de estratégia escolhida não apresentou influencia significativa nem ao nível da satisfação nem ao nível da lealdade). No entanto a explicação para este desvio de resultados, em relação ao que foi inicialmente ventilado, poderá ter uma explicação relativamente simples e

direta, que poderá ser dividida em dois prismas. Primeiramente, e tal como já foi afirmado anteriormente, esta estratégia nunca foi utilizada como estratégia de recuperação de serviço sendo apenas utilizada como estratégia de “pricing” e secundamente, e apesar de ser já uma estratégia de “pricing” algo utilizada internacionalmente, a nível nacional é uma estratégia com muito pouca expressão, de utilização relativamente reduzida. Estes dois fatores em conjunto provocam certamente um desconhecimento, e talvez se possa falar até em desconfiança por parte dos consumidores que se veem perante uma estratégia que muitos deles não sabiam sequer que existia (para muitos é certamente impensável, que alguma empresa deixe ao critério do cliente o valor que este quer pagar). É por isso possível afirmar, com algum nível de certeza, que esta falta de conhecimento da estratégia “Pay-What-You-Want” tem seguramente uma elevada influência no fato da mesma não ter sido considerada por parte de grande parte dos inquiridos, que optaram por estratégias de recuperação de serviço mais familiares e amplamente padronizadas, especialmente no que diz respeito ao sector da restauração.

## **6. Conclusões**

O estudo levado a cabo tinha como objetivo principal compreender a eficácia da estratégia “Pay-What-You-Want”, enquanto uma estratégia de recuperação de serviço, não será demais frisar, uma vez mais, que esta foi até ao momento apenas utilizada como uma forma de “pricing”, nunca tendo sido utilizada como uma estratégia de recuperação de serviço. Efetivamente se olharmos aos resultados, tanto quantitativos como qualitativos, verifica-se que os mesmos não vão de encontro com as hipóteses propostas inicialmente, no entanto é também possível verificar que o objetivo principal



deste estudo foi atingido, ou seja, ainda que a estratégia “Pay-What-You-Want”, possa, por um lado, não ter sido a escolha mais selecionada pelos respondentes enquanto estratégia de recuperação de serviço, a verdade é que, por outro lado, os níveis médios de satisfação e de lealdade dos inquiridos que escolheram tal estratégia não apresentaram diferenças significativas em relação aos inquiridos que optaram por outras estratégias, pelo se depreende que a eficácia da estratégia “Pay-What-You-Want” é de certa forma similar a outras estratégias de recuperação de serviço já amplamente utilizadas na restauração. O fato de não ser uma estratégia que reúna neste momento muitos “apoiantes” poderá prender-se exclusivamente com o desconhecimento das pessoas em relação a esta estratégia não só como forma de recuperação de serviço, mas até como estratégia de “pricing”. Este desconhecimento fica patente quando atentamos às respostas dadas pelos entrevistados, em que a maior parte deles afirmava desconhecer a existência desta estratégia, mais ainda este desconhecimento, levou a que grande parte dos entrevistados afirmasse que não optaria por este tipo de estratégia enquanto estratégia de recuperação de serviço, algo que se acredita estar diretamente ligado ao total desconhecimento desta estratégia e da forma como a mesma pode “potenciar” os consumidores. Apesar disto, alguns entrevistados consideraram que esta estratégia poderá ser adequada como estratégia de recuperação de serviço, em determinadas situações, podendo até ser mais eficaz do que as restantes estratégias, em certas falhas de serviço.

Tal como já foi referido anteriormente, este estudo debruça-se sobre um assunto, o qual a literatura até então ainda não se tinha debruçado, a utilização da estratégia “Pay-What-You-Want” como forma de recuperação de serviço, pelo que se considera que o mesmo, poderá ser um importante ponto de partida para demonstrar a possibilidade de existirem estratégias, que não as convencionais estratégias de recuperação de serviço, as

quais devem ser consideradas de forma bastante séria por se demonstrarem tão, ou eventualmente mais, eficazes do que estratégias de recuperação serviço já abordadas e amplamente estudadas na literatura. Para além disso este estudo, acredita-se, poder também servir de ponto de partida para estudos futuros a serem desenvolvidos acerca deste assunto, ajudando a corroborar a eficácia da estratégia “Pay-What-You-Want”.

Por outro lado, olhando para a atividade da restauração, crê-se que este estudo pode contribuir no sentido de permitir às empresas deste sector a adoção de uma estratégia de recuperação de serviço, e tendo em conta que este é um sector altamente sujeito a falhas de serviço mais constantes do que quando comparado com outros sectores, absolutamente diferenciadora e que trará certamente benefícios superiores em relação a outras estratégias de recuperação de serviços, benefícios estes não só para a empresa mas também para os consumidores.

Contudo e apesar deste estudo ter atingido o seu objetivo principal, a verdade é que o mesmo apresenta algumas limitações, que sendo ultrapassadas no futuro, permitirão uma melhor sustentação quanto à viabilidade da utilização da estratégia “Pay-What-You-Want” enquanto forma de recuperação de serviço. A primeira limitação, facilmente identificável, prende-se com o reduzido número de entrevistas realizadas. Seria importante, num estudo futuro sobre a temática em questão, a realização de um número superior de entrevistas a pessoas ligadas à área da restauração, no sentido de obter um leque mais alargado de opiniões acerca da possibilidade de utilização do “Pay-What-You-Want” enquanto uma estratégia de recuperação de serviço, e consequentemente as suas opiniões acerca da possível eficácia da mesma. Em segundo lugar, a não existência de literatura que se debruce sobre esta estratégia como uma forma de recuperação de serviço, apresenta-se também como uma limitação com grande impacto para o estudo em questão. Identifica-se também como limitação e simultaneamente como uma

oportunidade para um estudo futuro, a observação in loco da utilização desta estratégia. Na duração da realização deste estudo, muito influenciado pela situação de pandemia que se vive atualmente, não foi possível testar no terreno a aplicação desta estratégia, o que sem dúvida alguma, permitiria (e permitirá certamente no futuro), melhor compreender a aplicabilidade de “Pay-What-You-Want” na recuperação do serviço, bem como a receptividade de clientes e funcionários da mesma. Posto isto, deixa-se como possibilidade para estudo futuro, a incorporação desta vertente mais prática de aplicação da referida estratégia. Por fim, e devido essencialmente a limitações de tempo, este estudo apresenta uma outra limitação, que uma vez mais pode servir como um ponto importante para estudos futuros, a impossibilidade de realização de entrevistas aos respondentes do questionário, no sentido de melhor compreender o quais as razões que levaram à escolha de outras estratégias de recuperação de serviço em detrimento do “Pay-Waht-You-Want”.

## Bibliografia

Hess Jr, R. L., Ganesan, S., & Klein, N. M. (2003). Service failure and recovery: The impact of relationship factors on customer satisfaction. *Journal of the academy of marketing science*, 31(2), 127-145.

Kim, J. Y., Natter, M., & Spann, M. (2009). Pay what you want: A new participative pricing mechanism. *Journal of Marketing*, 73(1), 44-58.

Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of marketing*, 66(1), 15-37.

Sivakumar, K., Li, M., & Dong, B. (2014). Service quality: The impact of frequency, timing, proximity, and sequence of failures and delights. *Journal of Marketing*, 78(1), 41-58.

