

UFRRJ

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS/INSTITUTO
MULTIDISCIPLINAR/INSTITUTO TRÊS RIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

DISSERTAÇÃO

**A Recuperação de Falhas na Prestação de Serviços Hoteleiros
como Ferramenta de Relacionamento:
Um Estudo na *Empresa Club Med Brasil***

Daniella Cristina Santos Quevedo

2016



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS/INSTITUTO
MULTIDISCIPLINAR/INSTITUTO TRÊS RIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A RECUPERAÇÃO DE FALHAS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
HOTELEIROS COMO FERRAMENTA DE RELACIONAMENTO: UM
ESTUDO NA EMPRESA *CLUB MED* BRASIL**

DANIELLA CRISTINA SANTOS QUEVEDO

Sob a orientação do Professor
Dr. Jorge Alberto Velloso Saldanha

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, no Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Gestão e Estratégia

Seropédica, RJ
Dezembro de 2016

658.812

Q5r

T

Quevedo, Daniella Cristina Santos, 1975-

"A recuperação de falhas na prestação de serviços hoteleiros como ferramenta de relacionamento: um estudo na empresa Club Med Brasil" / Daniella Cristina Santos Quevedo. - 2016.

127 f.: il.

Orientador: Jorge Alberto Velloso Saldanha.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Mestrado Acadêmico em Administração, 2016.

Bibliografia: f. 115-123.

1. Serviços ao cliente - Administração - Teses. 2. Marketing de relacionamento - Teses. 3. Prestação de serviços - Teses. 4. Indústria de serviços - Teses. 5. Hotéis - Administração - Controle de qualidade - Teses. I. Saldanha, Jorge Alberto Velloso, 1966- II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de Mestrado Acadêmico em Administração. III. Título.

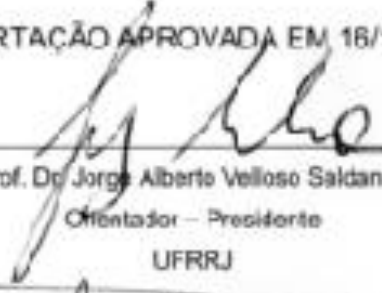



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas/Instituto Multidisciplinar/Instituto Três Rios
Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA
Mestrado Acadêmico em Administração - MA


DANIELLA CRISTINA SANTOS QUEVEDO

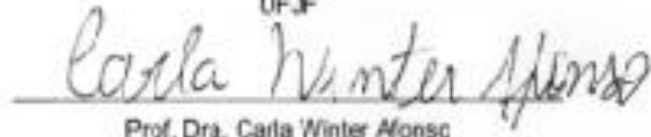
Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, no Programa de Pós-Graduação em Administração, na área de concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 16/12/2016


Prof. Dr. Jorge Alberto Velloso Saldanha
Orientador - Presidente
UFRRJ


Prof. Dr. Paulo Lourenço Domingues Jr
Membro interno
UFRRJ


Prof. Dr. Danilo de Oliveira Sampaio
Membro externo
UFJF


Prof. Dra. Carla Winter Afonso
Membro Externo
UCP

DEDICATÓRIA

De uma forma muito especial e carinhosa, dedico este trabalho ao meu filho, Fellipe Quevedo e meu marido, Antonio Ritter. Pessoas que foram fundamentais para a realização desse e de muitos outros sonhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço

A Deus por todas as oportunidades que me foram concedidas até aqui e por ter me dado coragem, força e serenidade para não desistir da busca pelos meus objetivos mesmo diante de tantas dificuldades encontradas.

Aos meus pais por me ensinarem valores que carrego comigo na minha caminhada.

Ao meu orientador Prof. Dr. Jorge Alberto Velloso Saldanha, por ter acreditado e confiado em mim, por sempre estar disponível e pelas inúmeras vezes em que contribuiu de forma valiosa para este estudo.

Aos demais professores do corpo docente do Mestrado Acadêmico em Administração da UFRRJ, por todos os ensinamentos que foram essenciais nessa trajetória.

Aos meus queridos colegas de Mestrado, pela parceria desenvolvida no convívio diário e por terem demonstrado serem grandes companheiros nessa caminhada.

Ao *Club Med* Brasil, por mais uma vez abrir as portas para mim. Agradeço especialmente aos que me ajudaram na realização desta dissertação.

Aos professores integrantes da banca, Profa. Dra Carla Winter Afonso, Dr. Danilo de Oliveira Sampaio e Prof. Dr. Paulo Lourenço Domingues Júnior, por todas as enriquecedoras contribuições ao meu trabalho.

A todos os meus demais familiares e amigos que souberam, pacientemente, suportar as ausências desse período.

E mais uma vez agradeço do fundo do meu coração, ao meu filho e meu marido, por todo incentivo, carinho, paciência e amor.

RESUMO

QUEVEDO, Daniella Cristina Santos. **A recuperação de falhas na prestação de serviços hoteleiros como ferramenta de relacionamento: um estudo na empresa *Club Med Brasil***. 2016. 127p Dissertação (Mestrado em Administração). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2016.

Esta dissertação teve como objetivo geral pesquisar como o *Club Med Brasil* utiliza a recuperação de falhas na prestação dos serviços hoteleiros como ferramenta de relacionamento com os seus clientes. A escolha do tema se deu em função da relevância que a recuperação de falhas em serviços possui na construção e manutenção do relacionamento das organizações com seus clientes, uma vez que os mesmos estão cada vez mais exigentes e conscientes dos seus direitos quando da prestação de serviços por parte de uma empresa. No ramo hoteleiro em especial, na prestação de serviços as falhas são inerentes às atividades realizadas função de inúmeras variáveis. Por este motivo é preciso que as organizações tenham estratégias bem definidas quanto aos seus processos, procedimentos, instrumentos e planos de ação, para que seus funcionários possam atuar de forma rápida e eficaz em casos de incidentes críticos ocorridos nos ‘momentos da verdade’, que são os momentos de interação direta entre os representantes da empresa e os seus clientes. Na fundamentação teórica foram abordados conceitos de marketing, marketing de serviços, caracterização dos serviços, qualidade em serviços e satisfação de cliente, as expectativas dos clientes e as falhas nos serviços, a recuperação de falhas em serviços, a importância das pessoas na recuperação de falhas em serviços, marketing de relacionamento e por fim, turismo e hotelaria. No estudo a metodologia utilizada foi uma abordagem qualitativa, de cunho exploratório e descritivo, com os dados coletados por meio de entrevistas aprofundadas. Foram realizadas dez entrevistas com funcionários que ocupam cargos de gestão e que estão diretamente ligados ao departamento que trata do relacionamento entre o *Club Med Brasil* e seus clientes. Os dados coletados nas referidas entrevistas foram interpretados através da análise de conteúdo. As principais conclusões demonstram que o *Club Med Brasil* busca atuar de forma preventiva no que tange as falhas na prestação de seus serviços hoteleiros, não se omitindo quando as mesmas ocorrem, tendo como característica a rápida reação quando do acionamento pelo cliente. O *Club Med Brasil* possui procedimentos para tratar da recuperação de falhas nos seus serviços hoteleiros, visando assim melhorar a qualidade dos serviços prestados, aumento no nível de satisfação e fortalecimento da construção e manutenção do relacionamento com os seus clientes. No entanto, parece carecer de uma etapa dentro do seu processo de recuperação de falhas nos serviços, entendam-se novos procedimentos e novos instrumentos, que seja capaz de obter uma avaliação final das suas ações, seus procedimentos internos e das propostas de soluções adotadas, no sentido de identificar o nível final de satisfação dos clientes.

Palavras-chave: Marketing de serviços, Serviços hoteleiros, Recuperação de falhas em serviços.

ABSTRACT

QUEVEDO, Daniella Cristina Santos. **The recovery of failures in the provision of hotel services as a tool of relationship: a study in *Club Med Brasil Company***. 2016. 127p Dissertation (Master in Administration). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2016.

This dissertation has as general focus, search how Club Med Brasil uses the recovery of failures in the provision of hotel services as a tool of relationship with their clients. The choice for this theme was due to the relevance that the recovery of failures in services has in construction and maintenance on relationship of the companies with its clients since that clients are even more demand and consciuos of their rights on provision of services provided by a company. The provision of services in the hotel industry in particular, failures are inherent to the activities made on uncountable variables. That's why companies need to have estrategies well defined about their process, procedures, instruments and action plans so that their employees can act quickly and on a effective way in critical incident cases occurred on 'moments of truth', wich are moments of direct interaction between representatives of the company and their clients. About theoretical basis, were discussed concepts of marketing, services marketing, characterization and quality of services, satisfaction of clients and their expectations, failures on services, recovery of failures in services, the importancy of people in it, relationship and finally, tourism and hospitality. About this study, the methodology used was a qualitative approach of an exploratory and descriptive nature, with collected data by deep interviews ways. Ten interviews were made with employees that hold management positions and are directly linked to the department that takes care of the relationship between Club Med and their clients. The collected datas on those interviews were interpreted through the analysis of the content. The main conclusions show that Club Med Brasil intend act as preventive way on failures in the provision of its hotel services, not omitting when it occures and having the quick reaction as a feature when the clients need. The Club Med Brasil owns procedures to treat the recovery of failures in its hotel services, aiming the improvement of quality on provided services, the increase of satisfaction level and fortification of building and mainteance of the relationship with clients. However, it seems to need of an step inside its process of recovery on failures of services, as new procedures and tools so that it will be able to get an final evaluation on its actions, internal procedures and propposal of adopted solutions to identify the final level of clients satisfaction.

Key-words: Services marketing, Hotel services, Service recovery.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Participação das atividades no PIB.....	5
Figura 2 - Serviços e outras atividades.....	6
Figura 3 - O triângulo de marketing de produto.....	12
Figura 4 - O triângulo de marketing de serviços.....	13
Figura 5 - O espectro da tangibilidade.....	17
Figura 6 - Fluxograma de interação do hóspede com o hotel.....	23
Figura 7 - A lacuna do cliente.....	24
Figura 8 - Fatores que influenciam o serviço desejado e o serviço previsto.....	25
Figura 9 - Consumo de serviço em um restaurante.....	25
Figura 10 - Níveis de contato do cliente com organizações de serviço.....	26
Figura 11 - A cascata de encontros de serviço para a experiência em um hotel.....	27
Figura 12 - Categorias de resposta de clientes a falhas de serviços.....	29
Figura 13 - Passos para a recuperação de falhas em serviços.....	32
Figura 14 - Componentes de um sistema eficaz de recuperação de serviços.....	33
Figura 15 - As estratégias de recuperação de serviços.....	34
Figura 16 - Diretrizes para um sistema de recuperação de serviços.....	34
Figura 17 - Organograma resumido do <i>Club Med</i> Brasil.....	51
Figura 18 - Mapa <i>villages</i> Brasil.....	52
Figura 19 - Fotos <i>village</i> Rio das Pedras.....	53
Figura 20 - Planta <i>village</i> Rio das Pedras.....	54
Figura 21 - Fotos <i>village</i> Rio das Pedras.....	54
Figura 22 - Fotos <i>village</i> Rio das Pedras.....	55
Figura 23 - Fotos <i>village</i> Rio das Pedras.....	55
Figura 24 - Análise de conteúdo.....	61
Figura 25 - Notoriedade da marca <i>Club Med</i>	70
Figura 26 - Página do <i>Club Med</i> no Facebook.....	75
Figura 27 - Página do <i>Club Med</i> no Instagram.....	75
Figura 28 - Classificação dos melhores destinos segundo o Trip Advisor.....	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características dos serviços.....	15
Quadro 2 - Categorização das falhas em serviços.....	28
Quadro 3 - Diretrizes para recuperação das falhas em serviços.....	36
Quadro 4 - Livros utilizados na pesquisa.....	48
Quadro 5 - Artigos utilizados na pesquisa.....	49
Quadro 6 - Entrevistas realizadas na empresa.....	60
Quadro 7 - Categorias e subcategorias de análise.....	64
Quadro 8 - Procedimento para atender o cliente em caso de falhas em serviços.....	86
Quadro 9 - Diretrizes dos autores <i>versus</i> ações do Club Med.....	110

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEOC	Associação brasileira de empresas e eventos
ABR	Associação Brasileira de Resorts
CNT	Conselho Nacional de Turismo
EMBRATUR	Empresa Brasileira de Turismo
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GM	Gentil Membro
GO	Gentil Organizador
HSM	Hotel Service Manager
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MTUR	Ministério do Turismo
OMT	Organização Mundial do Turismo
PIB	Produto Interno Bruto
PNT	Política Nacional de Turismo
SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente
SBCLASS	Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem
UAM	Universidade Anhembi Morumbi
UCAM	Universidade Cândido Mendes
UEC	Universidade Estadual de Campinas
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UH	Unidades Hoteleiras
UNWTO	World Tourism Organization
WTTC	World Travel & Tourism Council

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização.....	1
1.2 Objetivos da pesquisa.....	4
1.2.1 Objetivo geral.....	4
1.2.2 Objetivos específicos.....	4
1.3 Justificativa.....	4
1.3.1 Importância.....	5
1.3.2 Viabilidade.....	8
1.3.3 Originalidade.....	8
1.4 Delimitação da pesquisa.....	9
1.5 Estrutura da dissertação.....	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 Do Marketing ao Marketing de serviços.....	11
2.2 Caracterização dos serviços.....	14
2.3 Qualidade em serviços e satisfação de cliente.....	18
2.4 As expectativas dos clientes e as falhas nos serviços.....	23
2.5 A Recuperação de falhas em serviços.....	30
2.6 A importância das pessoas na recuperação de falhas em serviços.....	36
2.7 Marketing de relacionamento.....	39
2.8 Turismo e hotelaria.....	41
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	46
3.1 PRIMEIRA FASE DA PESQUISA	46
3.1.1 Revisão sistemática.....	47
3.1.2 Local da pesquisa.....	50
3.1.3 Pesquisa exploratória.....	56
3.1.4 Seleção dos sujeitos da pesquisa.....	56
3.1.5 Pré-teste do instrumento de pesquisa.....	57
3.2 SEGUNDA FASE DA PESQUISA	57
3.2.1 Elaboração final do instrumento de pesquisa.....	58
3.2.2 Método de coleta de dados.....	58
3.2.3 Tratamento dos dados - Análise de conteúdo (AC).....	60
4. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS	65
4.1 ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES	65
4.1.1 Cultivar relacionamentos.....	65
4.1.2 Marca <i>Club Med</i>	69
4.1.3 Programa de fidelização.....	71
4.1.4 Mídias sociais.....	73
4.2 RECUPERAÇÃO DE FALHAS EM SERVIÇOS	76
4.2.1 Prevenção e antecipação.....	77
4.2.2 Reação da empresa.....	78
4.2.3 Procedimentos.....	82
4.2.4 Funcionários da linha de frente.....	90
4.2.5 Importância da recuperação de falhas em serviços.....	92
4.2.6 Atuação da empresa na recuperação de falhas em serviços.....	94
4.3 AVALIAÇÃO DA RECUPERAÇÃO DE FALHAS EM SERVIÇOS	96
4.3.1 Aprendendo com a experiência do cliente.....	97

4.3.2 Procedimentos.....	98
4.3.3 Instrumentos.....	100
4.3.4 Custos das falhas.....	102
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	104
5.1 Considerações referentes ao objetivo específico A.....	104
5.2 Considerações referentes ao objetivo específico B.....	105
5.3 Considerações referentes ao objetivo específico C.....	107
5.4 Considerações referentes ao objetivo específico D.....	108
5.5 Considerações referentes ao objetivo específico E.....	109
5.6 Considerações referentes ao objetivo geral da pesquisa.....	111
5.7 Considerações finais da pesquisadora.....	112
5.7.1 Limitações da pesquisa.....	113
5.7.2 Recomendações para futuras pesquisas.....	114
6. REFERÊNCIAS.....	115
APÊNDICES.....	124
A - Carta enviada à empresa para aprovação da pesquisa.....	124
B - Termo de consentimento livre e esclarecido.....	125
C - Instrumento de coleta de dados – Entrevista.....	126

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo estão apresentados a contextualização, os objetivos, a justificativa da pesquisa, as delimitações e a estrutura da Dissertação.

1.1 Contextualização

Os avanços da tecnologia, da informação e dos estudos de gestão propiciam uma maior concorrência em diversos setores e maior consciência por parte dos consumidores, segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2014). Ainda segundo os autores, com todos esses avanços, os consumidores passam a ter mais informação e mais possibilidades de ofertas, oportunizando as trocas de um prestador de serviço, principalmente quando esses consumidores enfrentam uma experiência negativa de consumo.

A preocupação com o relacionamento entre o consumidor e empresa tende a ocupar lugar de destaque na estratégia das organizações, conforme salientam Zeithaml, Bitner e Gremler (2014).

Os autores também consideram que as empresas, para que possam continuar na disputa por uma fatia no mercado, precisam manter a preocupação com a satisfação de seus clientes de forma contínua e um dos direcionamentos importantes para isso é a busca constante pela inexistência de falhas e pela recuperação das mesmas, caso ocorram.

Em se tratando do setor terciário, ou seja, o de serviços, Churchill Jr e Peter (2000, p.290) destacam que “vivemos em uma economia de serviços”, na qual tanto a prestação de serviços quanto o marketing de serviços “ocupam um papel cada vez maior em relação aos bens tangíveis.”.

Os mesmos autores ainda salientam que o crescimento no referido setor ocorreu em função do aumento das demandas de consumidores e compradores e as novas tecnologias que tornaram os serviços mais acessíveis. Assim, se as economias nacionais se desenvolvem, a tendência é que os serviços passem a desempenhar um papel mais importante, inclusive na geração de empregos.

Gianesi e Corrêa (2012) corroboram com essa visão e consideram que a importância do setor de serviços em nosso país pode ser demonstrada pela posição ocupada na economia, nos aspectos da participação no Produto Interno Bruto (PIB) e da geração de empregos, e pela análise das mudanças e tendências vividas pela economia mundial.

Continuando com a visão dos mesmos autores, existem alguns fatores que favoreceram o aumento pela demanda por serviços:

- a) O desejo de melhor qualidade de vida e mais tempo de lazer;
- b) Urbanização: o que tornou alguns serviços necessários como o exemplo da segurança;
- c) Mudanças demográficas: como exemplo, aumento do número de crianças e/ou idosos, os quais consomem maior variedade de serviços;
- d) Mudanças socioeconômicas: decorrente do aumento da participação da mulher no trabalho remunerado;
- e) Aumento da sofisticação dos consumidores: o que exige a necessidade de amplificar os serviços; e,
- f) Mudanças tecnológicas: aumentam a qualidade dos serviços existentes e propiciam a criação de novos serviços.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) consideram que com o processo de globalização, o setor terciário foi o que apresentou maior evolução dentre os demais setores da economia mundial. As autoras abordam a relevância do setor de serviços, enfatizando que o crescimento mundial dos negócios no setor terciário é outro indicador da importância econômica dos serviços. Afirmam que o setor de serviços está em plena expansão e existe uma crescente prevalência de economias voltadas para o setor a nível mundial.

No caso do Brasil, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE/2013), o setor de serviços tem como característica ser composto por atividades heterogêneas quanto ao porte das empresas, à remuneração média e à intensidade no uso de tecnologias. Pode-se perceber que nas últimas décadas, as atividades que compõem o setor vêm apresentando crescimento no desempenho, destacando-se pelo dinamismo e pela importante e crescente participação na economia brasileira.

Diante desse universo que é o setor de serviços e sua crescente expansão, há uma necessidade de gerenciá-lo de forma mais direcionada para o cliente. Nesse caso, pode-se destacar o estudo da recuperação de falhas em serviços.

O conceito de recuperação de falhas foi introduzido na literatura de gerenciamento de serviço para ajudar as organizações a administrar as falhas em serviços de modo orientado para o cliente (HART; HESKETT; SASSER, 1990). No caso dos serviços, Bitner, Booms e Tetreault (1990) destacam que as falhas podem ter diferentes origens, de respostas dos funcionários até problemas no sistema de prestação de serviço.

Em se tratando especificamente da atividade de turismo, percebe-se um desempenho econômico crescente, bem como uma evolução deste mercado e aumento da competitividade das empresas atuantes. Por volta de 1970, as empresas se depararam com o excesso de oferta e com o aumento da competição no setor de turismo (KASTENHOLZ, 2002). Em função disso, o turismo passou a ser tema importante e de destaque na área do marketing.

Dados do Ministério do Turismo (MTUR/2015) apresentam o crescimento da atividade turística no PIB brasileiro e a potencialidade na geração de trabalho, ocupação e renda são aspectos positivos resultantes da gestão turística estabelecida no Brasil. Corroborando estes dados, o World Travel & Tourism Council (WTTC/2015) ressalta que o Brasil estava em 2014 na nona posição entre as economias do turismo no mundo.

É nesse cenário que o marketing revela-se um elemento chave para o gerenciamento turístico no sentido de garantir a competitividade, buscando atender às necessidades e expectativas dos consumidores e nesse caso, tratar da recuperação de falhas na prestação de serviços mostra-se relevante.

Na atividade de turismo predomina a prestação de serviços. Em função de uma característica própria deste segmento, Bitner, Booms e Tetreault (1990) alertam que manter o cliente satisfeito torna essa tarefa ainda mais complexa uma vez que existem inúmeras variáveis na prestação desse tipo de serviço. Os autores destacam que as características do serviço, como exemplo, a intangibilidade e a perecibilidade, podem tornar a prestação de serviço mais suscetível à ocorrência de falhas. Esses autores ainda salientam que são muitas pessoas envolvidas que podem cometer erros, os sistemas podem sofrer panes e até mesmo os clientes podem causar problemas.

Lovelock e Wirtz (2006, p.322) sustentam que “a primeira lei da produtividade e qualidade de serviço poderia ser: faça certo da primeira vez.”. Assim, o ideal é que as empresas busquem fazer certo desde o início evitando as falhas. Porém, no setor de turismo, em função das inúmeras variáveis, nem sempre isso é possível.

Os autores ainda afirmam que é difícil uma organização não ter falhas em seus processos, logo, é necessário que a empresa possua estratégias definidas e normas de

procedimentos de cunho prático para que, se necessário, possa atuar na recuperação de falhas na prestação de serviços em casos de falhas, evitando assim a insatisfação ou perda de clientes, mesmo que seja pela segunda vez.

Segundo Lovelock e Wirtz (2006), a recuperação de serviço abrange todo e qualquer esforço que uma empresa realiza, de maneira sistemática, com o objetivo de corrigir um problema logo após uma falha ocorrida no serviço, mantendo dessa forma, a boa vontade do cliente.

O verdadeiro teste para saber se a empresa possui a recuperação de falhas na prestação de serviços como um de seus pilares, acontece quando o cliente tem uma experiência que impacta negativamente sua satisfação, ou seja, quando ocorre uma falha no serviço (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Segundo o entendimento de Grönroos (2003, p.145) “não importa se a culpa é da empresa, do cliente ou de alguém mais, toda situação problemática para um cliente é uma oportunidade para o prestador de serviços demonstrar seu compromisso com o serviço.”. É nesse momento que a atitude da empresa perante tal situação fará a diferença.

De acordo com o enunciado de Lovelock e Wirtz (2006, p.324) “sempre que ocorre uma falha no serviço, as pessoas esperam receber uma compensação adequada de maneira justa”, porém, continuam eles afirmando que nem todos os clientes reclamam quando se deparam com uma falha no serviço.

Os autores ainda destacam que os clientes que efetivamente levam adiante sua insatisfação e entram em contato com a empresa para fazer sua reclamação formal e obter uma resposta da empresa, desejam um rápido retorno e o mínimo de atenção em relação à situação apresentada.

Lovelock e Wirtz (2006) ao mesmo tempo enfatizam que as pessoas com níveis socioeconômicos mais altos tendem a fazer mais reclamações do que as pessoas de níveis inferiores. Salientam, também, que é importante que a empresa entenda que clientes insatisfeitos podem ter uma ação de disseminar a experiência negativa através do boca-a-boca e que atualmente em função do avanço da tecnologia, especificamente através das mídias sociais, espalhar as experiências negativas é uma ação constante e crescente.

Outro aspecto pertinente ao tema de recuperação de falhas na prestação de serviços é o posicionamento dos autores Hart, Heskett e Sasser (1990 p. 7). No artigo “*The Profitable Art of Service Recovery*”, que trata da ocorrência de falhas na prestação de serviços e como as empresas reagem para evitar a insatisfação dos clientes, os autores trazem a seguinte reflexão: “Errar é humano; recuperar é divino.”. Ou seja, acontecida uma falha, a forma como a empresa irá atuar visando recuperar a falha ocorrida na prestação de determinado serviço pode fazer a diferença para o cliente.

Em qualquer organização podem ocorrer fatos que causam impactos negativos no relacionamento entre a empresa e os seus clientes. Em função disso, “o verdadeiro teste de compromisso de uma empresa com a satisfação e a qualidade de serviço não está mais nas promessas da propaganda, mas no modo como ela reage quando as coisas dão errado para o cliente”, destacam Lovelock e Wirtz (2006, p.325).

Lovelock e Wirtz (2006), Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), Grönroos (2003) e Hoffman e Bateson (2003) alegam que é essencial para a sobrevivência de qualquer empresa que a mesma possua uma estratégia sólida para recuperar possíveis falhas, fazendo com que seus clientes se sintam mais confiantes quando da contratação do serviço, uma vez que já terão a consciência de que se passarem por incidentes críticos, existirá uma estrutura operacional da empresa para mitigar os potenciais impactos negativos.

Estes mesmos autores consideram que as empresas, ao estabelecerem uma forma estruturada para tratar dessa recuperação, também tendem a se sentir mais seguras no relacionamento com seus clientes. De acordo com seus entendimentos, essa estratégia para recuperação de falhas na prestação de serviços precisa ser entendida como uma ferramenta gerencial para que os funcionários envolvidos diretamente no processo de atendimento saibam direcionar as ações com seus clientes e assim possam ter mais oportunidades de prestar o serviço com mais qualidade, mesmo que seja pela segunda vez.

Tendo em vista o contexto apresentado, procura-se nesta Dissertação responder a seguinte questão central:

De que maneira o *Club Med* Brasil utiliza a recuperação de falhas na prestação de serviços hoteleiros como uma ferramenta de relacionamento com os seus clientes?

Para responder esta indagação foram elaborados os objetivos gerais e específicos descritos nos itens 1.2.1 e 1.2.2 respectivamente.

1.2 Objetivos da Pesquisa

1.2.1 Objetivo geral

Verificar como o *Club Med* Brasil utiliza a recuperação de falhas na prestação dos serviços hoteleiros como ferramenta de relacionamento com os seus clientes de acordo com a percepção dos funcionários da organização.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar quais as estratégias que a empresa utiliza na recuperação de falhas em serviços hoteleiros;
- b) Descrever os procedimentos que a empresa adota no processo de recuperação de falhas em serviços hoteleiros;
- c) Analisar a visão dos funcionários da empresa em relação à importância da recuperação de falhas em serviços;
- d) Analisar a visão dos funcionários da empresa com relação à atuação da empresa na recuperação de falhas em serviços;
- e) Verificar se as ações de relacionamento da empresa são compatíveis com a teoria existente sobre recuperação de falhas em serviços.

1.3 Justificativa

Segundo o entendimento de Castro (1977), a pesquisa justifica-se em função dos quesitos de importância, viabilidade e originalidade. O autor considera que o tema:

- a) É importante quando se encontra relacionado a uma questão que afeta um segmento da sociedade ou relacionado a uma questão teórica que merece atenção;
- b) É viável se há prazos, recursos financeiros e disponibilidade de informações para que o estudo seja realizado; e,
- c) É original quando os seus resultados podem nos surpreender. O fato de não haver sido feito não confere originalidade a um tema.

1.3.1 Importância

Em se tratando da importância da pesquisa, analisar como uma empresa de serviços do setor de turismo pratica suas ações de recuperação de falhas na prestação de serviços diante das exigências de um cliente, em um mercado competitivo e em constante evolução mostra-se assunto relevante uma vez que atualmente clientes mostram-se mais conscientes e exigentes, destacam Zeithaml, Bitner e Gremler (2014).

A última Pesquisa Anual de Serviços (PAS) realizada pelo IBGE (2013) aborda o mesmo aspecto enfatizando que a estrutura do setor de serviços é fundamental para planejamentos público e privado, para a comunidade acadêmica e para o público em geral. O referido levantamento revelou que o PIB do setor de serviços no Brasil, de 2003 a 2013, passou de 64,7% para 69,4% (Figura 1).

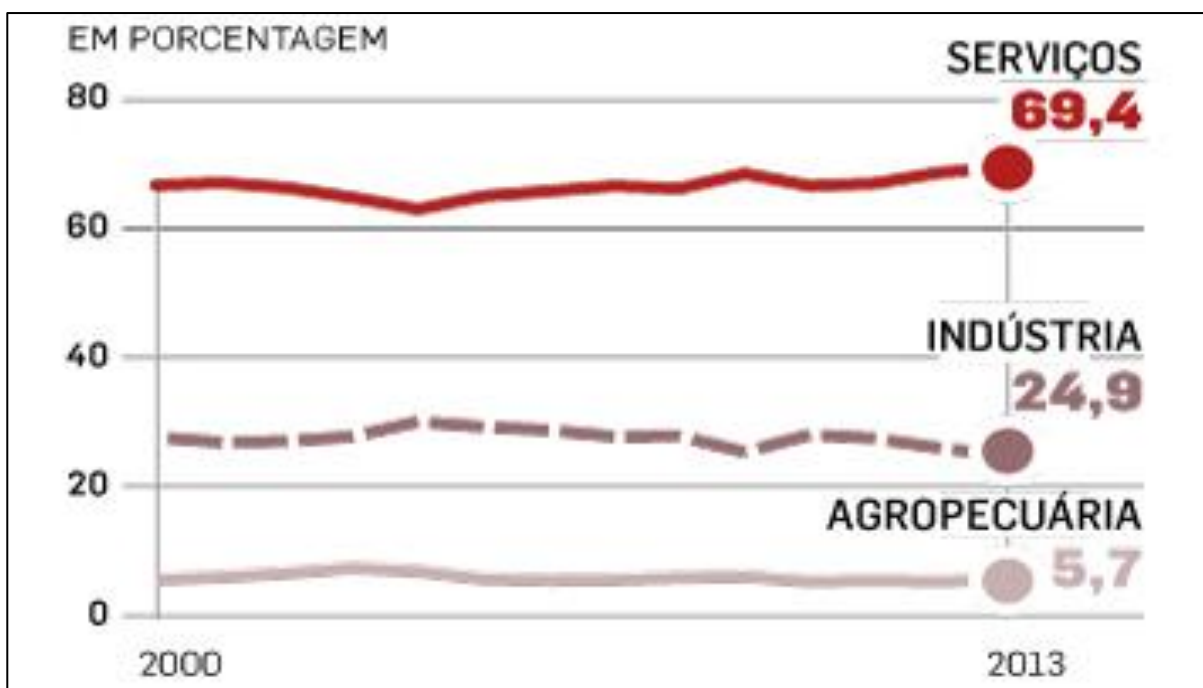


Figura 1. Participação das atividades no PIB.
Fonte: IBGE/ Infográfico/ Estadão.

Ainda com relação ao levantamento do IBGE (2013), o mesmo também apontou que aproximadamente 1,2 milhão de empresas prestadoras de serviços geraram R\$ 1,2 trilhão em receita operacional líquida, empregaram 12,5 milhões de pessoas e pagaram aproximadamente R\$ 253,9 bilhões de reais em salários.

Churchill JR e Peter (2000) ressaltam que no Brasil, o setor de serviços possui grande relevância uma vez que é responsável por uma parte considerável de empregos no país, conforme ilustrado na Figura 2.

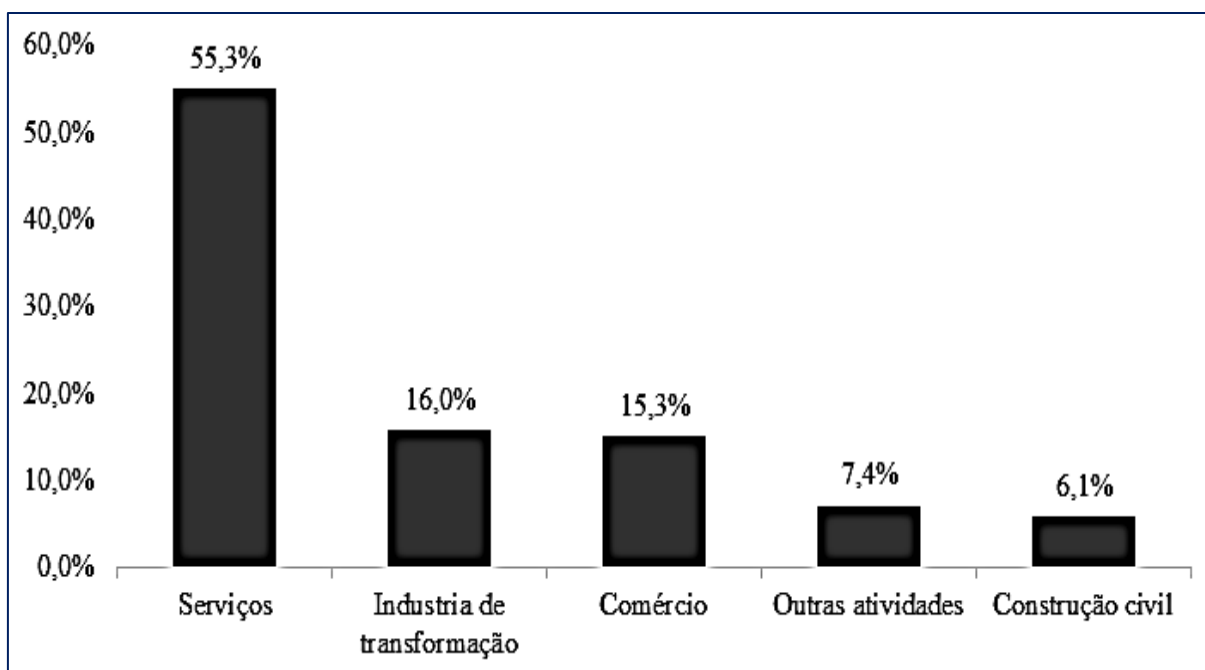


Figura 2. Serviços e outras atividades.

Fonte: Adaptado de Churchill e Peter (2000).

Vale ressaltar que, segundo dados do IBGE (2016), o PIB brasileiro em 2015 caiu 3,8%, sendo este o pior resultado da série histórica do IBGE, iniciada em 1996, ou seja, considerado todo o período, foi a maior queda em 25 anos. No caso de serviços, a retração foi de 2,7%, o menor dentre os demais setores.

Gurgel, Nóbrega e Souza (2011), Churchill e Peter (2000) e Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) em suas contribuições reforçam a relevância do setor de serviços na economia e apontam o crescimento da demanda das empresas por práticas e processos com mais eficiência e mais voltados para o cliente.

Em se tratando do setor de serviços, mesmo que a empresa possua seus processos bem planejados, é possível a ocorrência de falhas e por isso torna-se importante reforçar os estudos com relação à recuperação de falhas na prestação de serviços.

Zhu e Sivakumar (2001) enfatizam que os estudos de marketing de serviços e particularmente de recuperação de falhas na prestação de serviços, iniciados em 1990, começaram a receber mais atenção por parte das empresas recentemente. Entretanto, para Tax e Brown (1998) e Brown (2000) esses estudos ainda sofrem limitações.

Em se tratando da atividade de turismo, reforça-se a relevância do estudo do tema nesta área uma vez que a referida atividade ocupa papel relevante na economia mundial, sendo uma das atividades com maior representatividade econômica, conforme mencionado anteriormente. Durante as últimas décadas, o segmento turístico passa por um momento crescente e de forma contínua, fazendo deste segmento um fator-chave para o desenvolvimento econômico mundial, uma vez que propicia o surgimento de novas empresas, criação de empregos e melhoria da infraestrutura dos destinos envolvidos.

Reforçando tal afirmação, Mello e Goldenstein (2011) corroboram que o setor de turismo é composto por um conjunto de atividades que, em seu agregado, tem grande representação econômica e vem registrando um crescimento consistente ao longo das últimas décadas. Os autores também apontam que o incremento da renda é o principal fator propulsor das atividades turísticas, o que promove forte correlação entre o dinamismo econômico e a expansão do segmento de turismo.

Ainda segundo o entendimento desses autores, muitas são as evidências de que o segmento de turismo no Brasil vem sustentando sua tendência de crescimento nos últimos anos. Exemplos que ratificam tal opinião são: a expansão dos desembarques domésticos; das taxas de ocupação de hotéis; dos gastos de turistas estrangeiros no país; do faturamento e dos postos de trabalho em agências de turismo, em operadoras e nos meios de hospedagem; o incremento das vendas de pacotes turísticos em agências de viagem; dos aluguéis de veículos para turismo; além do aumento dos financiamentos ao segmento.

Em outra contribuição, o WTTC (2015) destaca que a indústria de viagens e turismo representou 3,1% do PIB mundial em 2014, o que representou na ocasião um impacto econômico sobre a economia global que foi maior do que a da indústria química (2,1%) ou da automobilística (1,2%). Ainda nesta oportunidade, o WTTC afirmou que o setor foi responsável por 9,8% da produção econômica mundial no respectivo ano. Nesse caso, o impacto econômico total do turismo foi ainda superior ao da indústria química (8,6%), da agricultura (8,5%), da educação (8,4%) ou dos bancos (5,9%).