Srivastava, M., & Gosain, A. (2020). Impact of Service Failure Attributions on Dissatisfaction: Revisiting Attribution Theory. *Journal of Management Research* (09725814), 20(2).

Tienne, K. B. D., & Westwood, J. (2019). An Empirical Study of Service Recovery Quality and Customer Retention. *Journal of Management Research*, 19(4), 235-249.

Van Vaerenbergh, Y., & Orsingher, C. (2016). Service recovery: An integrative framework and research agenda. *Academy of Management Perspectives*, 30(3), 328-346.

Van Vaerenbergh, Y., Varga, D., De Keyser, A., & Orsingher, C. (2019). The service recovery journey: Conceptualization, integration, and directions for future research. *Journal of Service Research*, 22(2), 103-119.

Weisstein, F. L., Choi, P., & Andersen, P. (2019). The role of external reference price in pay-what-you-want pricing: An empirical investigation across product types. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 170-178.

Hess Jr, R. L., Ganesan, S., & Klein, N. M. (2003). Service failure and recovery: The impact of relationship factors on customer satisfaction. *Journal of the academy of marketing science*, 31(2), 127-145.

Kim, J. Y., Natter, M., & Spann, M. (2009). Pay what you want: A new participative pricing mechanism. *Journal of Marketing*, 73(1), 44-58.

Pacheco, N. A., Becker, L. C. B., & Brei, V. A. (2017). A light in the dark: The benefits of co-production in service failures. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 95-101.

Pacheco, N. A., Lunardo, R., & Santos, C. P. D. (2013). A perceived-control based model to understanding the effects of co-production on satisfaction. *BAR-Brazilian Administration Review*, 10(2), 219-238.

Reck, D., Franceschetto, I., Rech, L., Pacheco, N. A., & Wagner, R. L. (2019). Faltou integridade ou competência? Efeitos da coprodução da recuperação de serviços de acordo com o tipo de falha. *Revista Brasileira de Marketing*, 18(2), 224-242.

Riener, G., & Traxler, C. (2012). Norms, moods, and free lunch: Longitudinal evidence on payments from a Pay-What-You-Want restaurant. *The Journal of Socio-Economics*, 41(4), 476-483.

Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of marketing*, 66(1), 15-37.

Sivakumar, K., Li, M., & Dong, B. (2014). Service quality: The impact of frequency, timing, proximity, and sequence of failures and delights. *Journal of Marketing*, 78(1), 41-58.

Srivastava, M., & Gosain, A. (2020). Impact of Service Failure Attributions on Dissatisfaction: Revisiting Attribution Theory. *Journal of Management Research* (09725814), 20(2).

Stangl, B., Kastner, M., & Prayag, G. (2017). Pay-what-you-want for high-value priced services: Differences between potential, new, and repeat customers. *Journal of Business Research*, 74, 168-174.

Tienne, K. B. D., & Westwood, J. (2019). An Empirical Study of Service Recovery Quality and Customer Retention. *Journal of Management Research*, 19(4), 235-249.

Van Vaerenbergh, Y., & Orsingher, C. (2016). Service recovery: An integrative framework and research agenda. *Academy of Management Perspectives*, 30(3), 328-346.

Van Vaerenbergh, Y., Varga, D., De Keyser, A., & Orsingher, C. (2019). The service recovery journey: Conceptualization, integration, and directions for future research. *Journal of Service Research*, 22(2), 103-119.

Weisstein, F. L., Choi, P., & Andersen, P. (2019). The role of external reference price in pay-what-you-want pricing: An empirical investigation across product types. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 170-178.

# Anexos

## Anexo 1 - Questionário

Este questionário enquadra-se no âmbito da realização de uma Tese de Mestrado em Gestão de Marketing, realizada no Instituto Português da Administração e Marketing. A utilização dos resultados obtidos destina-se única e exclusivamente à realização da referida tese.

Todas as respostas são anónimas.

Não existem respostas certas ou erradas pelo que se solicita aos inquiridos que respondam de forma espontânea e sincera a todas as questões.

Em caso de qualquer dúvida, por favor contactar através do email [vitoralvespires@gmail.com](mailto:vitoralvespires@gmail.com).

Obrigado pela participação.

Imagine que se encontra num restaurante, após efetuar o seu pedido aquando da receção do mesmo verifica que o pedido que lhe foi entregue não corresponde ao pedido inicial.

1. Qual das seguintes opções gostaria que lhe fosse apresentada pelo restaurante como forma de o compensar pela situação ocorrida:

- **Valor a pagar pelo pedido incorreto é deixado totalmente ao critério do cliente**
- **Desconto imediato de 50% a ser aplicado no pedido incorreto**
- **Desconto, de um valor a determinar pelo restaurante, num pedido efetuado na próxima visita**
- **Substituição imediata do pedido por um pedido de valor igual ou superior**

2. Procedendo o restaurante à concretização da opção acima selecionada, qual seria o seu grau de satisfação com a forma como o restaurante o recompensou pela falha de serviço:

Extremamente Insatisfeito (1)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Extremamente Satisfeito(10)

3. Procedendo o restaurante à concretização da opção acima selecionada, qual a probabilidade de:

a) Frequentar novamente o restaurante em questão

Altamente Improvável (1)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Altamente Provável (10)

b) Recomendar este restaurante a amigos ou familiares

Altamente Improvável (1)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Altamente Provável (10)

c) Considerar este restaurante a primeira hipótese quando decidir realizar uma refeição fora de casa

Altamente Improvável (1)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Altamente Provável (10)

d) Considerar este restaurante como a primeira hipótese quando decidir fazer um pedido de entrega de refeições em casa

Altamente Improvável (1)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Altamente Provável (10)



Imagine que se encontra num restaurante, após efetuar o seu pedido o tempo de espera para receção do mesmo é bastante superior aquele que seria expectável tendo em conta a natureza do pedido efetuado.

1. Qual das seguintes opções gostaria que lhe fosse apresentada pelo restaurante como forma de o compensar pela situação ocorrida:

- **Valor a pagar pelo pedido incorreto é deixado ao seu critério**
- **Desconto imediato de 50% a ser aplicado no pedido incorreto**
- **Desconto, de um valor a determinar pelo restaurante, num pedido efetuado na próxima visita**

2. Procedendo o restaurante à concretização da opção acima selecionada, qual seria o seu grau de satisfação com a forma como o restaurante o recompensou pela falha de serviço:

Extremamente Insatisfeito (1)  Extremamente Satisfeito(10)

3. Procedendo o restaurante à concretização da opção acima selecionada, qual a probabilidade de:

a) Frequentar novamente o restaurante em questão

Altamente Improvável (1)  Altamente Provável (10)

b) Recomendar este restaurante a amigos ou familiares

Altamente Improvável (1)  Altamente Provável (10)

c) Considerar este restaurante a primeira hipótese quando decidir realizar uma refeição fora de casa

Altamente Improvável (1)

Altamente Provável (10)

d) Considerar este restaurante como a primeira hipótese quando decidir fazer um pedido de entrega de refeições em casa

Altamente Improvável (1)

Altamente Provável (10)

1. Com que frequência frequentava restaurantes antes da pandemia

Nunca (1)

Frequentemente (5)

2. Idade

3. Sexo

Masculino

Feminino

4. Habilitações Literárias

Mestrado

Licenciatura

Ensino Secundário

Outros

## Anexo 2 – Perfil dos Entrevistados

Quadro 1						
Nº da entrevista	Entrevistado	Nacionalidade	Residência	Género	Função Atual	Função Passada
E1	Margarida Pereira	Portuguesa	Lisboa	Feminino	Brand Manager (Grupo Seame)	Brand Manager
E2	Sérgio Galego	Portuguesa	Lisboa	Masculino	Gerente (Soão)	Chefe de Turno/Empregado de Mesa
E3	Fernando Martins	Portuguesa	Lisboa	Masculino	Supervisor de Operações (Grupo Seame)	Supervisor de Operações (Ibersol)
E4	Luís Santos	Portuguesa	Lisboa	Masculino	Gerente (Seame)	Gerente
E5	Inês Paramés	Portuguesa	Almada	Feminino	Controller Financeira (Grupo Seame)	Hostess/Empregada de Mesa/Brand Manager

## Anexo 3 – Resumo das respostas

1	De uma maneira geral todos os entrevistados consideraram que as falhas de serviço que ocorrem com maior frequência se prendem com erros na entrega dos pedidos e/ou atrasos. Estes atrasos referem-se não só a atrasados ocorridos aquando na entrega dos pedidos mas também por vezes atrasos relacionados com a entrega de mesas aos clientes. Alguns entrevistados revelaram ainda que existe um outro tipo de falha de serviço, mas cuja ocorrência é bastante reduzida, falha essa que se prende com a adulteração da qualidade de alguns produtos.
2	Todos os entrevistados afirmaram de forma clara que existem, e empregam, estratégias diferenciadas quando se trata de ultrapassar determinada falha e recuperar a satisfação do cliente.
3	Dependendo da falha, e tal como foi dito anteriormente, os entrevistados tem formas diferentes de atuar numa tentativa de recuperação da satisfação do cliente. Em primeiro lugar todos foram unânimes em afirmar que o primeiro e muito importante passo é assumir o erro e imediatamente apresentar as devidas desculpas ao cliente. Os entrevistados também referem que a oferta de pequenos brindes, dos pratos ou até da refeição inteira são também estratégias utilizadas. Sendo que no momento atual em que vivemos, em que o serviço passa maioritariamente pelo delivery, alguns entrevistados referiram também que procedem à oferta de vouchers para uma visita futura
4	A substituição imediata do pedido pelo pedido correto foi a opção à qual a maioria dos entrevistados admitiu recorrer, sendo que no entanto alguns dos entrevistados admitiram que se o cliente não se importar de consumir o pedido errado isso lhe é permitido sem que o mesmo seja cobrado, ou que não lhe seja cobrado a diferença quase o prato entregue seja mais caro do que o prato pedido, havendo a possibilidade de ser feita posteriormente a entrega do prato correto.
5	O aviso ao cliente de que o prato está atrasado, explicando ao cliente o porquê do atraso, é considerado essencial. Os entrevistados referiram ainda que muitas vezes recorrem à oferta de bebidas ou alguns pratos mais pequenos (entradas ou couvert), para que o cliente possa ir comendo de forma a diminuir o impacto do atraso. Os entrevistados referem também ainda a possibilidade de realizar algum tipo de oferta ao cliente (normalmente sobremesa ou bebida), caso o atraso tenha sido muito significativo.
6	Todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que não existe, no setor da restauração, uma estratégia que possa ser considerada mais eficiente do que as outras. A unanimidade prossegue uma vez que todos os entrevistados afirmam que o mais importante é "conhecer" o cliente, ou seja, ler, avaliar o cliente, bem como a envolvimento em que este se encontra, e a partir daí determinar qual a melhor forma de agir.
7	A maioria dos entrevistados tinha conhecimento desta estratégia, ainda que nunca a tivessem aplicado. Dois dos cinco entrevistados afirmaram não ter conhecimento.
8	A maioria dos entrevistados respondeu que não consideraria a utilização deste estratégia como um forma de recuperação de serviço. Apenas dois dos cinco entrevistados, afirmaram que esta poderia ser uma estratégia a ter em conta como estratégia de recuperação de serviço, contudo ambos estes entrevistados foram claros em afirmar que esta estratégia apenas poderia ser utilizada caso o restaurante em questão tivesse um reduzido volume de reclamações. Ainda estes respondentes acreditam que esta estratégia faria sentido no caso de falhas pouco graves, isto é no caso de atrasos nos pedidos ou até mesmo pedidos enganados desde que o engano não fosse demasiado sério.
9	Os entrevistados que responderam afirmativamente consideram que esta seria uma estratégia que não afetaria a rentabilidade do restaurante, porque tal como foi referido anteriormente esta só deverá ser usada em restaurante que apresentem poucas falhas de serviço (i.e. reclamações). Afirmam também que poderia ser uma estratégia eficiente na recuperação da satisfação por parte dos clientes, transmitindo-lhes uma maior sensação de poder e demonstrando o impacto que a sua opinião tem.
10	Os entrevistados que responderam negativamente afirmaram que o fizeram devido ao conhecimento que têm da cultura dos clientes portugueses, afirmando que existe ainda uma cultura de "pouco respeito" dos clientes para com os funcionários dos restaurantes e que muitos clientes vão ainda aos restaurantes à procura de "borlas". Foi também referido que esta estratégia que pode até ser um "baixar de farsa" quer seja para o restaurante quer para o cliente.

## Anexo 4 – Sexo dos Inquiridos

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Feminino	149	69,3	69,3	69,3
	Masculino	66	30,7	30,7	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

## Anexo 5 – Idade dos Inquiridos

	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
2. Idade	215	20	79	43,67	13,351
N válido (de lista)	215				

## Anexo 6 – Habilitações Literárias

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Ensino Secundário	33	15,3	15,3	15,3
	Licenciatura	107	49,8	49,8	65,1
	Mestrado	63	29,3	29,3	94,4
	Outros	12	5,6	5,6	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

## Anexo 7 – Outcome – Opção de estratégia de recuperação de serviço

### 1. Qual das seguintes opções gostaria que lhe fosse apresentada pelo restaurante como forma de o compensar pela situação ocorrida

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Desconto imediato de 50% a ser aplicado no pedido incorreto	13	6,0	6,0	6,0
	Desconto, de um valor a determinar pelo restaurante, num pedido efetuado na próxima visita	6	2,8	2,8	8,8
	Substituição imediata do pedido	184	85,6	85,6	94,4
	Valor a pagar pelo pedido incorreto é deixado totalmente ao seu critério	12	5,6	5,6	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

## Anexo 8 – Service - Opção de estratégia de recuperação de serviço

### 1. Qual das seguintes opções gostaria que lhe fosse apresentada pelo restaurante como forma de o compensar pela situação ocorrida

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Desconto imediato de 50%, a ser aplicado no pedido que sofreu o atraso	126	58,6	58,6	58,6
	Desconto, de um valor a determinar pelo restaurante, num pedido efetuado na próxima visita	42	19,5	19,5	78,1
	Valor a pagar pelo pedido que sofreu o atraso é deixado totalmente ao seu critério	47	21,9	21,9	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