Especificamente no Brasil, a Associação Brasileira de Empresas e Eventos (ABEOC/2015) assinala que, em 2014, o turismo movimentou R\$ 492 bilhões no Brasil. Além disso, segundo o WTTC (2015) os gastos dos turistas estrangeiros no Brasil representaram uma parte substancial das exportações, alcançando 3% do total das transações, parte considerável na composição do comércio internacional para nosso país. Se forem considerados os impactos indiretos dos gastos dos turistas estrangeiros em outras áreas da economia como construção, engenharia, bancos, serviços de treinamento, serviços de informação, comunicações, serviços profissionais e outras atividades, o turismo no Brasil contribuiu com 18% do montante produzido pelo setor de serviços.

Com relação à oferta de empregos, a *World Tourism Organization* (UNWTO, 2013) aponta que as atividades do turismo responderam entre 6% a 8% do total de empregos no mundo em 2012. O WTTC (2015) publicou que viagens e turismo geraram aproximadamente três milhões de empregos diretos em 2014. Esse dado incluiu o emprego por hotéis, agentes de viagens, companhias aéreas e outros serviços de transporte de passageiros, atividades do restaurante e lazer. Considerando a geração total de empregos (diretos e indiretos), o número apresentado pelo WTTC (2015) foi de aproximadamente nove milhões de empregos em 2014.

O WTTC (2015) divulgou que em 2025, existe uma expectativa de que esse número passará para quatro milhões de empregos diretos, ou seja, aumento de 1,4% ao ano nos próximos nove anos.

Dentro do segmento de turismo, um ponto que merece destaque, em termos de crescimento no Brasil, são os *resorts*, que mostram um ritmo de crescimento médio relacionado à taxa de ocupação de 4,51% a.a., entre 2009 e 2015, saindo 44% para 57,2% respectivamente, o que é um crescimento significativo ao se analisar o crescimento de outros setores do trade turístico.

De acordo com a Associação Brasileira de *Resorts* (ABR/2015) os *resorts* com serviço *all inclusive*, caso da empresa estudada, tiveram os melhores resultados dentro de todos os subgrupos, com taxa de ocupação de 66% no ano de 2015, contra 63% em 2014.

Outro aspecto que deve ser levado em consideração é o dado informado no anuário estatístico do MTUR (2015), onde as áreas relacionadas ao setor de turismo registraram uma queda na variação média de -3,7%, entretanto a atividade hoteleira entenda-se meios de hospedagem, manteve seu resultado positivo.

De acordo com o exposto pelo MTUR (2015), visando fortalecer a atividade turística no Brasil, foi formulado o plano nacional de turismo (2013-2016), instrumento base para a consolidação da Política Nacional de Turismo (PNT), Lei nº 11.771/2008, e apresentação das

orientações estratégicas para o desenvolvimento da atividade no Brasil para os próximos anos. O referido plano é resultante da integração entre o governo federal, envolvendo a iniciativa privada e o terceiro setor, por meio do Conselho Nacional de Turismo (CNT), sob a coordenação do MTUR.

Assim, o plano nacional de turismo busca incentivar o brasileiro a viajar pelo país; incrementar a geração de divisas e a chegada de turistas estrangeiros; melhorar a qualidade e aumentar a competitividade do turismo brasileiro; e preparar o turismo brasileiro para os megaeventos. Dados da *World Tourism Organization* (UNWTO, 2013) demonstram que turismo brasileiro deve continuar crescendo acima da média mundial. Desta forma, cabe ao setor governamental regular e estimular os investimentos privados, fortalecendo o desenvolvimento econômico social das regiões.

Diante desse contexto no qual gerenciamento de serviços são atividades que merecem atenção, estudar como as empresas atuam na recuperação de falhas na prestação de serviços, que são inevitáveis e inerentes ao serviço, pode confirmar que as mesmas possuem grande diferencial das suas concorrências.

Além disso, em um cenário no qual a atividade de turismo no Brasil é vista como um segmento com crescimento e relevância contínuos, é necessário que as empresas utilizem novas práticas de gestão destinadas a melhorar o nível de desempenho na prestação dos serviços, buscando assim satisfazer, manter e recuperar clientes. A concorrência neste mercado é intensa e colocar em prática estratégias eficientes de recuperação de falhas na prestação de serviços é um diferencial competitivo.

1.3.2 Viabilidade

Com relação à viabilidade, a pesquisa se tornou viável uma vez que a pesquisadora possui experiência profissional na área de serviços, hotelaria e relacionamento com clientes.

Além disso, a pesquisadora trabalhou por quatro anos na empresa estudada, fato este auxiliou a obtenção dos dados para a realização da pesquisa.

A pesquisadora também contou com recursos financeiros próprios e disponibilidade de tempo para sustentar a pesquisa até o final.

1.3.3 Originalidade

Quanto ao critério da originalidade, após buscas realizadas em diversos sites da internet e banco de dados das universidades, foram encontradas somente três dissertações e quatro monografias relacionadas à empresa em questão (*Club Med*). Além disso, nenhum dos trabalhos encontrados aborda o tema proposto nesse projeto. São eles:

- Dissertação da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG (2007).
Título: Mundo de Sonhos: os Gents Organizadores na cultura do Mediterrané.
Autora: Daniela Jorge de Brito.
Objetivo: investigar qual a contribuição dos GO's - gentis organizadores (funcionários) - para a cultura do *Club Med*.
- Dissertação da Fundação Getúlio Vargas - FGV (2009).
Título: A organização do lazer e seus prazeres: Um estudo de caso sobre o *Club Med* no Brasil.
Autora: Aline Lima Brandão.

Objetivo: entender o turismo como prática social e sua inserção nas dinâmicas culturais em nível local e global.

- Dissertação Universidade Anhembi Morumbi - UAM (2010).
Título: O reposicionamento de uma marca hoteleira no Brasil: Um estudo de caso sobre o *Club Med*.
Autor: Jeferson Munhoz Moyses.
Objetivo: entender a nova estratégia de reposicionamento mundial da marca transformando-a de categoria de *resorts* intermediária (médio conforto), para uma segmentação superior, a de luxo.
- Monografia Universidade Federal de Viçosa - UFV (2008).
Título: A rotatividade e as políticas de recursos humanos que influenciam na ocorrência desse fenômeno: um estudo de caso no *Club Med, Village* de Rio das Pedras no litoral do Rio de Janeiro.
Autora: Larissa Oliveira Andrade.
Objetivo: identificar os fatores que influenciam a rotatividade no setor da Recepção no *Club Med* no *village* Rio das Pedras, propondo a partir daí melhorias para o clima organizacional, o que geraria um maior comprometimento da parte dos seus funcionários.
- Monografia Universidade Federal de Viçosa - UFV (2009).
Título: Os esforços de um programa de relacionamento em uma empresa do ramo hoteleiro: um estudo de caso no *Club Med* Brasil.
Autora: Clara Moreira de Andrade.
Objetivo: identificar e analisar os esforços do programa de relacionamento da empresa do ramo hoteleiro *Club Med* Brasil com foco em suas características e em seu funcionamento.
- Monografia Universidade Cândido Mendes – UCAM (2010).
Título: Estratégia de fidelização: programa de relacionamento *Club Med Unique*.
Autora: Carla Barbosa da Silva.
Objetivo: pesquisar o marketing de relacionamento como estratégia eficaz para manter o cliente fidelizado através de um programa chamado *Club Med Unique*.
- Monografia Universidade Estadual de Campinas – UEC (2010).
Título: *Club Med* Rio das Pedras - RJ: Um estudo de caso sobre as vertentes do lazer e a participação do Gentil Organizador como animador sócio cultural.
Autora: Heloísa Francheo Sauá.
Objetivo: conceituar o lazer e suas vertentes e relacionar os conteúdos culturais do mesmo com seu oferecimento por parte do *village*.

1.4 Delimitação da Pesquisa

Segundo o entendimento de Minayo (2007, p.61), o trabalho de campo é considerado como aquele que "permite a aproximação do pesquisador da realidade sobre o qual formulou uma pergunta, mas também estabelece uma interação com os 'atores' que conformam a realidade e, assim, constrói um conhecimento empírico importantíssimo."

A autora ainda define o campo, na pesquisa qualitativa como sendo “o recorte espacial que diz respeito à abrangência, em termos empíricos, do recorte teórico correspondente ao objeto da investigação.” (MINAYO, 2007, p.62).

De acordo com o exposto por Vergara (2007), a delimitação do estudo é o momento em que se explica o que ficará dentro e o que ficará de fora no estudo em questão. A autora destaca que quando a realidade é complexa e não se pode analisar o todo, deve-se tratar de uma parte da realidade, permitindo assim que a pesquisa seja consistente.

Como a empresa escolhida para a realização da pesquisa é uma multinacional que possui *villages* (nomenclatura utilizada pela empresa para definir a unidade hoteleira) e escritórios distribuídos em cinco continentes, foi necessário delimitar o campo deste estudo, visando a viabilidade da pesquisa.

Desta forma, a delimitação do campo deste estudo deu-se mediante um recorte espacial correspondente ao objeto da presente investigação, no qual encontramos os sujeitos a serem pesquisados.

Sendo assim, para pesquisar as ações de recuperação de falhas na prestação de serviços hoteleiros na empresa *Club Med* Brasil, optou-se por estudar duas unidades, o *village* e o escritório do Rio de Janeiro.

Esta decisão foi pautada em função de três aspectos: pouco tempo disponível para a realização da pesquisa, na facilidade de acesso às instalações da empresa e facilidade de acesso aos entrevistados.

1.5 Estrutura da Dissertação

A dissertação está estruturada em cinco capítulos, incluindo esta introdução, em que se apresentam o tema da pesquisa, o problema de pesquisa, os objetivos, as justificativas da pesquisa e delimitações da mesma.

No capítulo dois desenvolve-se a fundamentação teórica, abordando os seguintes temas: Do Marketing ao Marketing de serviços, Caracterização dos serviços, Qualidade em serviços e satisfação de cliente, As expectativas dos clientes e as falhas nos serviços, A recuperação de falhas em serviços, A importância das pessoas na recuperação de falhas em serviços, Marketing de relacionamento e por fim, Turismo e hotelaria.

No capítulo três descrevem-se os procedimentos metodológicos.

No capítulo quatro apresentam-se os resultados.

E por fim, no capítulo cinco formulam-se as considerações de cada objetivo traçado nessa pesquisa, as considerações finais da pesquisadora bem como as limitações encontradas e as recomendações para futuros estudos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica dos temas relacionados ao objeto de estudo dessa pesquisa. Inicialmente são expostos os conceitos principais sobre marketing, marketing de serviços e caracterização dos serviços. A seguir são abordados alguns conceitos relacionados à qualidade em serviços, satisfação de cliente, expectativas dos clientes e as falhas nos serviços. Por fim, são apresentadas algumas considerações sobre recuperação de falhas em serviços, importância das pessoas na recuperação de falhas em serviços, marketing de relacionamento e turismo e hotelaria.

2.1 Do Marketing ao Marketing de Serviços

Para Lovelock e Wirtz (2006), o marketing pode ser observado por meio de vários aspectos: pode ser visto como um esforço estratégico e competitivo, buscado constantemente pela alta administração; pode ser visto como um conjunto de atividades funcionais, incluindo as políticas de produto e determinação de preço, entrega e comunicações, desenvolvido por gerentes de produto; ou, pode ser visto como orientação voltada para o cliente, que é adotada pela organização como um todo.

O Marketing abrange identificar e satisfazer as necessidades humanas e sociais, afirma Kotler e Keller (2006). Na visão destes mesmos autores, a administração de marketing é considerada como “a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e de comunicação de um valor superior para o cliente.” (KOTLER; KELLER, 2006, p.4).

Churchill e Peter (2000) nos ensinam que a orientação para marketing busca identificar as necessidades dos clientes, objetivando oferecer serviços e produtos baseando-se no que esses clientes precisam e desejam, com um padrão de qualidade que garanta a satisfação dos clientes e o atingimento das metas da empresa.

Grönroos (2003, p.39) aborda o mesmo aspecto enfatizando que o marketing possui como foco “facilitar e apoiar os processos de consumo e utilização pelos clientes durante todo o relacionamento no qual o valor para os clientes é criado pelos clientes, e em interações com o fornecedor ou prestador de serviço.”. Portanto, segundo este autor, o marketing envolve integralmente a criação, a comunicação, a estratégia e a entrega de valor para os clientes. Envolve também a administração do relacionamento da empresa com seus clientes, criando valor e satisfação para ambos e para isso a área de marketing possui papel fundamental neste processo.

No caso do marketing no contexto de bens físicos, de acordo com Grönroos (2003), a tarefa é descobrir quais são as características que despertam os interesses nos clientes e a partir destas elaborar conceitos de valores de troca, ou seja, basicamente fazer promessas, cumprir promessas e habilitar promessas, conforme Figura 3.



Figura 3. O triângulo de marketing de produto.
 Fonte: Adaptado de Grönroos (2003).

Assim, de acordo com o exposto por Grönroos (2003), o valor que os clientes buscam é garantido por características adequadas do produto, ou seja, se um produto tem as características adequadas certamente as promessas feitas serão cumpridas. Entretanto, para uma empresa de serviços, o escopo e o conteúdo do marketing tornam-se mais complexos.

Outro aspecto pertinente com esta abordagem é o posicionamento de Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) que destacam que o marketing tradicional, entenda-se marketing de produtos, pode ser suprido com o marketing de serviços, uma vez que as empresas prestadoras de serviços tendem a vivenciar situações mercadológicas diferentes daquelas vivenciadas por empresas não prestadoras de serviço. Todavia, de alguma forma, o marketing de serviços possui similaridades com o marketing de produto uma vez que ambos visam em última instância a plena satisfação do cliente, oferecendo uma troca de bens ou serviços, ou seja, bens e serviços não são tão diferentes (CHURCHILL; PETER, 2000).

Em outra contribuição, Gummesson (1987) considera que quando se fala de marketing de serviços, a ênfase passa para a forma como se dá o processo de interação entre os agentes, aqueles que representam a empresa e os seus clientes. As relações internas são pré-requisitos para as relações externas de sucesso, e essas relações externas são refletidas na expressão "momento da verdade", que reforça a ideia de que cada contato com o cliente cria um momento que influencia as relações, sendo para a empresa, mais uma oportunidade de manter um cliente.

Este mesmo autor ainda destaca que é preciso reconhecer que o serviço é parcialmente produzido, comercializado e consumido em uma relação de interação entre o cliente e a empresa, característica esta da concomitância da produção e consumo dos serviços.

Grönroos (2003, p.72) enfatiza que o cerne do marketing voltado para serviços é como o “processo (produção) de serviço e o processo de consumo de serviço, combinam-se um com

o outro de modo que consumidores e usuários percebam boa qualidade valor de serviço e estejam dispostos a continuar o relacionamento com o provedor de serviço.”.

Lovelock e Wirtz (2006) apoiam a argumentação supracitada de Grönroos. Entendem estes autores que o marketing de serviços tem uma função muito mais ampla do que as atividades tradicionais do marketing de produto, exigindo assim, um envolvimento e colaboração entre os profissionais de marketing e os gerentes responsáveis por recursos humanos e operações de serviços.

Conforme também destacado por Grönroos (2003, p.75), por diversas vezes o que o cliente quer e espera não é conhecido em detalhes no início do serviço, O valor percebido pelo cliente se origina de um “gerenciamento de recursos bem-sucedido e orientado para o cliente relativamente a sacrifício feito pelo cliente, e não a partir de um conjunto pré-produzido de características”, o que pode ser ilustrado na Figura 4.



Figura 4. O triângulo de marketing de serviços.

Fonte: Adaptado de Grönroos (2003).

Basicamente, a diferença entre esses dois aspectos da gestão de marketing, marketing de produto vis-à-vis marketing de serviços é a presença de características diferenciadas que os serviços apresentam.

Vale ressaltar que o papel do marketing no contexto de bens físicos se difere do papel do marketing no contexto da administração dos serviços, conforme assegura Grönroos (2003). Corroborando com esta afirmação, Hoffman e Bateson (2003) salientam que as diferenças mais destacadas entre o marketing de produto e o marketing de serviços são aquelas normalmente relacionadas a quatro características, são elas: a intangibilidade; a inseparabilidade; a heterogeneidade; e a perecibilidade. Os detalhes das referidas características serão tratados mais à frente.

2.2 Caracterização dos Serviços

Segundo Hoffman e Bateson (2003), distinguir bens e serviços não é tarefa fácil e, em função dessa complexidade, os autores definem bens como objetos ou coisas e caracterizam os serviços como ações, esforços ou desempenhos.

De forma mais simples, os serviços são considerados por Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p.4) como “atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa.”. De modo mais amplo, são considerados pelos mesmos autores como “atividades econômicas cujo resultado não é um simples produto físico ou construção, mas que é consumido no momento em que é gerado e oferece valor agregado em formas que constituem, em essência, os interesses daquele que o adquire.”.

Grönroos (2003) define serviços como um processo que consiste em

uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e /ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente (GRÖNROOS, 2003, p.65).

Partindo desta definição, os serviços são considerados como um ato ou um desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra, estando ou não relacionada a um produto físico.

Lovelock e Wright (2006) também salientam que serviços são caracterizados como uma atividade econômica que pode criar valor e fornecer benefícios ao cliente em tempos e em lugares específicos.

Conforme destaca Grönroos (2003) são muitas as variedades de organizações e os tipos de prestação de serviços, e é por este motivo que sua proposta, ao invés de tratar apenas de uma única definição de serviços, deve-se tratar amplamente das diversas características dos serviços, uma vez que são particularidades comuns a maioria deles.

De acordo com o exposto pelo mesmo autor, são três as características básicas que podem ser identificadas na maioria dos serviços: 1) Serviços são considerados como processos que consistem em atividades ou uma série de atividades; 2) Serviços são produzidos e consumidos de maneira simultânea; e, 3) O cliente, até determinado ponto, participa do processo de produção.

No que se refere à caracterização dos serviços, Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), Hoffman e Bateson (2003), Grönroos (2003) definem aspectos dentre as quatro características comuns que consideram presentes na conceituação dos serviços, o que é apresentado no Quadro 1.

Quadro 1. Características dos serviços.