## Anexo 9 – Outcome – Lealdade Alfa Cronbach

### Estadísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,898	5

## Anexo 10 – Service – Lealdade Alfa Cronbach

### Estadísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,938	5

## Anexo 11 – Outcome – Média Satisfação

Estatísticas Descritivas			
Variável dependente: 2. Procedendo o restaurante à concretização da opção acima selecionada, qual seria o seu grau de satisfação com a forma como o restaurante o recompensou pela falha de serviço			
1. Qual das seguintes opções gostaria que lhe fosse apresentada pelo restaurante como forma de o compensar pela situação ocorrida	Média	Estatística do teste Padrão	N
1	8,42	1,832	12
2	8,54	1,127	13
3	7,67	,816	6
4	8,42	1,472	184
Total	8,40	1,459	215

## Anexo 12 – Outcome – Teste Anova\_Grau de Satisfação

Testes de efeitos entre sujeitos					
Variável dependente: 2. Procedendo o restaurante à concretização da opção acima selecionada, qual seria o seu grau de satisfação com a forma como o restaurante o recompensou pela falha de serviço					
Origem	Tipo III Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Modelo corrigido	3,537a	3	1,179	,550	,649
Intercepto	3284,591	1	3284,591	1532,419	,000
@1.Outcome_opção	3,537	3	1,179	,550	,649
Padrão	452,258	211	2,143		
Total	15643,000	215			
Total corrigido	455,795	214			
a. R Quadrado = ,008 (R Quadrado Ajustado = -,006)					



## Anexo 13 – Service – Média Satisfação

Estatísticas Descritivas			
Variável dependente: 2. Procedendo o restaurante à concretização da opção acima selecionada, qual seria o seu grau de satisfação com a forma como o restaurante o recompensou pela falha de serviço			
1. Qual das seguintes opções gostaria que lhe fosse apresentada pelo restaurante como forma de o compensar pela situação ocorrida	Média	Estatística do teste Padrão	N
1	7,85	1,876	47
2	7,88	1,783	126
3	7,52	1,656	42
Total	7,80	1,777	215

## Anexo 14 – Service – Teste Anova\_ Grau de Satisfação

Testes de efeitos entre sujeitos					
Variável dependente: 2. Procedendo o restaurante à concretização da opção acima selecionada, qual seria o seu grau de satisfação com a forma como o restaurante o recompensou pela falha de serviço					
Origem	Tipo III Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Modelo corrigido	4,147a	2	2,074	,655	,521
Intercepto	10200,050	1	10200,050	3219,560	,000
@1.Service_opcao	4,147	2	2,074	,655	,521
Padrão	671,648	212	3,168		
Total	13772,000	215			
Total corrigido	675,795	214			
a. R Quadrado = ,006 (R Quadrado Ajustado = -,003)					

## Anexo 15 – Outcome – Média Lealdade

Estatísticas Descritivas			
Variável dependente: LEAL_OUT			
1. Qual das seguintes opções gostaria que lhe fosse apresentada pelo restaurante como forma de o compensar pela situação ocorrida	Média	Estatística do teste Padrão	N
1	7,7083	1,88243	12
2	7,6731	1,50480	13
3	6,6250	1,50624	6
4	7,3329	1,92435	184
Total	7,3547	1,88609	215

## Anexo 16 -Outcome – Teste Anova\_ Lealdade

Testes de efeitos entre sujeitos					
Variável dependente: LEAL_OUT					
Origem	Tipo III Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Modelo corrigido	6,101a	3	2,034	,568	,637
Intercepto	2589,961	1	2589,961	723,654	,000
@1.Outcome_opçã o	6,101	3	2,034	,568	,637
Padrão	755,170	211	3,579		
Total	12390,813	215			
Total corrigido	761,270	214			
a. R Quadrado = ,008 (R Quadrado Ajustado = -,006)					

## Anexo 17 – Service – Média Lealdade

Estatísticas Descritivas			
Variável dependente: LEAL_SER			
1. Qual das seguintes opções gostaria que lhe fosse apresentada pelo restaurante como forma de o compensar pela situação ocorrida	Média	Estatística do teste Padrão	N
1	6,0426	2,31037	47
2	6,3095	2,16736	126
3	6,2321	2,12088	42
Total	6,2360	2,18275	215

## Anexo 18 – Service – Teste Anova\_ Lealdade

Testes de efeitos entre sujeitos					
Variável dependente: LEAL_SER					
Origem	Tipo III Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Modelo corrigido	2,441a	2	1,220	,254	,776
Intercepto	6513,695	1	6513,695	1357,63 0	,000
@1.Service_opção	2,441	2	1,220	,254	,776
Padrão	1017,143	212	4,798		
Total	9380,563	215			
Total corrigido	1019,583	214			
a. R Quadrado = ,002 (R Quadrado Ajustado = -,007)					

## Anexo 19 – Respostas dos Entrevistados

	1. Quais os tipos de falhas de serviço mais frequentes?	2. Existem estratégias diferenciadas, para a recuperação da satisfação do cliente, tendo em conta o tipo de falha ocorrida?	3. Poderia citar alguns exemplos de como tenta recuperar a satisfação do cliente após a ocorrência de uma falha de serviço?	4. Quando a falha é um engano na entrega do pedido, qual o procedimento?
Luis	<p>Maior frequência, mesas trocadas é um deles. Às vezes no pass acontece muito, ou seja, o cliente da mesa 2 recebe o pedido da mesa 3 por exemplo. Isso acontece e às vezes não é detetado no momento. Se forem produtos muito distintos é facilmente detetável pelo cliente, o cliente deteta muito rapidamente. Mas às vezes nos casos dos peixes não é assim tão fácil, principalmente tendo em conta o tipo de clientes que nós temos, aqui no caso concreto do Seame. Se for outro tipo de produto, imagina um produto novo que o cliente não conhece, imagina que é um prato qualquer que vai empratado o cliente não sabe o que é, pediu para experimentar, não sabe o que é e às vezes vai trocado. A textura também acontece, pedir mais bem passado ou menos passado, também acontece com alguma frequência. Mesas trocadas tanto dá para as comidas como para as bebidas.</p>	<p>Sim, claro.</p>	<p>A estratégia é, quando nós detetamos a falha atuarmos logo e dizermos logo ao cliente que se passou alguma coisa, para não ser o cliente a chamar à atenção da falha, o que às vezes também acontece. Imagina, que o empregado que tirou o pedido não foi o empregado que levou o pedido à mesa ele não deteta a falha, quando a falha é detetada já é pelo cliente o que é mais grave. Aí agimos logo. Perguntamos ao cliente o que quer fazer, se quer comer aquilo ou se quer aguardar um bocadinho e nós prontamente fazemos o mais rapidamente possível o pedido que ele fez. Quando somos nós a detetar vamos logo informar o cliente que algo se passou, normalmente o que fazemos é tentamos pôr uma entrada à nossa escolha ou à escolha do cliente, ou seja, fazer-lhe um carinho para não detetar o tempo de espera que se prolongou, entretanto. São duas principais que fazemos.</p>	<p>Não foi detetado por nós, foi detetado pelo cliente já é uma reclamação. O cliente já vai reclamar, temos que ter um cuidado redobrado. Para já há sempre um pedido de desculpas, como é obvio. Depois tentar perceber que tipo de cliente estamos a lidar. Se é um cliente que está de férias que está disposto a provar o prato que lhe pusermos à frente, tudo bem. Uma coisa muito concreta, vamos imaginar que o prato que lhe pusermos à frente é muito mais caro do que aquele que ele pediu, se ele comer esse prato não vamos cobrar mais caro vamos cobrar o preço do que ele pediu inicialmente. Porque senão vamos estar a prejudicá-lo devido ao nosso erro e o cliente nunca pode ser prejudicado, de maneira nenhuma, isso é uma das coisas que fazemos. Vamos imaginar que o cliente diz que não quer aquele prato quer o prato que pediu, então vamos fazer rapidamente o que ele pediu, entretanto já estamos a lidar com outra reclamação, já percebemos que à uma mesa com a falha daquele comer e então intervimos logo na outra mesa mesa que tem a falha daquele comer e dizemos o “o seu comer está um bocadinho atrasado ou vai demorar mais 5 minutos” e nessas ocasiões pomo-los a comer uma entrada ou um copo de champanhe dependendo do tipo cliente que temos à nossa frente. Mas tentamos sempre agradar ao cliente para que a experiência seja boa.</p>
Margarida *	<p>Temos várias realidades. Por exemplo no Seame, como é um restaurante, e estou a falar antes da pandemia, com um grande fluxo de clientes normalmente o que tínhamos maiores problemas ao nível de serviço era a rotação das mesas, ou seja, as pessoas às vezes ficavam muito tempo à espera, mesmo com marcação porque tem muita gente. Às vezes tínhamos alguns problemas pontuais, por exemplo com produtos, que comprávamos frescos aos fornecedores. Nós compramos os produtos frescos aos fornecedores, mas as ostras por exemplo nós servimos frescas, mas às vezes podem causar intoxicações alimentares. Para isso temos um seguro para os nossos consumidores que lhes damos acesso para todos os tratamentos hospitalares. No Soão por exemplo é diferente, como trabalha por turnos, ou seja, as pessoas sabem que o tempo médio da refeição é de duas horas e às vezes aí temos problemas de demora na cozinha porque os pedidos podem entrar todos ao mesmo tempo.</p>	<p>Existem. Depende de marca para marca, a linguagem é completamente diferente. E a resposta é completamente diferente. No social media o que fazíamos era pegar numa resposta standard e personalizá-la.</p>	<p>No limite se a reclamação for muita má fazemos uma oferta. Nós falamos sempre com a operação para perceber o que aconteceu para podermos responder corretamente ao cliente. Tivemos um problema no Soão com o menu de ano novo chinês em que tivemos três reclamações seguidas, por que os clientes não compreenderam bem como funcionava um dos pratos. Fizemos um Hotpot, que as pessoas começaram a beber o líquido, a sopa, que supostamente não é para beber porque não é efetivamente uma sopa é apenas um líquido para cozinhar ingredientes, o que fizemos foi oferecer um voucher para que as pessoas viessem ao restaurante posteriormente. Explicamos que não era assim que se consumia, mas que teríamos todo o gosto de rever as pessoas e isso acontece, a oferta de um voucher de um determinado valor ou a oferta de um voucher para uma refeição para duas pessoas.</p>	<p>-</p>

	5. Quando a falha é a demora na entrega do pedido, qual o procedimento?	6. Das estratégias utilizadas, qual é a que demonstra uma maior eficácia na recuperação da satisfação do cliente?	7. Está familiarizado com a estratégia de pricing “Pay-What-You-Want”?
Luis	<p>Tentamos avisar o cliente que está demorado. E explicamos as razões, ou porque tivemos uma afluência muito grande naquela hora, ou porque houve mesmo um engano na cozinha que detetámos. Quando detetamos que está muito atrasado informamos o cliente. E mais uma vez aí vimos a reação do cliente, se ele vai fumar, se ele está aborrecido, se está num bom ambiente e não se importa de esperar mais 5 minutos. Mas tentamos perceber com o cliente qual é o estado de espírito dele, para depois tomarmos a próxima decisão. Se eles ficarem cabisbaixos, com uma cara menos agradada, neste processo vamos sempre por o prato dele a fazer o mais rapidamente possível, mas tentamos por lhe uma entrada uma coisa qualquer para que possa comer e que não sinta que o comer vai demorar muito mais tempo.</p>	<p>Tem muito a haver com a leitura que fazemos do cliente. Tentamos sempre perceber que tipo de cliente temos à frente, porque não é linear. Vamos imaginar que são 5 pessoas e que estão a conversar e tranquilos, e nem dera conta do atraso e querem estar a conversar. Mas também se pode dar o caso, vamos imaginar que é uma hora de almoço e a pessoa tem tempo contado para almoçar e não tem mais 10 minutos para esperar pelo próximo prato, aí tentamos fazer outra coisa, ou damos uma qualquer coisa que esteja pronta para não ir para o trabalho sem comer. Basicamente tentamos fazer a leitura da situação e do tipo de cliente e tomamos a ação. Não há uma forma mais correta. Vou-te contar um caso real. Tive um ano em que eu não estava lá no dia 31 de dezembro e houve um casal que veio com uma reserva paga e quem o rececionou disse que não tinha reserva e os senhores tinham uma reserva paga e eram estrangeiros. Os senhores foram se embora passar o fim do ano ao hotel e no dia seguinte foram lá ao Seame e eu estava lá e cumprimentei-os “mesa para dois?” e eles disseram “Não, vimos buscar o nosso dinheiro” e contaram-me a situação, e o que é que eu fiz? Antes de mais nada, vão jantar, pois não vão sair de Portugal sem jantar connosco, queria oferecer-lhes o jantar e assim o fiz. Mas queria oferecer lagosta, para terem uma boa experiência. Só que eles viviam perto do mar e lagosta era comum, então acabaram por comer sardinhas e devolvi-lhes o dinheiro e ofereci-lhes o jantar. Ou seja, não há uma forma mais certa. Não posso dizer que há uma estratégia específica melhor do que as outras. Depende muito do tipo de cliente que temos à frente, a disposição que ele tem, a abertura que nos vai dar, portanto não há uma fórmula. A fórmula melhor é tentar que o cliente esqueça o erro e sai com uma boa experiência.</p>	<p>Tenho conhecimento, mas não adoto isso. Vou-te dar um exemplo de um casal americano que se sentou e a senhora disse que era alérgica à cebola e nós rapidamente pusemos na comanda que era alérgica à cebola. E fomos à cozinha dissemos atenção que a mesa 55 é alérgica à cebola. Entretanto os senhores escolheram da carta uns rolos de sushi que levam como finalização um cebolinho. A senhora comeu, porque nós interpretamos apenas cebola nunca pensamos que o cebolinho podia também ser motivo de alergia. A senhora disse que teve uma convulsão. Eu ofereci o jantar e propus pagar os cuidados médicos que fosse necessário. E não cobre nada. Eu o pagar o quer nunca fiz isso</p>
Margarida *	-	<p>Eu acho que, sem dúvida, para manteres o teu cliente tens que ter uma estratégia de personalização. Tens que perceber qual foi o problema que ocorreu e se são problemas recorrentes ou se são singulares. As estratégias variam consoante a marca, mas a personalização é o mais importante. As ofertas são também importantes e vivem diretamente com a personalização. Mas acho que se tiveres uma política de personalização não tens que dar tantos vouchers e fazer tantas ofertas. Esta personalização funciona tão bem que por exemplo agora nesta altura em que só utilizamos o delivery, no Soão por exemplo, as pessoas mandam me mensagens a alertar que a qualidade não está igual por ser o delivery. Mas as pessoas não querem nada em troca querem apenas ajudar a melhorar. Fazem uma critica construtiva. A estratégia de personalização não pode ser apenas do marketing tem que ser uma estratégia global de toda a empresa. A operação e o marketing têm que estar alinhados na mesma estratégia.</p>	<p>Sei que existe nos Estados Unidos. Acho que fui a um restaurante em LA que utilizava esse modo.</p>
Vitor Pires			