CARACTERÍSTICAS	DEFINIÇÃO
Intangibilidade	<p>Os serviços não podem ser vistos, tocados ou sentidos fisicamente, ou seja, o oposto ao que ocorre com os bens físicos (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).</p> <p>Um serviço normalmente é percebido de maneira subjetiva. Quando são descritos pelos clientes, estes normalmente usar palavras como confiança, experiência, sentimento, segurança ou seja, formas abstratas de formular o que é um serviço (GRÖNROOS, 2003).</p> <p>Serviços não podem ser degustados da mesma forma que os bens tangíveis (HOFFMAN; BATESON, 2003).</p>
Inseparabilidade (simultaneidade)	<p>Os serviços normalmente são gerados e consumidos de forma simultânea. Além disso, os clientes poderão interagir uns com os outros durante o processo de geração de serviço, afetando desta forma, as experiências individuais, reciprocamente (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).</p> <p>Serviços são processos que consistem em uma série de atividades produzidas e consumidas simultaneamente (GRÖNROOS, 2003).</p> <p>Os prestadores de serviços normalmente estão em constante contato com seus clientes e devem elaborar sua prestação de serviços tendo em mente a presença física dos clientes (HOFFMAN; BATESON, 2003).</p>
Perecibilidade	<p>Os serviços não podem ser armazenados, gravados, revendidos ou devolvidos, ou seja, quando um serviço oferecido não for utilizado, ele não poderá ser usado a posteriori (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).</p> <p>Serviços não podem ser estocados, ou seja, aqueles serviços que não são vendidos quando disponíveis deixam de existir (HOFFMAN; BATESON, 2003).</p>
Variabilidade (heterogeneidade)	<p>Na maior parte das vezes, os serviços são ações executadas por seres humanos. Não existem dois serviços ou dois clientes exatamente idênticos. Por este motivo é uma tarefa difícil manter um padrão em serviços (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).</p> <p>Um serviço prestado a um cliente não será o mesmo prestado ao cliente no dia seguinte, por isso essa característica cria um dos maiores problemas no gerenciamento de serviços, que é a manutenção de uma qualidade uniforme percebida dos serviços prestados ao cliente (GRÖNROOS, 2003).</p> <p>Torna impossível que uma prestação de serviços alcance 100% de perfeita qualidade de forma contínua (HOFFMAN; BATESON, 2003).</p>

Fonte: Dados da pesquisa / Elaborado pela autora (2016).

Segundo o entendimento de Hoffman e Bateson (2003, p.4), a principal diferença entre os bens e os serviços “é a propriedade da intangibilidade – ausência da substância física.” Os autores destacam que a característica da intangibilidade é a fonte da qual nascem todas as outras características de serviços.

Em relação à característica da intangibilidade, Lovelock e Wirtz (2006) e Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) abordam o mesmo aspecto enfatizando que as atividades em serviços são ações, desempenhos e execuções, e não objetos, portanto não podem ser vistos, sentidos, tocados e experimentados do mesmo modo que um bem tangível.

Em se tratando da atividade hoteleira, Petrocchi (2007) considera que a mesma é caracterizada na sua essência como uma atividade prestadora de serviços. Nesta atividade, a expectativa de um cliente no momento de uma reserva é que o serviço será bem executado, porém, a certeza disso só virá no momento efetivo da prestação desse serviço.

O autor ainda destaca outras características básicas de serviços, porém mais voltadas para serviços em hotelaria. São elas:

- Impossibilidade de fazer estoque: o consumo do serviço de hospedagem é simultâneo à sua produção. É impossível estocar, quando um apartamento fica vazio em um determinado dia, o hotel não pode mais recuperar a diária.
- Influências externas: a hotelaria é muito afetada por influências externas, tais como o desempenho do sistema de turismo onde está inseridos, cenários socioeconômicos da região, mudanças tecnológicas, regulamentações governamentais, qualidade nos serviços públicos da região etc. O gestor da hotelaria tem necessidade de monitorar o meio ambiente, como forma de adaptar-se a um permanente processo de mudanças.
- Intangibilidade: os serviços de hospedagem, embora ocorram em um conjunto de instalações físicas que influenciam seu desempenho, possuem algo que não se pode sentir. São os fatores intangíveis: a decoração, o clima de hospitalidade, do “sentir-se em casa” embora fora de casa, a assistência recebida, a cortesia revelada em cada gesto, o sorriso de um empregado da equipe. Entretanto, quando um serviço atinge o nível de excelência, isso se deve, com certeza, à natureza intangível do que está sendo oferecido. E é por isso que o fator humano é o principal recurso para a competitividade da empresa hoteleira.
- Produção e consumo fisicamente unidos: os serviços de hospedagem são criados e entregues na hora. São executados justamente onde se encontra o cliente. Isso torna crítico o controle de qualidade. Não há como verificar a qualidade e em seguida prestar o serviço. O consumidor está presente no momento em que o serviço é processado. Esta simultaneidade torna fundamental o treinamento da equipe. (PETROCCHI, 2007, p. 6-8).

Em outra contribuição Shostack (1977) afirma que não se pode relacionar o marketing apenas a produtos tangíveis. Especificadamente no caso da atividade hoteleira, há ocorrência do uso de elementos tanto tangíveis quanto de elementos intangíveis.

O mesmo autor salienta que em função do tipo de serviço ou do bem em questão, existe uma predominância maior de elementos de tangibilidade ou de intangibilidade. O espectro de tangibilidade apresentado na Figura 5, confirma esse posicionamento.

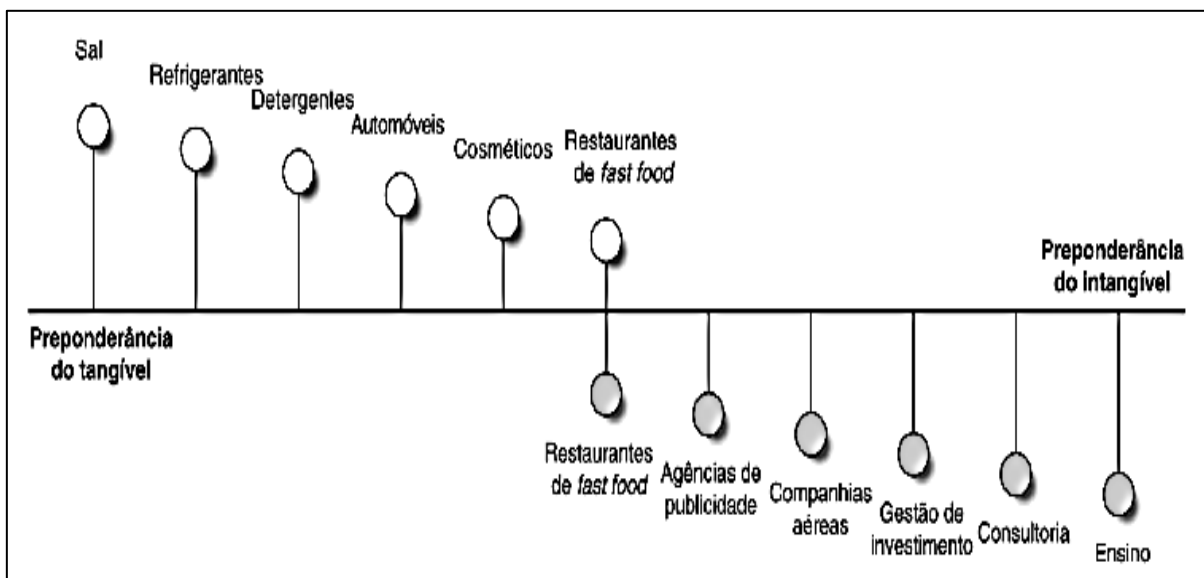


Figura 5. O espectro da tangibilidade.
 Fonte: Adaptado de Shostack (1977).

Neste contexto, Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p.4) ressaltam que a grande quantidade de definições de serviços reforça ser a intangibilidade a principal característica dos serviços, porém, não pode ser esquecido que poucos produtos, devendo ser entendido como a oferta essencial disponibilizada pela empresa, não são “puramente intangíveis ou totalmente tangíveis.”.

Outro aspecto que deve ser levado em consideração é o preceito de Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) com relação à competitividade. Conforme estes autores muitas empresas do setor de serviços começaram a investir na gestão da qualidade destes, buscando atingir diferenciações e com isso, a possibilidade de obtenção de uma vantagem competitiva.

Segundo o entendimento de Grönroos (2003, p.22), a “responsabilidade de desenvolver e manter um relacionamento com clientes, chamada de marketing, já não está unicamente relacionada com o departamento de marketing”, ou seja, essa nova postura de compartilhar a responsabilidade deve ser reconhecida e aceita na organização em toda sua estrutura uma vez que todos os gestores precisam estar abertos e aceitar essa mudança para competir em serviços.

Grönroos (2003) reforça esse posicionamento no que se refere ao acirramento da competição em serviços e salienta que este tipo de ambiente competitivo é uma realidade para a maioria das organizações, devendo estas adotarem uma estratégia de competição em serviços na tentativa de mitigar potenciais dificuldades.

O autor ainda destaca três motivos para a necessidade de a empresa focar suas ações na gestão dos serviços, que são expostos na afirmação a seguir:

A exigência de adotar uma perspectiva de serviço e, portanto, aprender como enfrentar a concorrência em serviços é parcialmente impulsionada pelo cliente, parcialmente impulsionada pela concorrência e parcialmente impulsionada pela tecnologia (GRÖNROOS, 2003, p.22).

Assim, como se pode perceber, ocorre uma ampliação do relacionamento quando novos elementos são agregados aos componentes de bens e serviços presentes nas interações

entre os prestadores de serviços e os seus clientes, visando atingir um maior nível de qualidade e possibilitando uma maior satisfação por parte dos clientes.

2.3 Qualidade em Serviços e Satisfação de Clientes

Hoffman e Bateson (2003) e Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996) afirmam que a qualidade é percebida como fator essencial na diferenciação dos serviços e dos produtos que são oferecidos por uma empresa, uma vez que a alta qualidade dos serviços é uma forma de obter mais sucesso perante seus concorrentes.

Na medida em que a competição entre as empresas aumenta, o cliente se torna cada vez mais crítico e exigente em relação aos serviços prestados, e com isso os padrões de qualidade de atendimento estabelecidos pelo mercado estão cada vez mais rigorosos (HOFFMAN; BATESON, 2003).

Corroborando com esta visão Zeithaml (1988), Albrecht e Bradford (1992) e Grönroos (2003) destacam que a vantagem competitiva de uma empresa depende do nível de qualidade prestado aos seus clientes, compradores ou consumidores, e ainda salientam que essa vantagem competitiva está diretamente ligada a reconhecer e atender as necessidades e desejos dos clientes.

Em se tratando da diferença entre qualidade no que tange a produtos e a qualidade atribuída aos serviços, Garvin (1988) assinala que quando se trata de bens físicos, entendam-se bens tangíveis, a qualidade pode ser medida através de indicadores mais precisos, ao passo que quando se trata de qualidade em serviços esta é baseada em uma experiência vivida pelo cliente.

Em função dessa experiência, considera-se que avaliar a qualidade em serviços é uma tarefa mais difícil para esse cliente, uma vez que essa avaliação é baseada também em um processo e não somente em um resultado final (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

Juran e Gryna (1991) e Albrecht e Bradford (1992) conceituam a qualidade em serviços como a capacidade da empresa em satisfazer um desejo ou uma necessidade de seus clientes, ou seja, a qualidade se torna uma forma pela qual os clientes passam a ter seus desejos ou necessidades atendidos quando da prestação de um serviço, promovendo assim a sua satisfação. Assim, os autores afirmam que o responsável por atribuir a qualidade ao serviço é o próprio cliente.

De acordo com o exposto por Heskett, Sasser Jr e Hart (1994), a qualidade de serviços ocorre na sua entrega, no momento da interação entre o cliente e a empresa, uma vez que os clientes normalmente estão no local onde os serviços são executados e ao mesmo tempo em que estão utilizando, estão também observando e avaliando o processo. Dessa forma, é o cliente quem define a qualidade.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) legitimam esta visão e ainda salientam que os critérios que precisam ser considerados no julgamento da qualidade são os critérios definidos pelo próprio cliente sendo por isso importante que a empresa acompanhe qual o significado de qualidade para o cliente, ou seja, quais são os aspectos relevantes no que tange a qualidade esperada e a qualidade percebida sob a ótica do cliente.

A qualidade percebida em serviços, segundo o entendimento de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) e Grönroos (2003) é a diferença entre as percepções e as expectativas dos clientes, denominada a 'lacuna do cliente'.

De acordo com Zeithaml (1988; 2000) a qualidade percebida pode influenciar o cliente com relação à intenção e ao comportamento de compra em relação a um determinado produto

e/ou serviço. A mesma autora afirma que a qualidade percebida possui como características quatro aspectos: é diferente da qualidade objetiva, a qual se refere ao fato de mensurar e verificar a superioridade ou a excelência em algum padrão ou critério determinado; é abstrata, ao invés de possuir atributos completamente tangíveis; é uma avaliação global; e, é um julgamento feito sob a percepção do cliente.

Outro fator relacionado à qualidade em serviços é a possibilidade da sua divisão em duas dimensões: a dimensão técnica e a dimensão funcional. A dimensão técnica da qualidade relaciona-se com tudo aquilo que o cliente recebe em sua interação com a empresa, é o resultado técnico do serviço. Já a dimensão funcional está relacionada em como o cliente vivencia a interação, ou seja, o contato do cliente com a empresa que está prestando o serviço (GRÖNROOS, 2003).

Ainda segundo Grönroos (2003), essa interação que ocorre entre o cliente e a empresa exige alguns aspectos que estão relacionados a uma boa qualidade em serviços. São eles: o profissionalismo; atitudes e comportamento; acessibilidade e flexibilidade; confiabilidade e integridade; recuperação de falhas na prestação de serviços; panorama de serviço; reputação; e credibilidade.

São muitos os estudos que tratam dos fatores determinantes da qualidade em serviços. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) em um primeiro momento indicam dez fatores que devem seguidos pelas empresas. São eles:

- 1) Deve ouvir o cliente para que possa ter um aprendizado contínuo sobre as expectativas e percepções dos clientes;
- 2) Precisa executar o serviço de modo seguro e exato;
- 3) Prestar o serviço básico uma vez que os clientes querem receber o serviço essencial que foi previamente combinado;
- 4) Desenvolver uma visão holística do serviço enquanto ele é gerenciado;
- 5) Recuperação de falhas em serviços: se o cliente encontrar uma falha no serviço, ele pode reagir de três formas: reclamar e ficar satisfeito com a resposta da organização, reclamar e não ficar satisfeito com a resposta da organização e não reclamar e continuar insatisfeito. A empresa deve encorajar as reclamações e, quando houver, deve respondê-las prontamente, criando um processo interno para solucionar possíveis problemas;
- 6) Surpreender e exceder as expectativas dos clientes;
- 7) Cortesia, componente presente nas expectativas dos clientes. A intangibilidade dos serviços potencializa a sensibilidade do cliente em relação à cortesia;
- 8) Devem criar equipes de trabalho que atuem com foco em processos;
- 9) Ouvir os funcionários, pois são eles que podem revelar os problemas existentes no serviço, antes mesmo que os clientes percebam que existem problemas.
- 10) A empresa deve possuir uma liderança facilitadora. O líder deve ser alguém que acredite na capacidade das pessoas, proporcionando aos funcionários ferramentas e liberdade de ação para executar o serviço.

Após alguns estudos, em um segundo momento, esses mesmos autores reduziram essa lista para cinco fatores que julgaram essenciais. São eles:

- 1) Confiabilidade: habilidade da empresa em executar o serviço de forma confiável, com precisão e consistência;
- 2) Responsividade: disposição em ser prestativo e ajudar o cliente prontamente;

- 3) Segurança: atitude de inspirar credibilidade e fazer com que o cliente se sinta livre de perigos e dúvidas quanto ao serviço;
- 4) Empatia: cuidado e atenção individualizada ao cliente;
- 5) Tangíveis: aparência das instalações físicas, equipamentos, material e pessoal.

Vale ressaltar que outros autores também apontam outros fatores determinantes para a qualidade em serviços. Johnston (1995) propôs dezoito fatores determinantes para a qualidade em serviços. São eles: responsividade; competência; compromisso com o trabalho; integridade; confiabilidade; segurança; acesso; disponibilidade; comunicação; funcionalidade; flexibilidade; cuidado; estética; limpeza e arrumação; conforto; atenção; cortesia; e, amabilidade. Schonberger e Knod Jr. (1997) e Gianesi e Corrêa (2012) acrescentam mais alguns fatores determinantes. São eles: receptividade, credibilidade, compreensão, aspectos tangíveis, consistência, velocidade de atendimento, atmosfera de atendimento e custo.

Ainda se tratando dos fatores determinantes da qualidade, Albrecht (1992) sugere quatro fatores: cuidado, espontaneidade, solução de problemas e recuperação de falhas na prestação de serviços, ao passo que Denton (1990) destaca que são necessários apenas três fatores determinantes: confiabilidade, responsividade e unicidade.

Albrecht (1992) e Whiteley (1992) realizaram alguns estudos em empresas consideradas líderes em qualidade. Em ambos os estudos percebe-se que a premissa básica é colocar o cliente em primeiro lugar e prestar serviços de qualidade em todos os encontros de serviço.

Os estudos realizados por Albrecht (1992) apontam algumas características presentes nas empresas que são consideradas líderes em qualidade:

- 1) Percepção extraordinária dos clientes;
- 2) Estratégia empresarial voltada para os valores do cliente;
- 3) Possuem compromisso com a qualidade em todos os níveis da empresa;
- 4) Buscar aprimorar de forma contínua os produtos e processos; e,
- 5) Administram através de fatos e *feedback*.

Já Whiteley (1992) afirma que as empresas que tratam a qualidade como fator fundamental para o sucesso apresentam como características:

- 1) Colocar o cliente em primeiro lugar.
- 2) Promover o objetivo.
- 3) Investir em seu pessoal.
- 4) Fazer com que as equipes trabalhem.
- 5) Vivenciar o controle de qualidade.
- 6) Nunca parar de aprender.
- 7) Nunca se dispersar.

Como mencionado, nos dois estudos percebe-se uma orientação voltada para o cliente e com ações contínuas para a prestação de serviços com qualidade.

De acordo com Las Casas (2008) existe uma preocupação com a questão da continuidade dos programas de qualidade inseridos nas empresas e uma das dificuldades para que isso ocorra é a constante mudança das necessidades e desejos dos clientes. Em função desse cenário que se modifica constantemente, a tarefa de atingir a excelência na área de prestação de serviços se torna um pouco mais complexa.

Segundo este mesmo autor, o estado de espírito, a cultura e o momento, bem como a experiência anterior do cliente podem afetar a forma como o serviço é percebido. Além disso, prestar serviços significa tratar os clientes como indivíduos e monitorar sistemas organizacionais que suportem e não dificultem a obtenção deste objetivo.

Conforme destacado por Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), neste contexto pode-se concluir que a satisfação dos clientes é influenciada exatamente pela qualidade percebida nos serviços, sendo esta a diferença entre as percepções e as expectativas dos clientes.

Alguns autores afirmam que a satisfação do cliente é o grau com que o cliente percebe que suas expectativas foram atendidas, ou seja, é o sentimento que resulta quando ocorre a comparação do desempenho em relação ao que era esperado (JURAN; GODOFREY, 1999; KOTLER; KELLER, 2006).