	8. Consideraria a utilização da estratégia "Pay-What-You-Want", enquanto estratégia de recuperação de serviço? Se sim, para quais tipos de falha?	9. Se sim, considera que seria uma estratégia eficiente tendo em conta a recuperação da satisfação dos clientes e no que à rentabilidade da mesma diz respeito?	10. Se não, quais os motivos que levam a excluir esta estratégia como forma de recuperação de serviço?	
Luis	Respondido na questão 8.	-	<p>Acho que não é viável. Acho que com isso estamos a baixar muito a fasquia a nossa e do cliente. Por que ele acaba por pagar, independentemente de muito ou pouco. Eu ponho me sempre no lugar do cliente. Não é por oferecer uma ou duas refeições que o restaurante vai abaixo. O cliente pode dizer "fui ao restaurante até nem correu bem, mas não me cobraram nada, foram simpáticos" agora "fui correu mal e ainda queria que lhe pagasse alguma coisa, olha deixei lá 20 ou 30 euros". Quando nós sentamos o cliente estamos a assinar um contrato com o cliente e temos um timer, partir do momento em que se sentou é nosso cliente e nós estamos a fazer uma prestação de serviço e acho que essa não é uma boa forma de avaliar o serviço. Acho que dizer "deixe aí o que quiser" não é o correto. prefiro assumir o erro e pedir desculpas e oferecer o jantar. Acho que não é viável, podendo até ser humilhante, no Seame que é um ticket médio alto, deixar 5 euros que é menos que uma gratificação é humilhante tanto para nós como para o cliente.</p>	
Margarida *  Vitor Pires	<p>Não. Porque acho que depende muito de mentalidades. A mentalidade portuguesa, não ias receber nada, porque as pessoas iam pensar que é grátis.</p> <p>"Pay-What-You-Want" enquanto estratégia de recuperação de serviço</p>	-	<p>Não seria viável. Para o consumidor português acho que não é viável. Se for um projeto muito internacional direcionado para estrangeiros existe uma probabilidade de funcionar, se for apenas para portugueses, italianos, espanhóis, acho que não. Eu diria que não é uma boa estratégia para recuperação de serviço até porque poderia desvalorizar a tua comida, eu preferia oferecer 10% de desconto numa próxima refeição. Mas também acho que a nossa cultura ainda não chegou lá. Acho que os principais motivos são culturais, ainda que acredito que em alguns casos até possa ser uma estratégia simpática e que determinadas pessoas até pagariam o valor do prato. Porque é muito o gesto que conta, mas eu enquanto marketer não faria essa implementação no imediato, mas a longo prazo talvez até pudesse ser uma estratégia forte.</p>	<p>* As respostas desta entrevistada são de uma prespetiva diferente dos restantes entrevistados. Por ser uma pessoa exclusivamente de backoffice algumas perguntas não se enquadrariam no seu nível de conhecimento da operação, pelo que algumas questões foram excluídas propositadamente. No entanto a entrevista foi considerada importante pois oferece um ângulo diferente em relação às restantes lidando essencialmente com reclamações pós-serviço.</p>

	1. Quais os tipos de falhas de serviço mais frequentes?	2. Existem estratégias diferenciadas, para a recuperação da satisfação do cliente, tendo em conta o tipo de falha ocorrida?	3. Poderia citar alguns exemplos de como tenta recuperar a satisfação do cliente após a ocorrência de uma falha de serviço?	4. Quando a falha é um engano na entrega do pedido, qual o procedimento?
Sérgio	As falhas com que o cliente se depara mais são falhas na entrega dos pedidos, que muitas vezes resultam de uma falha de comunicação com o cliente o que muitas vezes resulta na entrega de pedidos errados, outra coisa que existe também muitas vezes são atrasos no serviço.	Sim.	Por exemplo se for um cabelo no prato, e vou dar-te apenas falhas reais que acontecem. Tentas logo tirar o prato da mesa e pedir desculpa e perguntar ao cliente se quer outro prato, aquele prato que tiraste já não existe para ti, esqueces aquele prato. Outro exemplo se o frango for malpassado, tu pegas e trazes logo de volta e ou o cliente quer outra vez aquele prato refeito ou pede outra coisa. Outra, se o cliente pede um prato e tu levas o prato errado, retiras também o prato e trazes de volta e substituis pelo correto. Outra coisa é se o cliente pede um prato, que não tenha sido sugerido, e não está a gostar do prato, aí já é diferente, aí por exemplo podes oferecer uma sobremesa em vez de estares a trocar o prato. Porque uma coisa é não gostar e ter sido escolhido pelo cliente, outra é estar mal confeccionado, o que já é diferente. O principal é sempre que o cliente sai satisfeito e que volte, e não é por causa de um prato que vais perder um cliente. Podes pensar “o prato custa 15€” mas depois o cliente volta, portanto não é por aí o problema.	Respondido na pergunta 3
Fernando	As maiores falhas é sempre com a demora de alguns pedidos. O que chateia mais os clientes é basicamente a demora dos pedidos. Outra das razões acredito que seja a problemas com qualidade do produto, ou seja, o cliente coloca expectativas sobre o prato e achou que não estava nas devidas condições. As principais questões é mesmo a demora e a qualidade do produto. Raramente acontece problemas com a qualidade do serviço, por o serviço ser fraco ou a pessoa ser mal-educada isso raramente acontece.	Sim. Normalmente quando o cliente reclama, a primeira vez é apenas para chamar a atenção e ter um pouco de protagonismo da nossa parte. Porque quando pede o livro de reclamações é algo extremo, é porque já aconteceu muita coisa mal não foi só apenas um episódio.	O importante em primeiro lugar é ouvir o que o cliente tem para dizer e pedir desculpa de maneira a que o cliente desabafe. A maior parte das vezes quando o cliente reclama é porque tem razão. Devemos estar lá para ouvir e dar-lhe razão e depois perceber a situação. Em relação à demora do pedido, prende-se por exemplo com um problema de articulação. Ou seja, por vezes enviamos para a cozinha apenas o pedido da entrada e esperamos até meio da entrada para enviar o pedido do prato para a cozinha e por vezes com a azafama o pedido atrasa e o cliente começa a ficar insatisfeito. Aí vamos à cozinha e pedimos para passarem o pedido da mesa para a frente dos outros pedidos e vamos à mesa perguntar ao cliente se quer que lhe ofereçamos alguma coisa enquanto espera, um pequeno agrado ao cliente para que ele possa estar entretido e que o tempo passe o menos rápido possível. Porque quando o cliente está chateado o tempo parece maior, ou seja, 5 minutos para nós parecem 15 minutos para o cliente. Se o prato não estiver em condições nós trocamos e não cobramos nada pelo prato, oferecendo o prato ou uma sobremesa ou até fazendo um desconto na conta. São as soluções que nós damos mais frequentemente. Quando é em delivery, como não temos contacto com o cliente aí tentamos fazer um desconto de 15 ou 20% ou 50% ou então avaliamos as queixas do cliente para ver se o cliente tem razão ou não e se foi um erro crasso na nossa parte nós oferecemos uma refeição numa próxima visita.	Respondido na pergunta 3
Vitor Pires “Pay-What-You-Want” enquanto estratégia de recuperação de serviço			4	

	5. Quando a falha é a demora na entrega do pedido, qual o procedimento?	6. Das estratégias utilizadas, qual é a que demonstra uma maior eficácia na recuperação da satisfação do cliente?	7. Está familiarizado com a estratégia de pricing “Pay-What-You-Want”?
Sérgio	<p>O que fazemos é pedir uma entrada mais rápida para a mesa, o que é já uma oferta, enquanto está à espera do prato vai comendo. Se for uma coisa muito grave aí já damos a escolha ao cliente se quer outra coisa porque aquela secção está muito atrasada. Se tiver passado já muito tempo, temos que ter atenção se gostou ou não gostou. Se gostou fazemos uma oferta no final como a sobremesa ou uma bebida, se não gostou oferecemos o prato. Tem é que haver sempre uma compensação ao cliente porque a culpa não foi dele, foi um atraso e isso acontece. Na restauração temos que compreender que o cliente é o mais importante. O cliente é sempre o nosso foco e a coisa mais importante do restaurante.</p>	<p>Primeiro que tudo é necessário avaliar o cliente e compreender como fazes a tua abordagem. Há clientes que quanto mais invisível tu estiveres melhor. Outros gostam que faças mais conversa. Quanto mais atento estiveres ao cliente e às necessidades que ele tem mais tu chegas ao cliente e consegues que ele queira voltar. Não existe uma estratégia concreta tem a ver mais com a personalização do serviço ao cliente.</p>	<p>Não conheço.</p>
Fernando	<p>Respondido na pergunta 3</p>	<p>Depende sempre da reclamação. Toda a gente gosta de ter uma boria ou um desconto. Depende sempre da gravidade da situação, se nós falhamos redondamente e aí oferecemos a totalidade da refeição ao cliente se não erramos, mas queremos fazer um agrado ao cliente oferecemos uma sobremesa ou algo do género. Mas da minha experiência é essencial ouvir o cliente, dar-lhe razão e depois tomar uma atitude para redimir do erro e isso o cliente valoriza bastante. O que o cliente não gosta é de reclamar e que ninguém faça nada. Quando nós o ouvimos, tentamos resolver o problema e ainda lhe damos uma oferta o cliente está satisfeito e fica-se calhar mais satisfeito do que o cliente que não teve problema nenhum, porque ganhamos o cliente, porque o que não teve problema nenhum chegou comeu pagou e foi-se embora e não teve problema nenhum, o outro não porque tivemos uma atenção especial com ele e ele valoriza bastante isso. É capaz num futuro chegar a casa e dizer aos amigos “eles falharam, mas depois fizeram isto” e recomendar enquanto o outro chega a casa e não comenta nada. Criar empatia com o cliente faz com que ele volte mais vezes. Com essa situação às vezes cria-se uma empatia e uma fidelidade com o cliente que não existia se não houvesse esse episódio. Muitas vezes cria-se uma empatia mais forte com o cliente porque tratamos bem a reclamação, se a reclamação for maltratada perdemos o cliente e mais sete como se costuma dizer.</p>	<p>Em Portugal não é usual, mas no estrangeiro já ouvi falar. Em Portugal não conheço. Já ouvi falar mas não é por experiência de causa.</p>

	8. Consideraria a utilização da estratégia “Pay-What-You-Want”, enquanto estratégia de recuperação de serviço? Se sim, para quais tipos de falha?	9. Se sim, considera que seria uma estratégia eficiente tendo em conta a recuperação da satisfação dos clientes e no que à rentabilidade da mesma diz respeito?	10. Se não, quais os motivos que levam a excluir esta estratégia como forma de recuperação de serviço?	
Sérgio	<p>Acho que é uma estratégia que não dá resultado, porque a maior parte dizia que não pagava nada. Há muita gente que tenta ir ao restaurante e queixar-se de qualquer coisa para ver se consegue alguma coisa. Existe ainda uma grande percentagem. Por vezes tentam arranjar problemas só para ver se nós oferecemos qualquer coisa. Porque como já é tradição na restauração nós, quando à qualquer problema fazemos uma atenção, então se puserem essa estratégia então agrava a situação. Porque existe ainda muita falta de respeito do cliente para com o empregado de mesa. Essa estratégia faria todo o sentido se houvesse um grande civismo, porque o cliente podia pensar “não correu muito bem, mas pelo menos 75% do valor vou deixar”. Não acredito que em Portugal pelo menos para já não é possível.</p>	-	Respondido na pergunta 9	
Vitor Pires “Pay-What-You-Want” enquanto estratégia de recuperação de serviço	<p>A cultura portuguesa não está muito virada para isso. O português tenta aproveitar-se sempre da situação. Por exemplo, no delivery, se não tivermos gelado de chocolate e enviamos gelado de nata, e avisamos o cliente, ele é capaz de reclamar sobre o sabor apenas para ter a devolução do dinheiro. Claro que depende de pessoa para pessoa. Mas neste caso de ofertas era capaz de resultar porque muitas vezes nós oferecemos 50%, 60% ou até a totalidade da refeição, se dissessemos ao cliente para pagar o que quisesse se calhar até podia resultar, até porque as reclamações são uma minoria. Se tiver um restaurante e todos os dias tiver uma reclamação é porque o restaurante não está a funcionar bem, em restaurantes com poucas reclamações, por exemplo reclamações verbais acontecem se calhar uma vez por semana, e reclamações escritas se calhar de 6 em 6 meses, pelo que essa estratégia não causava entropia nos custos. Por isso acredito que pudesse ser uma solução viável. Pelo que seria viável porque temos poucas reclamações</p>	Respondido na pergunta 9.	-	