Entretanto, na visão de Lovelock e Wright (2006) existem diferenças conceituais sobre a qualidade do serviço e a satisfação do cliente. Para estes, a qualidade é considerada como uma avaliação global sobre o serviço e a satisfação está diretamente relacionada a uma reação emocional ao desempenho específico de determinado serviço. A qualidade percebida está conexa ao desempenho de um serviço em si, ao passo que a satisfação é pertinente ao processo de avaliação do sucesso ou do fracasso de um serviço no que tange ao atendimento das necessidades e dos desejos do cliente.

De acordo com o pensamento de Anderson e Mittal (2000) outro aspecto pode ser mencionado em relação à satisfação dos clientes. Se a empresa melhora seus atributos relacionados à qualidade do serviço pode ser que ocorra o aumento na satisfação do cliente, conseqüentemente retendo esse cliente e gerando maior rentabilidade e lucro para a empresa. Percebe-se então que existe uma relação entre a satisfação dos clientes e a rentabilidade e lucratividade da empresa.

Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996) ressaltam a necessidade da empresa em entender o impacto gerado pela qualidade dos serviços sobre os resultados econômico-financeiros da empresa. Corroborando com esta visão, Las Casas (2008) salienta que o investimento em qualidade vale a pena, ou seja, o esforço é compensatório. Em pesquisa realizada, o autor demonstra que o crescimento médio anual das empresas voltadas para o cliente e que aplicam o conceito de qualidade total gira em torno de 10% e apresentam 12% de crescimento nos lucros. Em contrapartida as empresas que demonstraram ausência dessas características não apresentaram nenhum crescimento, e com relação aos lucros, demonstraram crescimento de apenas 1%.

Em se tratando da atividade turística, Chon e Sparrowe (2003) afirmam que na hotelaria promover a satisfação completa de um hóspede significa atender todas as suas necessidades e anseios básicos. De modo geral, os hóspedes têm uma expectativa de encontrar, no mínimo, acomodações limpas, confortáveis e seguras. Em função disso, conseguir atender essas expectativas é tarefa primordial para os profissionais que atuam com hospitalidade.

De acordo com o exposto por Petrocchi (2007) a hotelaria tem na qualidade uma perspectiva de adequação ao produto cujo enfoque deve ser previamente planejado. A afirmativa abaixo reforça esse aspecto, uma vez que

não importa a localização, a proposta ou a dimensão da hotelaria: em qualquer empreendimento a qualidade precisa prevalecer. Qualidade não significa luxo. Uma pequena pousada com dez UHs pode ter uma elevada qualidade dentro de sua dimensão e proposta de produto (PETROCCHI, 2007, p.24).

Compartilhando com este pensamento, Flores (2002) concorda com Petrocchi (2007) quando afirma que não se pode e nem se deve confundir qualidade com luxo. Destaca também que os novos hóspedes, ou seja, consumidores atuais de serviços hoteleiros estão cada vez mais conscientes do que querem e em função disso não se satisfazem com serviços executados sem qualidade.

Em suas considerações, Petrocchi (2007) salienta que os momentos da verdade, já citados nesse trabalho, devem ser administrados na hotelaria, de uma maneira especial, uma vez que são considerados como todos os momentos em que um hóspede entra em contato com a estrutura de operações do hotel, seja ela um equipamento, um espaço físico ou um funcionário.

Esses momentos da verdade na hotelaria são considerados como o momento no qual os hóspedes avaliam concomitantemente a qualidade dos serviços quando ofertados pela empresa. Analisar esses momentos da verdade dentro de um hotel não é uma tarefa complexa, mas sim compreender o seu significado dentro da gestão da qualidade nos serviços (CASTELLI, 2007).

Flores (2002) considera que a empresa hoteleira deve ter como foco prestar ao cliente um serviço de qualidade que contemple vários aspectos. Tão importante quanto à hospedagem em si, fator que está relacionado à tangibilidade da estada, garantir aspectos intangíveis são bastante relevantes, como uma boa gastronomia e oportunidades de lazer e entretenimento, fazendo com que o hóspede perceba o compromisso da empresa em atender e até superar suas expectativas.

De acordo com Petrocchi (2007) os clientes de um hotel atuam, segundo a sua denominação, como fiscais da qualidade. Enquanto estão consumindo os serviços também estão observando, analisando e julgando cada detalhe do ambiente, o seu funcionamento e cada reação dos funcionários.

Ainda segundo o autor, essa avaliação começa antes mesmo do hóspede chegar ao hotel. Ela começa no momento que o hóspede analisa as informações a respeito do hotel, seus preços e o atendimento recebido nos serviços de reserva. Na chegada, passa a avaliar aspectos físicos tais como, a entrada, os jardins, o piso, a decoração, assim como aspectos mais subjetivos como o tratamento e a atenção recebida pelos funcionários, dentre outros. No que se refere às acomodações, a sua percepção tende a ser ainda mais crítica.

Petrocchi (2007) ressalta que nos momentos de interação do hóspede com o hotel, poderá ocorrer uma avaliação positiva por parte do hóspede, o que poderá fortalecer o relacionamento e transformá-lo em um cliente fiel. Entretanto, uma avaliação negativa pode ser uma ameaça a esse relacionamento.

A Figura 6 ilustra o fluxograma desta interação.

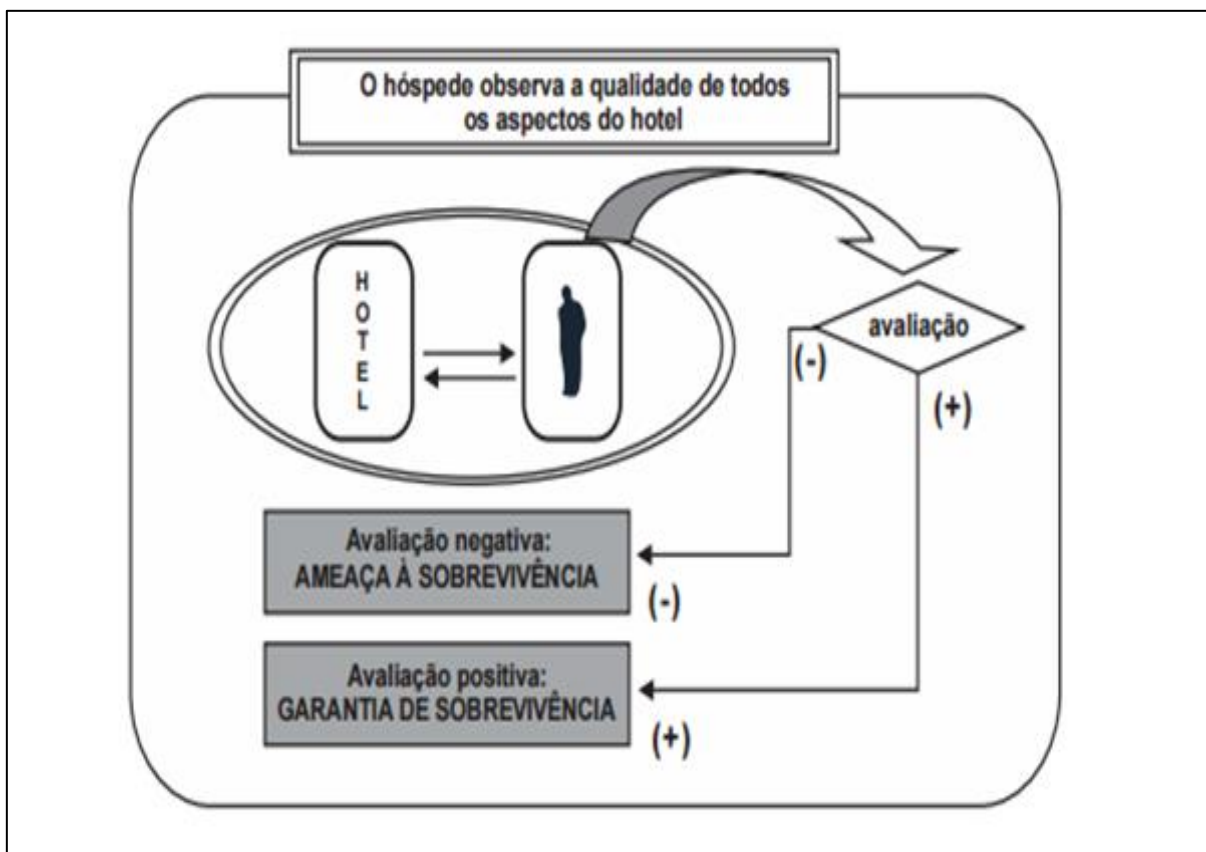


Figura 6. Fluxograma de interação do hóspede com o hotel.
 Fonte: Petrocchi (2007).

Em suma, assegurar um padrão mínimo de qualidade e buscar a plena satisfação do cliente devem ser os principais objetivos dos produtos e serviços da hotelaria. A implantação de programas de qualidade é indicada não somente na hotelaria e em outros setores de serviços, mas em todos os segmentos da economia.

2.4 As Expectativas dos Clientes e as Falhas nos Serviços

Com relação aos procedimentos de execução dos serviços já é sabido que os consumidores possuem diversas expectativas que são formuladas ao longo do processo escolha dos serviços. De acordo com o pensamento de Lovelock e Wirtz (2006) esse processo de escolha pode ser baseado em informações do próprio mercado, através de experiências já vivenciadas por ele ou derivada de influências de terceiros.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p.52) abordam o mesmo aspecto enfatizando que essas expectativas dos clientes “são crenças acerca da execução do serviço que servem de padrões ou pontos de referência a fim de julgar o desempenho.”.

As autoras chamam esse espaço entre a expectativa e a percepção do consumidor com relação à prestação dos serviços, de lacuna do cliente, conforme demonstrado na Figura 7.

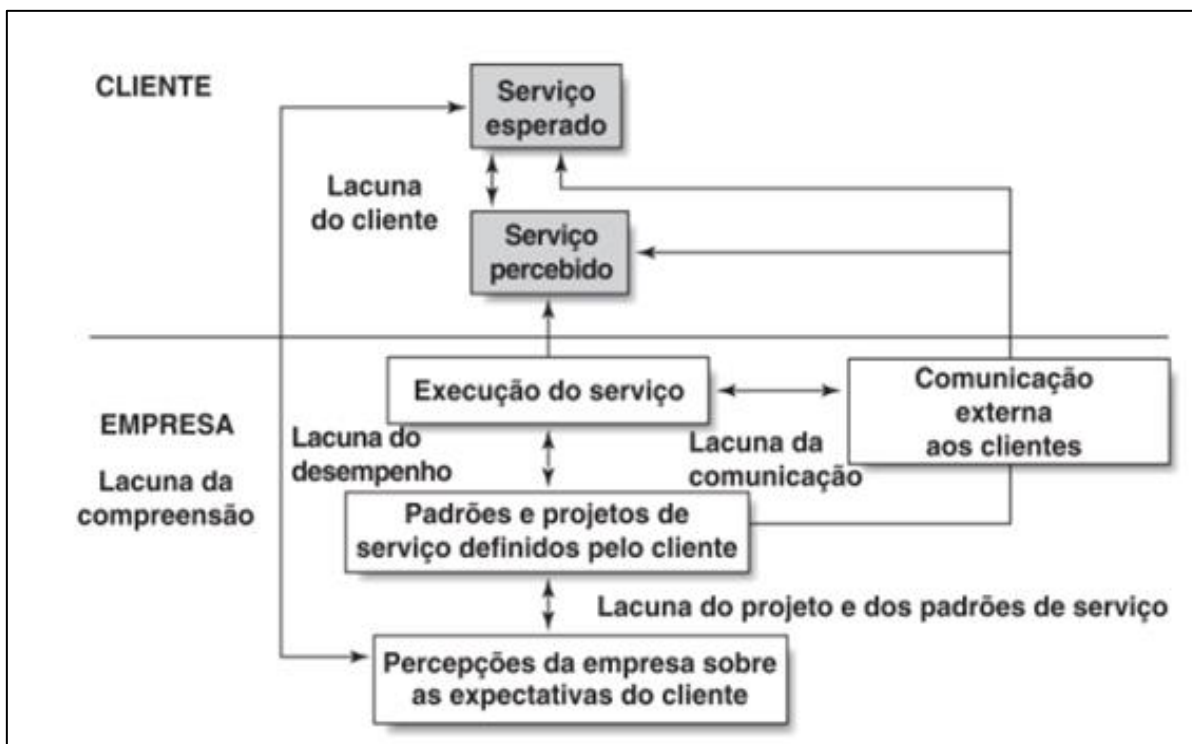


Figura 7. A lacuna do cliente.

Fonte: Zeithaml, Bitner e Gremler (2014).

Em outra contribuição, Lovelock e Wirtz (2006) denominam o conceito anteriormente citado de lacuna do cliente de “zona de tolerância”. O hiato entre a expectativa e a percepção do cliente pode variar, segundo Berry, Parasuraman e Zeithaml (1994), em função do cliente e de suas particularidades, mas também pode variar em função das dimensões do serviço. Estas podem se modificar em função da amplitude, conforme a importância atribuída pelo cliente. Ou seja, a zona de tolerância varia de acordo com a importância dos atributos definidos pelo consumidor.

Lovelock e Wirtz (2006) consideram que geralmente os clientes acham difícil avaliar os serviços antes da compra ou antes do seu uso, porém eles sempre já possuem suas expectativas. Uma falha na execução desses serviços pode trazer como consequências despesas extraordinárias, tempo perdido na execução de atividades, além de desperdício de outros recursos, tendo em alguns casos, a possibilidade de afetar a sobrevivência das organizações em mercados mais competitivos.

Conforme Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) os principais fatores que influenciam nas expectativas dos clientes estão relacionadas aos aspectos de comparação entre o serviço desejado e o serviço adequado e tais influências se referem particularmente a cada uma delas, conforme Figura 8.

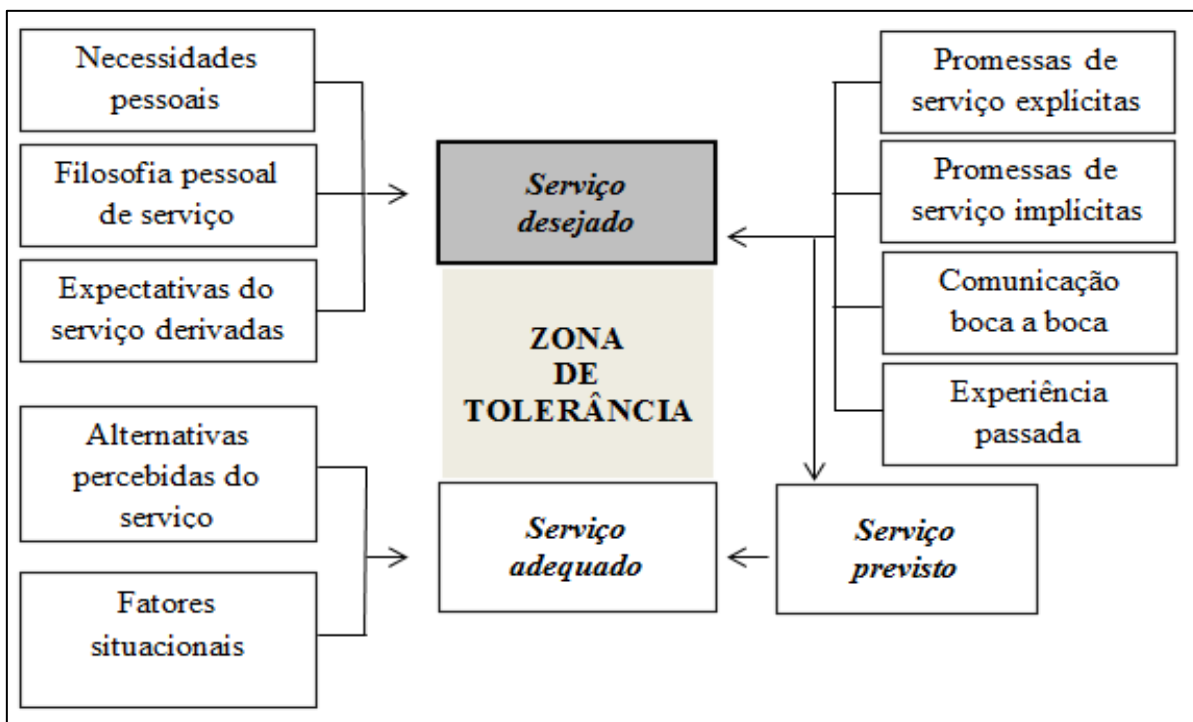


Figura 8. Fatores que influenciam o serviço desejado e o serviço previsto.

Fonte: Zeithaml, Bitner e Gremler (2014).

A Figura 9 extraída de Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) apresenta uma escala de expectativa de consumo de serviço em um restaurante, é um exemplo que corrobora com o pensamento anteriormente apresentado.



Figura 9. Consumo de serviço em um restaurante.

Fonte: Zeithaml, Bitner e Gremler (2014).

As situações ligadas a serviços dependem de diversos fatores e também das referências prévias do cliente. Em função disso é preciso que os profissionais ligados ao marketing entendam o conceito para que possam compreender, mensurar e administrar essas situações.

Lovelock e Wirtz (2006) e Hoffman e Bateson (2003) afirmam que há uma ocorrência de falha em serviços quando os clientes percebem que algum aspecto da prestação do serviço não atendeu suas expectativas, ou seja, a falha ocorre quando o cliente tem a percepção de que o serviço não foi executado da mesma forma que foi planejado ou esperado. Normalmente essas falhas são consideradas como “um desempenho de serviço que fica abaixo da expectativa de um cliente e que gera sua insatisfação” segundo o entendimento de Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p.178).

Hoffman e Bateson (2003) destacam que as falhas em serviços ocorrem durante os incidentes críticos ou momentos da verdade. Esses momentos da verdade, ainda segundo esses autores, são considerados como os momentos de interação entre cliente e a empresa, que ocorrem no encontro de serviço. Lovelock e Wirtz (2006, p.29) concordam com Hoffman e Bateson (2003), reforçando que “um encontro de serviço é um período de tempo durante o qual clientes interagem diretamente com um serviço.” Além disso, Lovelock e Wirtz (2006) salientam que esses encontros possuem alguns níveis, conforme ilustrado na Figura 10.

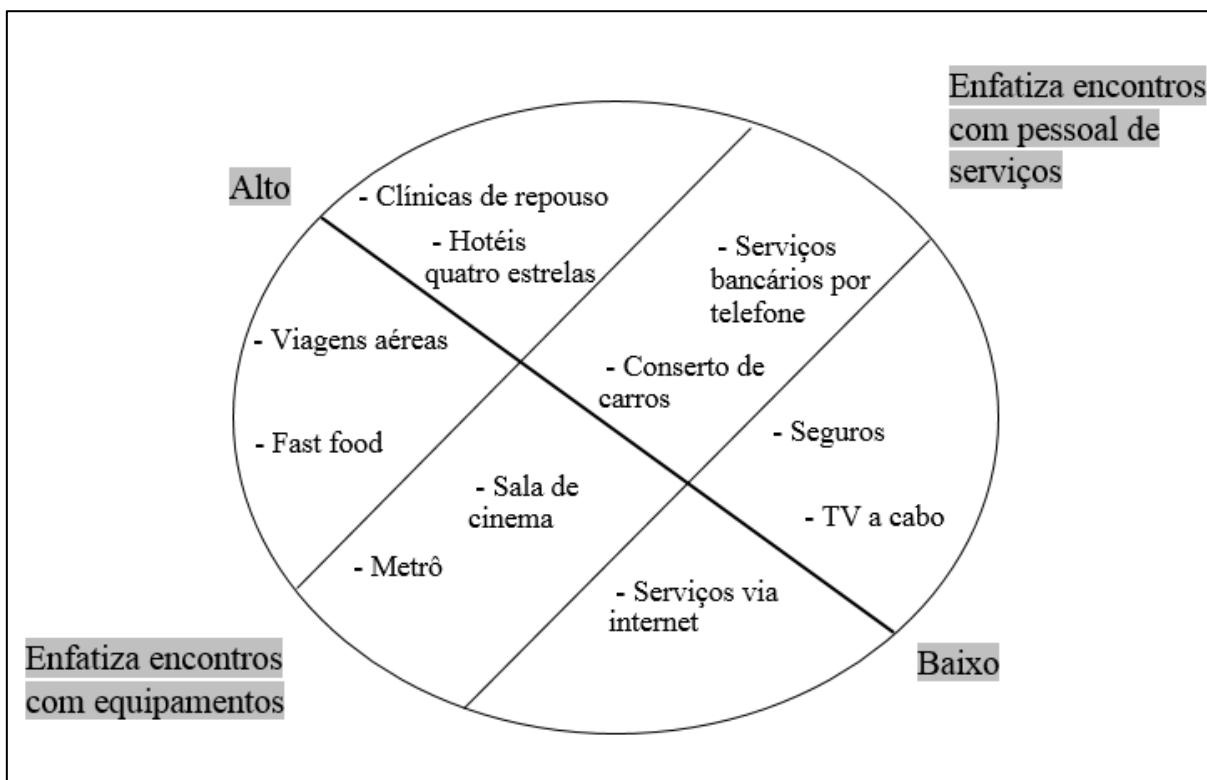


Figura 10. Níveis de contato do cliente com organizações de serviço.
Fonte: Adaptado de Lovelock e Wirtz (2006).

Na visão de Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p. 93) os encontros de serviço são aqueles “em que as promessas são cumpridas ou quebradas, em que tudo acontece – por vezes chamado também de marketing em tempo real. São nesses encontros de serviços que os clientes desenvolvem suas percepções.” Segundo Bitner (1990) qualquer serviço é considerado falho quando gera algum tipo de insatisfação para o cliente.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) exemplificam o encontro de serviços ou hora da verdade no caso de um hotel. Cada momento de interação entre cliente e empresa apresentado na Figura 11 é um encontro de serviços e “o encadeamento dessas horas da verdade funcionam como uma cascata de encontros de serviço”.

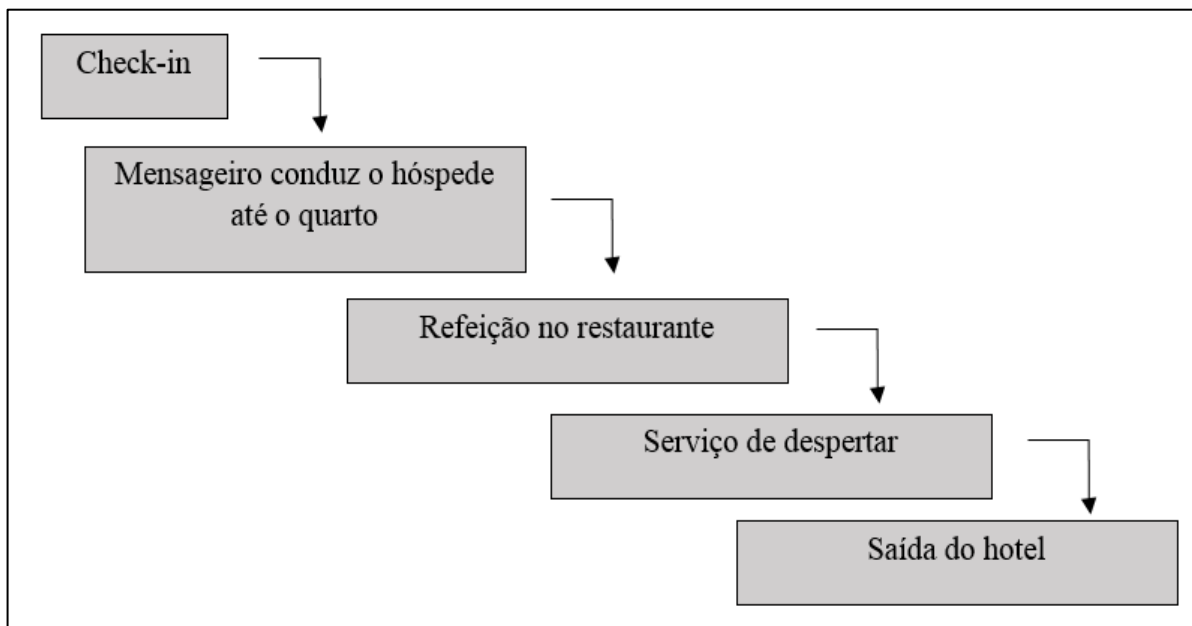


Figura 11. A cascata de encontros de serviço para a experiência em um hotel.

Fonte: Adaptado de Zeithaml, Bitner e Gremler (2014).

Como já mencionado, são nesses encontros de serviço que podem ser encontradas falhas. Essas falhas, de acordo com Bitner, Booms e Tetreault (1990) são provenientes de três categorias de falhas. São elas:

- (a) Decorrentes de respostas dos funcionários a problemas no sistema de prestação de serviço;
- (b) Originadas das respostas dos funcionários às necessidades e pedidos específicos de clientes; e,
- (c) Causadas por atitudes não previstas e não desejadas do pessoal de contato.

Seguindo o mesmo enfoque, Hoffman e Bateson (2003) consideram que geralmente as falhas em serviços podem ser divididas em três categorias:

- (a) Falha em função de erro no sistema;
- (b) Falha em função das necessidades dos clientes; e,
- (c) Falha em função da ação do prestador.

O Quadro 2 apresenta a categorização das falhas em serviços e suas características específicas.

Quadro 2. A categorização das falhas em serviços.

Falhas causadas pelo sistema de prestação de serviço	Serviço Indisponível	Falta ou ausência de serviço normalmente disponível
	Serviço extraordinariamente lento	Serviços se tornam vagarosos de modo inexplicável
	Outras falhas de serviço básico	Serviços que não estão de acordo com a expectativa do cliente
Falhas causadas pelo cliente	Necessidades implícitas	Necessidades que não foram verbalmente expressas pelo cliente
	Necessidades especiais	Modificação do serviço para atender necessidades especiais dos clientes
	Preferências dos clientes	Modificação do serviço para atender a preferência do cliente
	Erro do cliente	Falhas desencadeadas por erros admitidos pelo cliente
	Outros clientes que perturbam	Clientes que influenciam negativamente a experiência de outros clientes
Falhas causadas pelo funcionário	Nível de atenção	Atenção negativa e/ou positiva prestada ao cliente por um funcionário
	Ação inusitada	Ocorrências em que um funcionário reage de modo incomum
	Normas culturais	Ação dos funcionários que violam as normas culturais da sociedade
	Gestalt	Avaliação holística da situação e/ou do cliente
	Condições adversas	Falhas causadas por situações que estressantes para o funcionário

Fonte: Adaptado de Hoffman e Bateson (2003).

Os clientes também reagem de formas diferentes com relação às falhas. Segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) diversas reações negativas que podem ocorrer. Como exemplo, citam elas: o descontentamento, a decepção e o arrependimento, reações estas que podem afetar a maneira como os clientes percebem o esforço da recuperação de serviço.

Dong, Evans e Zou (2008) salientam que o cliente fazer parte da prestação de serviços é fundamental para o sucesso do negócio. Porém a participação do cliente durante o processo de prestação de serviços pode ser considerado um fator de risco em caso de falha. Os autores apontam que a participação do cliente na produção do serviço pode ser influenciada pelo tipo deste, por fatores situacionais e por diferenças individuais do consumidor. Definem também a participação do cliente na recuperação de serviço como o grau ao qual o cliente está envolvido na tomada de medidas para responder a uma falha de serviço.

Entretanto, se os serviços são naturalmente intangíveis, como essas falhas podem ser percebidas? Para Bateson e Hoffman (2001) é possível atuar em serviços em duas frentes: o palco, que é visível aos clientes e os bastidores, que é invisível aos clientes. No caso das falhas no palco, normalmente são aquelas falhas de execução, que se tornarão visíveis aos olhos do cliente. Já as falhas nos bastidores são consideradas as falhas de processo, que ainda não se tornaram visíveis aos clientes. Entretanto, quando essas falhas se tornam visíveis, pode resultar em uma insatisfação por parte do cliente.

Utilizando como exemplo uma ocorrência em ambiente hoteleiro, cita-se a preparação de um quarto para a chegada de um hóspede. Normalmente as empresas hoteleiras utilizam um *check list* a ser seguindo nessa atividade de preparação de um quarto, por exemplo. Se no momento da realização do *check list*, a equipe de governança do hotel responsável por esse procedimento percebe que as tolhas não estão limpas, não foram trocadas ou qualquer outro

ponto que deveria ter sido checado não estava de acordo com as normas do *check list*, e que essa equipe fez as devidas correções a tempo, ou seja, antes da entrada do cliente no quarto, essa falha não é visível ao hóspede. Porém se um hóspede chega ao quarto e encontra toalhas sujas ou ar condicionado não funciona, as falhas se tornam visíveis. Se no momento do *check list* de preparação de um quarto para um novo hóspede as checagem tivessem sido realizadas, ou seja, se o processo de *check list* fosse seguido à risca, as tolhas seria trocadas e o setor do hotel que trata da manutenção dos aparelhos de ar condicionado já saberia que ar condicionado apresenta problemas ao ligar e assim poderia minimizar a situação, ou consertando a tempo ou trocando o hospede de quarto antes da sua chegada, minimizando qualquer inconveniente.

Lovelock e Wirtz (2006) citam algumas ações que um cliente pode ter em resposta a uma falha durante a prestação de serviços. Para os autores existem três cursos de ação no mínimo. São eles: tomar algum tipo de providência pública, tomar algum tipo de providência particular ou não tomar nenhuma providência. Por isso é importante que as organizações entendam as respostas dos clientes com relação às falhas de serviço. Os cursos de ação estão expostos na Figura 12.

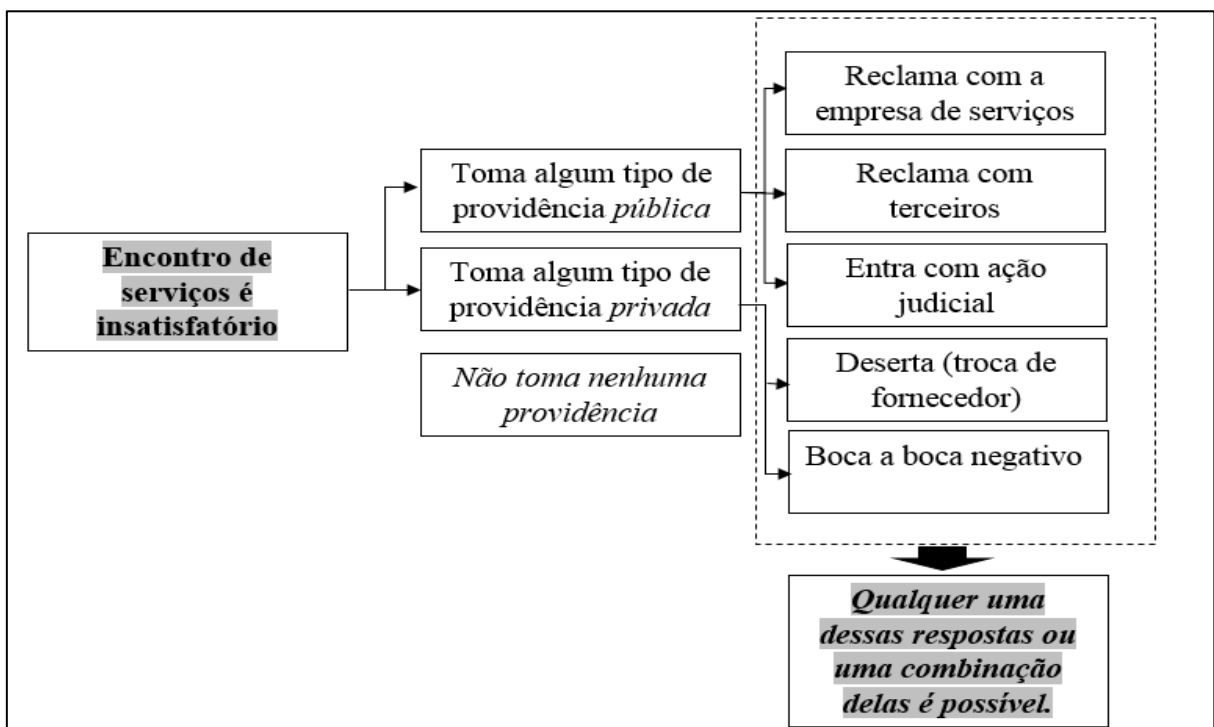


Figura 12. Categorias de respostas de clientes a falhas de serviços.

Fonte: Adaptado de Lovelock e Wirtz (2006).

Hoffman e Bateson (2003) relatam que as organizações possuem o desafio de evitar a ocorrência de falhas, porém, desafio maior é estarem preparadas para lidar com essas falhas, caso ocorram. Os autores também salientam que

os segredos do sucesso são assumir uma postura proativa, para reduzir a ocorrência de falhas de serviço, e equipar os funcionários com um conjunto de ferramentas eficazes de recuperação, para reparar a experiência de serviço na ocorrência de falhas. (HOFFMAN; BATESON, 2003, p.387).

Diversos autores tais como Grönroos (2003), Hoffman e Bateson (2003), Las Casas (2008) e Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), concordam que a responsabilidade de identificar e corrigir as falhas nos serviços é da empresa, cabendo a ela estar preparada para atender as expectativas do cliente quanto à resolução dos seus problemas.

Segundo estes, as organizações estarem preparadas para a resolução das falhas é fator primordial uma vez que normalmente o processo de recuperar o serviço possui maior impacto na satisfação do consumidor do que o serviço em si. Todo esse esforço para lidar com a situação, e assim recuperar uma falha, é mais uma oportunidade para a organização fortalecer o relacionamento com o cliente.

Outro aspecto que deve ser levado em consideração no processo de recuperação de serviços é com relação à gestão da marca. De acordo com o exposto por Brady *et al* (2008) a questão da marca pode trazer efeitos vantajosos ou desvantajosos sobre reações a falhas de desempenho em serviços. Os autores afirmam que o valor da marca pode influenciar a recuperação após um episódio de insuficiência, pois os clientes constroem uma expectativa maior quando se relacionam com um prestador de serviços que possui uma marca forte e por isso podem ficar bastante decepcionados quando da ocorrência de uma falha ou do processo de recuperação da mesma.

Segundo o entendimento de Brady *et al* (2008) os clientes que vivenciam a ocorrência de uma falha na prestação de serviços em empresas que possuem uma posição destacada no mercado podem ficar mais sensibilizados negativamente do que se tivessem encontrado a mesma falha em empresas com marcas menos reconhecidas.

No presente trabalho, a empresa estudada é uma marca forte no mercado hoteleiro e em função disso, os clientes já possuem um grau de expectativa relativamente alto no que se refere à prestação dos serviços.

2.5 A Recuperação de Falhas em Serviços

Conforme mencionado no item anterior, o principal desafio de uma empresa que atua preponderantemente na prestação de serviços é estar preparada para lidar da maneira mais profissional e menos impactante possível para os clientes na gestão das ocorrências de falhas buscando recuperá-las e assim fortalecer o relacionamento com seus clientes.

É difícil para as organizações não terem alguma falha durante o processo de prestação de serviços. Segundo Dong, Evans e Zou (2008) ninguém no setor de serviços pode escapar totalmente de ter uma falha e que mesmo gigantes de serviços de classe mundial podem tropeçar já que é impossível assegurar um serviço 100 % livre de erros. Segundo os autores, quando ocorrem falhas na prestação de um serviço, a maneira como a empresa reage pode tanto reforçar um vínculo forte com o cliente, quanto transformar uma distração aparentemente menor em um grande incidente.

Smith, Bolton e Wagner (1999) afirmam que muitas vezes os clientes reagem fortemente às falhas de serviço e, em função disso, é essencial que as organizações tenham procedimentos estruturados para envidar esforços de recuperação das falhas em serviços de forma eficaz e efetiva. Esses esforços de recuperação para recuperação das falhas em serviços, ainda segundo os autores, podem ser entendidos com uma permuta na qual o cliente passa por um incômodo ou por uma perda em função de falhas em serviços, enquanto a empresa busca a recuperação do serviço, visando compensar o incômodo ou o prejuízo desse cliente.

O que ocorre, segundo Hoffman e Bateson (2003), é que os clientes que reclamam estão oferecendo para a empresa uma oportunidade para que a falha ocorrida durante a prestação do serviço possa vir a ser recuperada. Na visão dos autores, “enquanto algumas

empresas são ótimas para prestar serviços até que alguma coisa de errado, outras se esforçam para se recuperar de falhas de serviço e impressionar os clientes no processo.” (HOFFMAN; BATESON, 2003, p.400).

Desta forma, objetivando reverter uma situação de falha durante o processo de prestação de serviços, as organizações devem adotar como estratégia a recuperação de serviços.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) destacam que a recuperação de serviços são todas as ações que as organizações adotam para responder a uma falha de serviço.

Segundo o entendimento de Grönroos (2003, p.147) a recuperação de serviço é “uma estratégia para gerenciar falhas, erros e problemas em relacionamentos com clientes.”. O autor ainda destaca que na conceituação de recuperação de serviços, esta “é uma abordagem orientada para serviço ao gerenciar as mesmas situações, que de modo administrativo são gerenciadas por rotinas de tratamento de reclamações”.

Santos e Fernandes (2008) trazem como contribuição para o presente trabalho, que o objetivo da recuperação de falhas na prestação de serviços é o comprometimento da empresa em prover o serviço de maneira adequada em uma segunda tentativa, apontando assim para uma visão focada no relacionamento com o cliente. Ou seja, no entender destes, a recuperação de falhas na prestação de serviços busca diminuir as ocorrências destas ao longo do tempo, fortalecendo a percepção do consumidor em relação à qualidade da prestação do serviço, tornando positiva a experiência vivenciada, fortalecendo assim a potencialidade da construção de relacionamentos duradouros.