	1. Quais os tipos de falhas de serviço mais frequentes?	2. Existem estratégias diferenciadas, para a recuperação da satisfação do cliente, tendo em conta o tipo de falha ocorrida?	3. Poderia citar alguns exemplos de como tenta recuperar a satisfação do cliente após a ocorrência de uma falha de serviço?	4. Quando a falha é um engano na entrega do pedido, qual o procedimento?
Inês	<p>No meu caso como eu estava no Seame como hostess, acho que as falhas com que nós lidávamos mais frequentemente seria os atrasos em reservas, ou seja, a mesa não estar pronta a tempo, e atrasos nos pratos, porque uma secção ficava entupida, por exemplo a secção do sushi ou da grelha, normalmente eram essas as 2 falhas de serviço mais frequentes.</p>	<p>Sim.</p>	<p>Por exemplo se fosse um atraso numa mesa, normalmente dependendo do atraso, se fosse 15 ou 20 minutos, normalmente não oferecíamos nada, mas sendo superior a isso oferecíamos uma bebida ou um bestseller para que as pessoas fossem comendo qualquer coisa enquanto a mesa não estava pronta. No caso de pratos, quando havia demora no serviço, e nós sabíamos antecipadamente dizíamos ao cliente que havia um atraso na secção. Quando, por acaso não avisávamos o cliente desse atraso compensávamos, um bocadinho da mesma forma. Por exemplo se fosse um prato da grelha que estivesse muito atrasado para um casal e, entretanto, eles já tivessem bebido toda a garrafa de vinho, porque o pedido ainda não tinha chegado, nós tínhamos o cuidado de oferecer uma outra garrafa igual para acompanhar a refeição, provavelmente levaríamos umas entradas gratuitas ou um couvert gratuito. Às vezes, obviamente, acontecia termos que oferecer a refeição completa, quando corria tudo mal.</p>	<p>No caso do engano depende. Depende um bocadinho do cliente. Se o engano fosse “troquei o rolo de sushi de salmão com um rolo de sushi de atum”, mas o cliente come atum e não se importa, se calhar não trocávamos o prato e pedíamos desculpa e se calhar dávamos mais um miminho e mandávamos o rolo de salmão posteriormente. Para nós o mais grave seria, numa mesa de 6, uma pessoa ficar sem o seu prato e os outros todos a comer, porque isto é uma coisa que na restauração se dá muita importância, que é, quando o pedido é feito em conjunto todo esse pedido deve ir para a mesa em conjunto e uma pessoa não deve ficar sem um prato à frente enquanto todos os outros convivas estão a jantar. Agora se uma pessoa é celíaca e não pode ingerir glúten e nós enganávamos-nos no sushi e fazíamos um hozomaki que tem arroz, aí o que fazíamos era passar esse prato à frente de todos os outros na roda e tentávamos acelerar o mais rápido possível e sim, se não fosse possível oferecíamos o prato ao cliente.</p>

	5. Quando a falha é a demora na entrega do pedido, qual o procedimento?	6. Das estratégias utilizadas, qual é a que demonstra uma maior eficácia na recuperação da satisfação do cliente?	7. Está familiarizado com a estratégia de pricing “Pay-What-You-Want”?
Inês	Respondido nas perguntas 3 e 4.	<p>Sinceridade, ou seja, sermos sinceros com o cliente. Na porta acontecia-me muitas vezes ter que utilizar essa estratégia, porque as pessoas muitas vezes não percebiam, não percebiam porque é que tinham feito uma marcação para as 20.30 e às 20.30 a mesa não estava pronta e apenas estava pronta as 21. E eu tinha que explicar às pessoas que “eu fiz um compromisso com as pessoas anteriores a vocês e eles não honraram a parte deles do compromisso”, aí pedia desculpas, mas enquanto trabalhadora do restaurante eu não posso correr com clientes, não posso chegar aquela mesa e pedir aos clientes que se retirem. Isto no caso das mesas, no caso do pedido também a sinceridade, muitas das vezes nós eramos os primeiros a dizer aos clientes “Atenção, vai pedir sushi, mas vai demorar”. Porque nós já sabemos à partida que vai demorar, por isso é um bocadinho saber gerir expectativas e quando a expectativa do cliente está muito alta e nós temos uma falha de serviço se calhar o mais correto a fazer é explicar-lhe, porque é que nós não fomos de encontro a essas expectativas e o que é que aconteceu pelo meio para não conseguirmos cumprir com a nossa palavra e com o nosso tipo de serviço naquele momento.</p>	Não conheço.

	8. Consideraria a utilização da estratégia “Pay-What-You-Want”, enquanto estratégia de recuperação de serviço? Se sim, para quais tipos de falha?	9. Se sim, considera que seria uma estratégia eficiente tendo em conta a recuperação da satisfação dos clientes e no que à rentabilidade da mesma diz respeito?	10. Se não, quais os motivos que levam a excluir esta estratégia como forma de recuperação de serviço?	
Inês	<p>Sim. Eu sim. Eu sei que muitos colegas meus da restauração vão dizer que não, porque o português não quer pagar, porque as pessoas são más. Mas não, os seres humanos são seres sociais e socialmente vão pagar, ou seja, se eles perceberem que estão a ser observados por terceiros vão pagar. Acho que é uma forma humilde de dizermos ao cliente que erramos, em primeiro lugar. Depois acho que todos os seres humanos, sejam portugueses ou inglese tem a parte social e que se houver alguém a ver ou ouvir aquilo que ele vai dizer, eu acho que ele vai dar até um valor acima do que aquele que normalmente daria. É importante por isso mesmo porque acho que as pessoas num âmbito social podem estar dispostas a pagar mais, por isso mesmo, porque estão outras pessoas a observar. Não é possível utilizar para todas as falhas, porque à falhas que são imperdoáveis, por exemplo, falhas relacionadas com alergias e intolerâncias alimentares, faltas de higiene, essas são falhas que não se perdoam e que não há volta a dar e muito provavelmente vamos perder um cliente, porque são falhas muito graves. Porque se a pessoa te avisa que é alérgica a marisco e tu levas, por exemplo, um risotto de tomate, mas que na sua base tem caldo de marisco estás a falhar com uma pessoa que tem uma doença. Se leva por exemplo, um prato que tem um cabelo a uma mesa, é uma falha gigante. Podes recuperar dessa falha, claro que sim, mas neste caso deve oferecer-se logo e pedir desculpa. Portanto neste tipo de falhas o PWYW não entraria. Agora, pode ser utilizada em atrasos de pedidos, pratos enganados e acho que seria até vantajoso, se olharmos numa ótica de que hoje em dia oferecemos coisas aos clientes, que se calhar passaríamos a deixar de oferecer porque nos iríamos colocar na mão do cliente e acho que o cliente iria perceber que nós estávamos a ser muito humildes e estávamos a admitir o nosso erro e como tal acho que ele iria querer participar nesta dinâmica, porque acho que as pessoas também percebem que o negócio da restauração não é um negócio perfeito, feito por robots, é muito dinâmico. Por isso há muitos fatores que não controlas e acredito que as pessoas têm noção disso.</p>	<p>Sim. Acho que não afetaria a nível de rentabilidade, porque um restaurante que tenha muitas falhas de serviço vai fechar, porque um restaurante não pode ter muitas falhas, um restaurante que tem muitas falhas está condenado. Não faz sentido falar de rentabilidade num restaurante que tenha muitas falhas e um restaurante que tenha que recorrer muito ao PWYW. É uma boa estratégia para restaurantes que tenham um certo nível de serviço, porque isto vai acontecer poucas vezes, porque se verificares que as falhas estão a acontecer muitas vezes tens que retificar o tipo de serviço que estás a dar. Acho que podia ser muito vantajoso, porque por exemplo, hoje em dia temos um atraso numa mesa e oferecemos um copo de champanhe e se calhar um copo de champanhe fica nos mais caro do que o “desconto” que o cliente acha que merece por causa daquela falha de serviço. Sendo que também é eficaz na recuperação da satisfação dos clientes, porque no fundo os clientes gostam de perceber que a opinião deles importa e tu aqui estás a dar uma voz ao teu cliente e mais do que dizeres que lhe vais fazer uma oferta estás-lhe a pedir para o cliente te dizer a ti o que é que ele acha daquilo que aconteceu. E acredito que muitos deles vão dizer que não é um erro assim tão grave e acabam por pagar.</p>	-	