Isso demonstra que a recuperação possui um papel tático, que, segundo Grönroos (2003, p.147) é o papel de satisfazer “os clientes a despeito da falha de serviço, bem como manter, e possivelmente aprimorar, a qualidade de relacionamento de longo prazo para reter clientes e negócios lucrativos de longo prazo, em vez de poupar no curto prazo.”.

Corroborando com esse pensamento, autores como Tax, Brown e Chandrashekar (1998), Fornell e Wernerfelt (1987) e Brown (2000) afirmam que recuperar serviços pode aumentar a satisfação do cliente, melhorar o grau de retenção e a qualidade do relacionamento.

Matos (2012) considera que um nível baixo de satisfação com a recuperação de serviços pode representar um duplo desvio, uma vez que a insatisfação com a falha pode ser seguida por uma insatisfação com a recuperação do serviço. Pesquisas realizadas pelo autor demonstram que os clientes que estão satisfeitos têm uma tendência menor a reclamar após passarem por uma experiência de recuperação

Um pedido de desculpas é bem recebido pelo cliente, mas não é suficiente para resolver as situações causadas por uma falha (FIGUEIREDO; OZÓRIO; ARKEDER, 2002).

Quando as situações com seus clientes são resolvidas satisfatoriamente, eles tendem a permanecer fiéis, demonstrando encantamento e satisfação, destacam Lovelock e Wirtz (2006). Visando reduzir as barreiras às reclamações dos clientes, os mesmo autores salientam algumas estratégias, como tranquilizar os clientes, garantindo que seu retorno será levado a sério e que valerá a pena; e, transformar o retorno do cliente em uma experiência positiva.

Pesquisas citadas por Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) apontam que a solução eficaz dos problemas dos clientes exerce forte impacto na satisfação, na fidelidade, na publicidade boca a boca e no desempenho do lucro líquido da empresa, ou seja, clientes que passam por essa experiência de vivenciar um problema e “que se sentem satisfeitos com os esforços de recuperação adotados pela empresa serão mais fiéis do que aqueles que passam por problemas sem solução.” (ZEITHAML; BITNER; GREMLER 2014, p.179).

Outro aspecto derivado das ações de recuperação das falhas em serviços é a possibilidade de reforçar a imagem positiva para a empresa e também da ampliação da possibilidade de oportunizar o aumento da lealdade por parte do cliente (BERRY; PARASURAMAN, 1995). Para tanto, segundo esses autores, para recuperar um serviço é necessário identificar quais são os problemas do serviço e resolver de maneira efetiva esses problemas. Além disso, é necessário aprender a partir da experiência de recuperação de falhas na prestação de serviços.

Já Hoffman e Bateson (2003) salientam que quando as organizações decidem estabelecer a recuperação de falhas na prestação de serviços como uma prioridade nos seus relacionamentos com seus clientes, devem seguir alguns passos fundamentais focados em ações da organização e em relacionamento em cada contato do funcionário com o cliente (Figura 13).

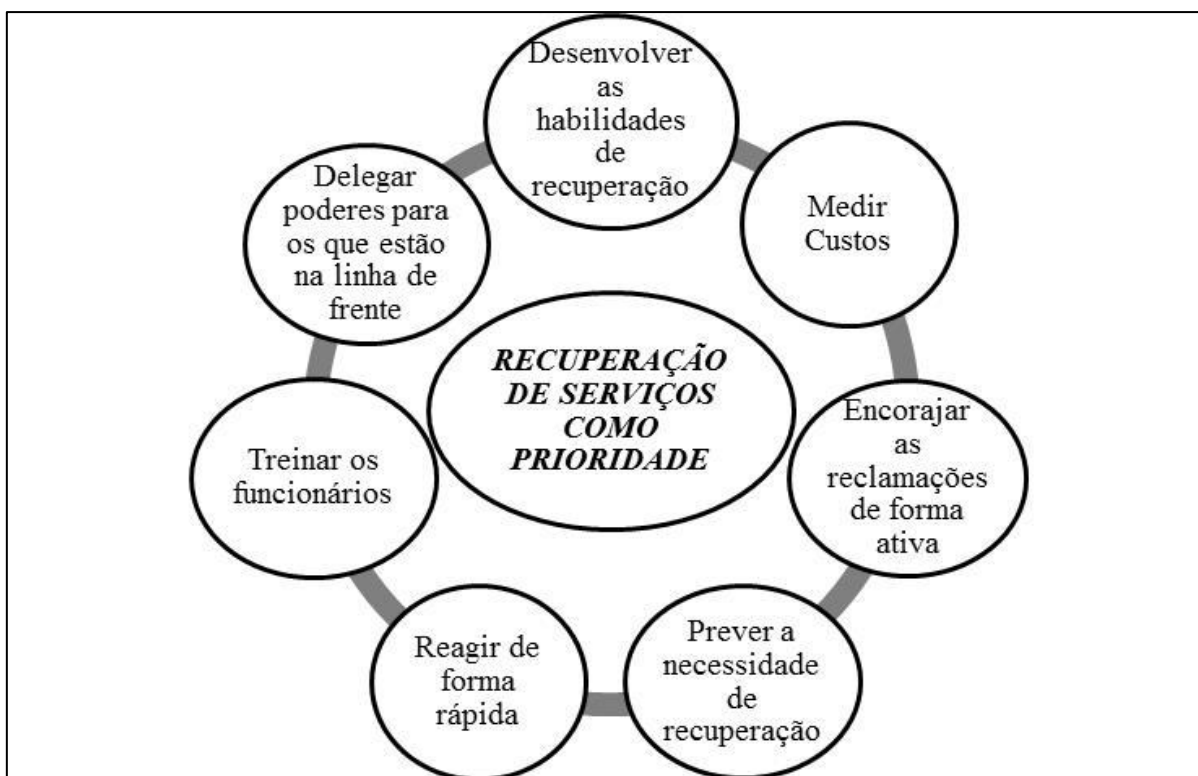


Figura 13. Passos para a recuperação de falhas em serviços
Fonte: Adaptado de Hoffman e Bateson (2003).

Lovelock e Wirtz (2006, p.327), como já mencionado, partem da premissa que ao prestar serviços a empresa precisa ter como ponto central a seguinte preocupação: “Faça o serviço certo da primeira vez”. Porém, se essa premissa não ocorrer é preciso saber identificar as reclamações, assim como dar um tratamento eficaz as mesmas. Além disso, é preciso ter eficácia na resolução de reclamações e finalmente aprender com a experiência de recuperação.

Ainda de acordo com Lovelock e Wirtz (2006), quando o serviço não for prestado corretamente da primeira vez, para que a empresa tenha um sistema eficaz de recuperação de serviço é necessário que a empresa siga as quatro etapas que são apresentadas na Figura 14.

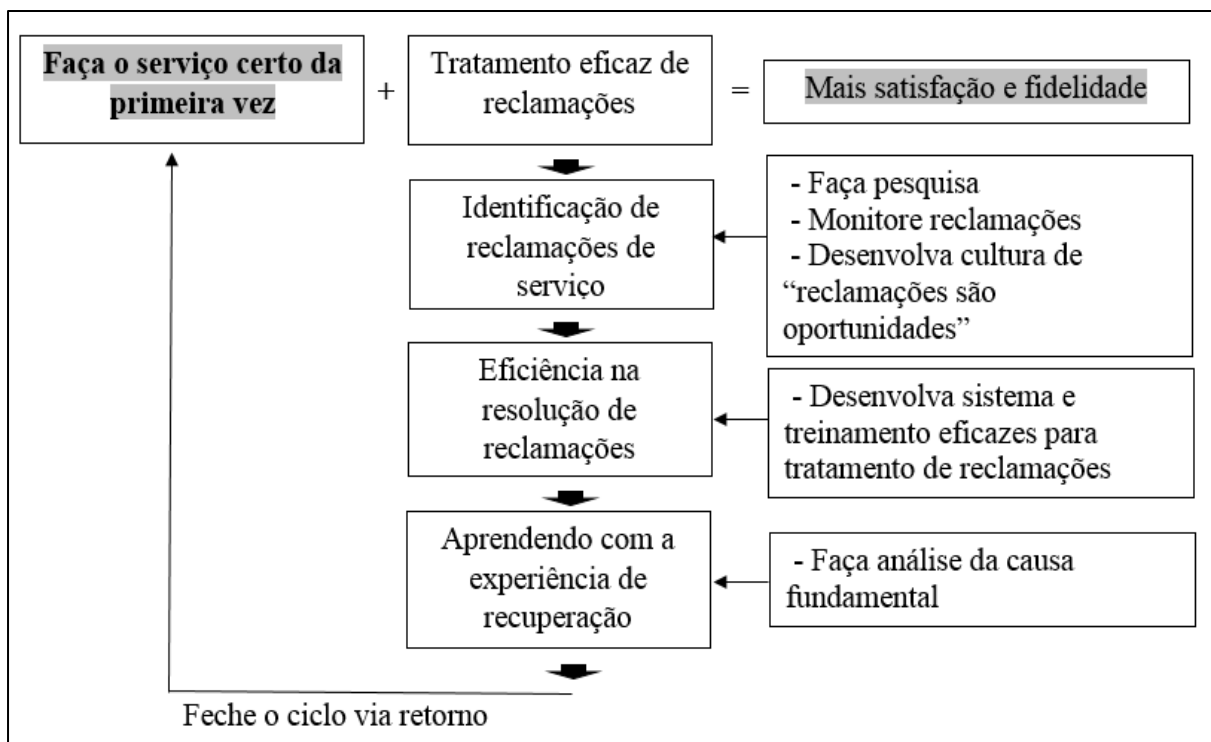


Figura 14. Componentes de um sistema eficaz de recuperação de serviços.
 Fonte: LOVELOCK e WIRTZ (2006, p. 327)

Para recuperar falhas de serviço é preciso ter compromisso, planejar e possuir diretrizes claras, sendo necessário mais do que apenas expressões respeitadas relacionadas à resolução de problemas que possam ocorrer (LOVELOCK; WIRTZ, 2006). Os autores ainda destacam que para a eficácia dos procedimentos de recuperação, eles precisam ser proativos, planejados, treinados e fortalecidos.

Segundo o entendimento de Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), para ter sucesso na recuperação de serviços é necessário combinar duas estratégias: restaurar a relação com o cliente, ou seja, ‘solucionar o cliente’ e ‘solucionar o problema’.

Destacam ainda que para solucionar o cliente é necessário que as respostas sejam fornecidas de forma imediata com as comunicações feitas de forma adequada. Fundamental também é tratar os clientes com justiça e cultivar os relacionamentos com os mesmos. Já para solucionar o problema é preciso incentivar e acompanhar as queixas, aprender com as experiências vividas e com a perda de clientes e buscar não errar novamente.

O fluxo das estratégias de recuperação de serviços conforme o entendimento dessas autoras está ilustrado na Figura 15.

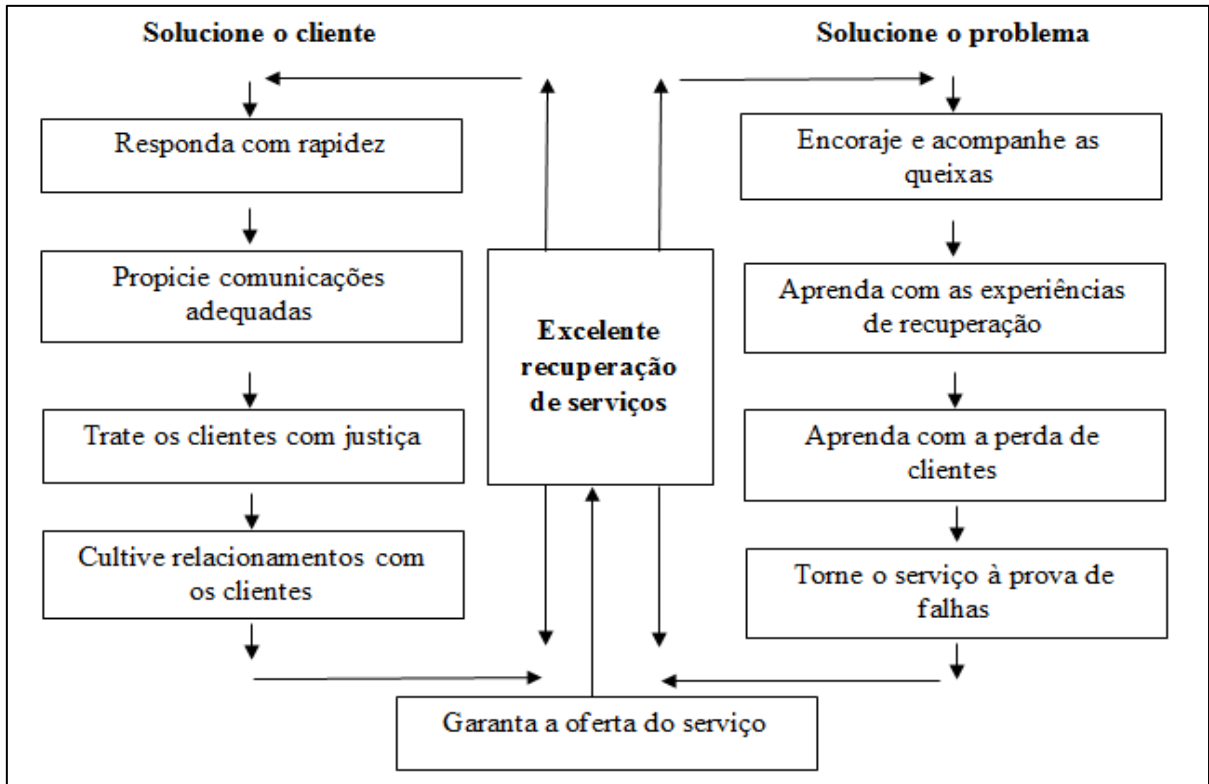


Figura 15. As estratégias de recuperação de serviços.
 Fonte: Adaptado de Zeithaml, Bitner e Gremler (2014).

Outro autor que também concorda com a ideia de que a empresa deve ter um sistema de recuperação de falhas na prestação de serviços bem definido, percebendo que isso pode aumentar o potencial de relacionamento com cliente é Grönroos (2003). O autor sugere que as empresas desenvolvam um “sistema de recuperação” e aponta algumas diretrizes para que esse sistema seja desenvolvido, conforme ilustrado na Figura 16.

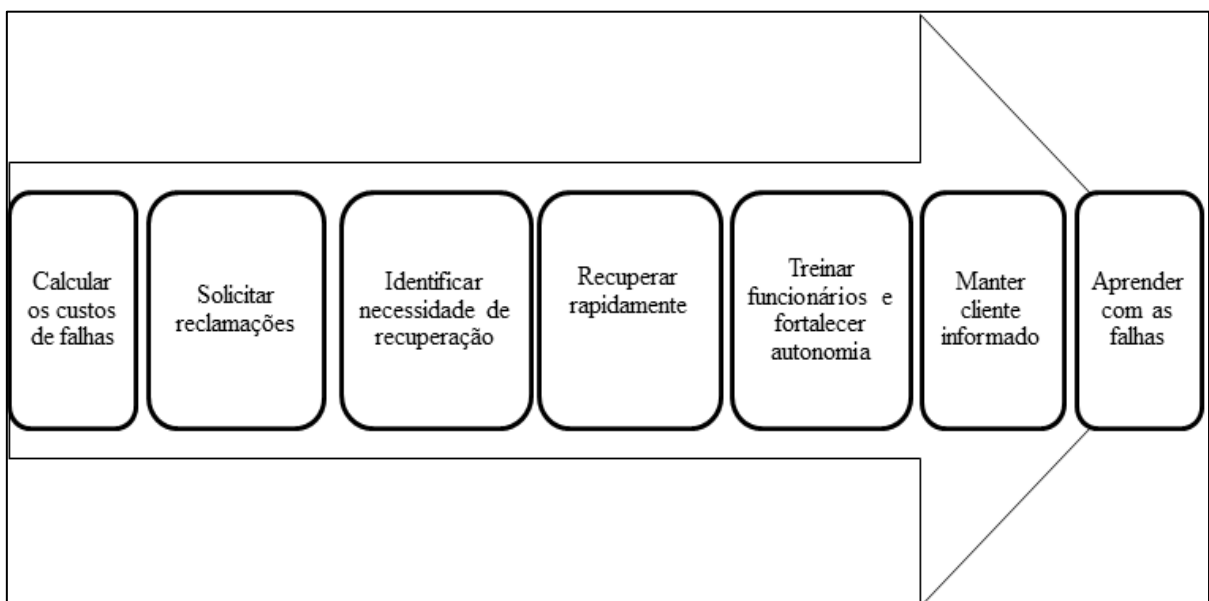


Figura 16. Diretrizes para um sistema de recuperação de serviços.
 Fonte: Adaptado de Grönroos (2003).

Grönroos (2003) ainda ressalta que a recuperação de falhas na prestação de serviços traz uma abordagem orientada para o cliente, ou seja, voltada para seus interesses e assim, destaca dez diretrizes para um processo efetivo de recuperação de falhas na prestação de serviços. São elas:

1. A empresa possui a responsabilidade de identificar as falhas de serviços;
2. A empresa deve facilitar ao máximo o procedimento de reclamação para o cliente;
3. A iniciativa de informar ao cliente sobre a falha deve ser da empresa;
4. É preciso que a empresa se antecipe e tome as medidas para corrigir as falhas ao invés de esperar o cliente exigir uma ação;
5. Deve haver a compensação imediata ao cliente;
6. Se por algum motivo não puder haver a compensação, deve ter um processo de recuperação veloz para que ele pelo menos se sinta satisfeito com o relacionamento;
7. As reações emocionais dos clientes também devem ser gerenciadas;
8. Pedir desculpas é importante, mas não é suficiente;
9. Desenvolver sistema metódico de recuperação de serviço; e,
10. Pode ser necessária criar uma gerência dedicada para atuar na recuperação de serviços.

Outro aspecto relevante é no que tange ao gerenciamento dos funcionários da empresa. De acordo com Berry e Parasuraman (1995) os funcionários devem estar preparados para prover soluções e ações de recuperação de falhas na prestação de serviços. Os autores observam que esse processo de recuperação de falhas na prestação de serviços possui alguns elementos tais como: a preparação de funcionários para ações de recuperação de falhas na prestação de serviços; a delegação de poder aos funcionários; o fornecimento de suporte tecnológico e de informação para os funcionários.

Logo, entende-se que a empresa deverá treinar e acompanhar os funcionários, bem como dar o suporte necessário para que os mesmos possam atuar de forma rápida e eficaz nas ações de recuperação em casos de falhas em serviços.

A empresa que deseja investir em recuperação de falhas na prestação de serviços utilizando-a como uma estratégia de relacionamento com os seus clientes precisará investir também em treinamento de funcionários, assim como em sistemas de informações e formas instrumentos eficazes para a medição da qualidade do serviço (BITNER; BOOMS; TETREAULT, 1990).

Em suma, para uma efetiva recuperação de falhas na prestação de serviços, as empresas podem adotar algumas das diretrizes constantes no Quadro 3.

Quadro 3. Diretrizes para recuperação de falhas em serviços.

DIRETRIZES DE HOFFMAN e BATESON (2003)	DIRETRIZES DE GRÖNROOS (2003)
Prever necessidade de recuperação	Identificar necessidades de recuperação
Desenvolver habilidades de recuperação de falhas	Manter o cliente informado
Encorajar as reclamações	Solicitar reclamações
Medir custos	Calcular os custos de falhas e erros
Reagir de forma rápida	Recuperar rapidamente
Treinar os funcionários e delegar poderes para os que estão na linha de frente	Fortalecer a autonomia e capacitar os funcionários de contato com o cliente
	Aprender com os erros

DIRETRIZES DE ZEITHAML, BITNER e GREMLER (2014)	DIRETRIZES DE LOVELOCK e WIRTZ (2006)
Torne o serviço a prova de falhas	Faça o serviço certo da primeira vez
Cultive relacionamentos com o cliente	Identificação das reclamações de serviço
Encoraje e acompanhe as queixas	Tratamento eficaz da reclamação
Responda com rapidez	Eficiência na resolução da reclamação
Propicie comunicação adequada	Aprendendo com a experiência do cliente (Avaliação da recuperação)
Trate os clientes com justiça	
Aprenda com as experiências de reclamações e com a perda de clientes	

Fonte: Dados da pesquisa / Elaborado pela autora (2016).

Partindo desse contexto, no qual foram relatadas as orientações de diversos autores com relação aos processos de recuperação de falhas na prestação de serviços, que devem ser adotados por uma empresa que busca a melhoria no relacionamento com o cliente, percebe-se que o referido processo de recuperação de falhas na prestação de serviços envolve mais do que as ações já tradicionais que são utilizadas pelas empresas em se tratando de reclamações, no qual são limitadas a receber as queixas de clientes para que sejam analisadas posteriormente.

2.6 A importância das Pessoas na Recuperação de Falhas em Serviços

Na maior parte das vezes as transações de serviços são desempenhadas por pessoas, no caso da hotelaria esse aspecto torna-se fundamental.

Conforme Hartline, Maxham III e Mackee (2002) a atuação dos funcionários da linha de frente em empresas de serviços é um assunto crítico na avaliação dos clientes sobre o encontro de serviços.

Segundo Powers e Barrows (2004) a avaliação dos clientes sobre o encontro dos serviços está baseada na experiência dos clientes do hotel, entendam-se os hóspedes, e assim trata o serviço como desempenho da organização e de seus funcionários.

De acordo com Castelli (2001) os hotéis são empresas de serviços que promovem a interação entre funcionários e hóspedes durante o consumo do produto hoteleiro. Em função disso, o autor destaca a importância de a empresa possuir uma cultura organizacional voltada para as oportunidades provenientes dos ‘momentos da verdade’, que são as ocasiões onde ocorrem as interações diretas entre os provedores de serviços e seus clientes, neste caso, os hóspedes.

Churchill Jr. e Peter (2000) destacam que o sucesso de uma organização prestadora de serviços pode estar relacionado à sua capacidade de desenvolver relações efetivas com os seus clientes. Essa relação entre a empresa e seus clientes possui um aspecto de dualidade, segundo Bailey, Gremler e McCollough (2001). Esses autores entendem que durante a realização da prestação de serviços além dos investimentos financeiros e de tempo, existe também um aspecto emocional. Ou seja, tanto o envolvimento emocional do cliente quanto do funcionário são fatores importantes na prestação do serviço e que conforme uma baixa ou inadequada participação de uma das partes, a entrega do serviço pode ser afetada.

Bitner, Booms e Tetreault (1990) consideram que essa interação em um ‘encontro de serviços’ constitui parte do serviço na visão do cliente e que em função disso as empresas devem ter mais atenção no que tange ao treinamento dos funcionários da linha de frente.

Em uma pesquisa realizada pelos mesmos autores, foi verificado que na maior parte das vezes esses funcionários não são treinados para entender e conhecer o cliente e, além disso, não possuem autonomia. Essa pesquisa ainda constatou que a percepção dos clientes pode estar associada à atitude do funcionário.

Diante dessa constatação, os autores reiteram a necessidade da empresa em se preocupar com os aspectos comportamentais envolvidos numa prestação de serviços além de motivar, treinar e recompensar os funcionários que desempenham bem seus papéis nesses encontros de serviço.

Especificamente no caso da hotelaria, o hóspede deseja receber um bom atendimento, buscando um serviço que no mínimo atenda suas expectativas, capaz de lhe proporcionar experiências agradáveis e positivas. Em função disso os funcionários que atuam na linha de frente, ou seja, aqueles que têm contato direto com os clientes, devem apresentar qualidade nos seus serviços. (CASTELLI, 2007).

Santos, Mondo e Costa (2010) destacam que o cliente espera um tratamento educado, atencioso e honesto. Os autores afirmam que a falta de preparo dos profissionais de linha de frente ao lidar com reclamações pode fazer com que os mesmos entendam que a reclamação do cliente é com relação a eles, ou seja, de cunho pessoal (cliente-funcionário), ocasionando assim interpretações e ações equivocadas por parte dos funcionários e conseqüentemente, a possibilidade de gerar maiores irritações nos clientes.

Segundo Powers e Barrows (2004), existem três tipos de transações de serviços. São elas: eletrônico-mecânico; pessoal indireto; e, face a face. No caso da hotelaria, as transações eletrônico-mecânicas variam das máquinas automáticas de venda até serviços como *check in* e *check out* automatizados. As transações pessoais indiretas dizem respeito as comunicações onde não ocorrem contatos físicos, caso específico dos contatos realizados por meios telefônicos, onde alguns serviços podem ser prestados, como exemplo, serviços de reserva ou pedido de serviços de quarto. Já as transações face a face são aquelas em que os contatos realizados entre o funcionário e o cliente são feitos pessoalmente e são os já mencionados ‘momentos da verdade’.

É preciso que as organizações estejam atentas ao comportamento dos funcionários que atuam na linha de frente, pois são eles que realizam contato direto com o cliente. Conforme Chebat e Kollias (2000), esse comportamento pode afetar a percepção dos clientes a respeito da qualidade e dos serviços durante essas interações. Bitner, Booms e Mohr (1994) afirmam que alguns clientes satisfeitos com a prestação de serviços atribuem tal resultado a competência desse pessoal de linha de frente.

De acordo com Powers e Barrows (2004) os funcionários da linha de frente precisam ser bem selecionados e treinados para que possam representar de modo eficaz a organização da qual fazem parte. Ou seja, com o crescente aumento da tecnologia, o contato realizado

através de pessoas deve ser de qualidade superior. Ainda segundo os autores, o funcionário que faz parte da experiência do cliente, faz parte do produto.

De acordo com o exposto por Lovelock e Wirtz (2006), no caso de falhas na prestação de serviços além de pedido de desculpas é preciso que os funcionários tenham compromisso, planejamento e diretrizes claras. Os autores ainda destacam que

- a) A recuperação de serviço deve ser proativa, ou seja, precisa ser iniciada imediatamente, de preferência antes de o cliente ter a chance de reclamar;
- b) Os serviços de recuperação precisam ser planejados, isso quer dizer que é preciso desenvolver planos de contingência para falhas de serviço, principalmente para aqueles que podem ocorrer regularmente e não podem ser eliminados do sistema. As empresas devem identificar os problemas de serviço mais comuns e desenvolver conjuntos de soluções predeterminadas que os funcionários devem seguir.
- c) As habilidades de recuperação devem ser ensinadas. É fácil os clientes se sentirem inseguros quando acontece uma falha de serviço, pois as coisas não estão acontecendo conforme o planejado. Um treinamento eficaz oferece a linha de frente a confiança e a competência para transformar angústia em encanto.
- d) A recuperação requer funcionários fortalecidos. Os procedimentos de recuperação devem ser flexíveis e os funcionários devem estar fortalecidos para usar seu discernimento e capacidades de comunicação para desenvolver soluções que satisfarão clientes reclamantes. (LOVELOCK e WIRTZ, 2006, p. 328 e 329).

Os autores ainda consideram que com a implantação dos procedimentos acima os funcionários da linha de frente poderão estar mais habilitados para tomar providências caso ocorra alguma falha na prestação do serviço, tendo assim maior possibilidade de dar uma resolução satisfatória para o problema.

Freitas (2005) salienta que os clientes externos, que são os clientes finais do serviço, e os clientes internos, que são os funcionários da empresa, são importantes instrumentos para medir e avaliar o serviço fornecido pela empresa. Para o autor, os funcionários que atendem diretamente as queixas dos clientes são as pessoas da empresa com maior capacidade de descobrir qual foi a qualidade percebida pelo cliente em um dos encontros da verdade, ou seja, são os mais propensos a detectar se um serviço foi bem recebido pelo cliente ou se foi bem executado.

Sendo assim, um serviço orientado para a qualidade, que sempre que possível excede as expectativas dos clientes é vital para as empresas que prestam serviços de hotelaria. Como exposto anteriormente a prestação de serviços de qualidade de forma consistente depende de funcionários motivados, treinados e versáteis, que são instruídos e habilitados para atuar em seus cargos e que possuem a consciência de que podem impactar positivamente cada cliente do hotel (POWERS; BARROWS, 2004).

Castelli (2007) afirma que o a grande maioria dos profissionais que atua na hotelaria normalmente lida diretamente com o cliente e por isso deve buscar através da prestação de seus serviços, satisfazer as necessidades e dos desejos desses clientes.

O fato de os clientes desenvolverem percepção positiva sobre os funcionários poderá determinar um relacionamento mais forte e mais comprometido com a empresa (LILJANDER; STRANDVIK, 1997).

Pode-se então extrair desses destaques o papel fundamental que exercem as pessoas nas empresas de prestação de serviços, especificamente nesse caso, empresas hoteleiras.

2.7 Marketing de Relacionamento

Bronze Junior *et al* (2012) citam que ainda existem empresas que aplicam o marketing de uma maneira distorcida, por acreditarem que a gestão mercadológica está apenas ligada aos aspectos pertinentes a divulgação e a propaganda de seus produtos e/ou serviços.

Porém, ainda segundo os autores, a abordagem do marketing vai muito mais além do que apenas a divulgação, a propaganda ou a comercialização de um produto e/ou serviço. Entendem estes que através do marketing os indivíduos e os grupos obtêm aquilo que precisam e desejam em função da criação e da troca de produtos e/ ou serviços.

Essas discussões sobre o papel do marketing são antigas e estão relacionadas com as mudanças no papel do consumidor, principalmente as mudanças relacionadas à tecnologia e informação, o que acaba por ampliar as escolhas dos demandantes de produtos e serviços. Desta forma, com o crescimento da tecnologia e aumento da concorrência, dá-se início a uma preocupação tanto com a conquista de novos clientes, mas também com a fidelização dos clientes antigos, iniciando-se assim o marketing de relacionamento (BRONZE JUNIOR *ET AL*, 2012).

Em se tratando da gestão dos serviços, segundo o entendimento de Grönroos (2003, p.19), os serviços são inerentemente orientados para o relacionamento e “mesmo um único encontro inclui elementos pelos quais um relacionamento entre o provedor do serviço e o cliente pode ser desenvolvido.”. Essa visão do relacionamento na qual o cliente interage de algum modo com o provedor de serviço, é característica de todas as espécies de serviços.

A perspectiva do marketing de relacionamento não é um fenômeno novo uma vez que vem sendo discutida na literatura do marketing desde a década de 80. O termo marketing de relacionamento foi introduzido na literatura do gerenciamento de serviço em 1983, por Leonard Berry.

A orientação para o relacionamento é provavelmente tão antiga quanto a história dos negócios e comércio, afirma Grönroos (2003). De acordo com este, o gerenciamento de relacionamento é uma abordagem lucrativa para empresas de serviços, destacando também destaca que o marketing de relacionamento reemergiu como um novo paradigma de marketing, uma vez que gerenciar relacionamentos com clientes é uma alternativa ao foco nas trocas de bens e serviços entre as empresas e seus clientes.

Corroborando com esta ideia, Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p.147) afirmam que “o marketing de relacionamento representa, em essência, uma troca de paradigma no marketing – do foco na aquisição/transação para o foco na retenção/relacionamento.”.

Ainda consideram estes que o marketing de relacionamento é “uma filosofia de fazer negócios, uma orientação estratégica focada na conservação e melhoria dos relacionamentos com os clientes existentes em uma empresa, não na aquisição de novos clientes”, ou seja, entendem que o marketing de relacionamento é uma peça essencial para que sejam construídos relacionamentos duradouros entre as empresas e seus clientes (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014, p.147).

Em outra contribuição, Kotler e Keller (2006, p.16) afirmam que um dos objetivos do marketing de relacionamento é construir relacionamentos que são duradouros e satisfatórios para todos os envolvidos, clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de marketing, ou seja, de acordo com as palavras destes autores o marketing de relacionamento “constrói fortes ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes.”.

Para Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p.152) “a construção e a manutenção de uma base de clientes compromissados e que são rentáveis para a organização” é o principal objetivo do marketing de relacionamento.

Posição semelhante sob essa ótica é apresentada por Evans e Laskin (1994), que conceituam o marketing de relacionamento como uma abordagem centrada no cliente, na qual a empresa busca construir negócios de longo prazo com clientes atuais e potenciais.

Como exposto pelos mesmos autores, a empresa e cliente podem possuir objetivos comuns, que poderão vir a ser alcançados mediante a compreensão das necessidades dos clientes, mediante o tratamento dos clientes como parceiros de serviços, mediante a garantia de que os funcionários satisfaçam as necessidades dos clientes e por fim, mediante o fornecimento da melhor qualidade possível em relação às necessidades individuais.

Segundo Evans e Laskin (1994), ainda, o marketing de relacionamento é um processo contínuo, que exige que a empresa tenha comunicação constante com os clientes e que integre o processo de marketing de relacionamento em seu planejamento estratégico.

Para esses autores, um marketing de relacionamento eficaz pode proporcionar resultados positivos para a organização, dos quais são citados:

- (1) maior percentual de clientes satisfeitos;
- (2) maior fidelização dos clientes;
- (3) maior percepção, por parte de clientes, de que a empresa está oferecendo produtos de melhor qualidade; e,
- (4) aumento do lucro da empresa.

No que se refere à construção de um bom relacionamento entre o cliente e a empresa, ambas as partes podem tirar proveito dessa situação, afirmam Zeithaml, Bitner e Gremler (2014).

As autoras destacam que do lado do cliente, os benefícios são os baseados na esfera da confiança e em benefícios sociais. Os clientes nutrem sentimentos de confiança e desenvolvem certa familiaridade e um relacionamento social com as empresas prestadoras de serviços. Já para o lado da empresa, os benefícios abrangem as vantagens econômicas e os benefícios relativos ao comportamento do cliente.

Consideram também que a empresa com clientes mais satisfeitos pode ter um aumento no volume de negócios e mais assertividade na previsão dos comportamentos de seus clientes.

Segundo Grönroos (2003, p.50), um relacionamento normalmente está ligado a uma atitude e que este relacionamento “é merecido pelo modo que o marketing de relacionamento é implementado.”. Destaca também este autor que a empresa é a responsável por criar momentos de interação e reforçar a comunicação, visando facilitar o relacionamento entre as partes. Entretanto, afirma o autor, é o cliente quem vai determinar se um relacionamento foi desenvolvido ou não.

Slongo e Mussnich (2005) ao abordar o marketing de relacionamento, enfatizam que este é importante forma de valorização dos relacionamentos, sendo apontado como um aspecto estratégico que pode gerar uma vantagem competitiva. Destacam ainda que as empresas podem construir e sustentar vantagens competitivas no longo prazo por meio da oferta de serviços ao cliente e manutenção de relacionamentos duradouros, baseados em benefícios mútuos.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) ao salientarem a relevância na gestão do marketing de relacionamento, advertem que as empresas deveriam quantificar o custo da perda de um cliente, tendo assim a capacidade de avaliar precisamente todos os investimentos necessários para reter seus clientes.

Finalizando, Grönroos (2003, p.19) reforça que “entender marketing de relacionamento ou marketing baseado em gestão do relacionamento com clientes torna-se

uma necessidade para entender como gerenciar uma empresa na competição por serviços.” Para o autor, a empresa que deseja atuar em serviços precisa de uma estratégia na gestão do marketing de relacionamento com os seus clientes.

2.8 Turismo e Hotelaria

A Política Nacional de Turismo, nos termos da Lei nº 11.771 de 2008, conceitua turismo como “atividades realizadas por pessoas físicas durante viagens e estadas em lugares diferentes do seu entorno habitual, por um período inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras”.

A Política Nacional de Turismo (2008) aponta que o turismo é formado por um conjunto amplo e diversificado de atividades econômicas com importância destacada no setor de serviços, na indústria e no comércio em geral. Além disso, segundo essa Política, 52 setores da economia brasileira são diretamente impactados pelo desempenho da indústria turística, com reflexos relevantes sobre a geração de empregos.

A *World Tourism Organization* (UNWTO, 2013) corrobora com esta definição apontando o turismo como “movimento de pessoas a lugar diverso do qual habite por tempo inferior a 360 dias, desde que esta não realize atividades econômicas”.

Já o conceito de Turismo trazido pela Revista Turismo (2003) é o “fenômeno social, econômico e cultura que envolve pessoas”. Considerado como “ramo das ciências sociais e não das ciências econômicas” sendo que “esta última pode ser a razão de tal movimento”. Vale ressaltar que “o turismo transcende as esferas das meras relações da balança comercial”.

Ao longo do tempo diversas ações foram realizadas para melhorar o produto turístico nacional. O turismo passou a fazer parte de um Ministério no Brasil em 1992, quando foi criado o Ministério da Indústria, Comércio e Turismo. Depois em 1999, foi criado o Ministério do Esporte e Turismo. Destacam-se como momentos importantes: a criação do Ministério do Turismo e a Política Nacional de Turismo, em 2003 e 2008, respectivamente.

A missão do MTUR é promover o desenvolvimento do turismo como agente de transformação, fonte de riqueza econômica e desenvolvimento social, por meio da qualidade e competitividade dos produtos turísticos, da ampliação e melhoria de sua infraestrutura e da promoção comercial do produto turístico brasileiro no mercado nacional e no exterior (Plano Nacional de Turismo 2007-2010 – uma viagem de inclusão).

De acordo com o exposto por Panosso (2009), em 1991 foi lançado no Reino Unido o documento *World Travel and Tourism Review – indicators, trends and forecasts*, que reuniu aproximadamente 50 especialistas internacionais e três instituições (*International Association of Amusement Parks & Attractions*, *International Council of Youth Tourism* e *World Travel and Tourism Council*). Este documento foi dividido em três partes: “indicadores gerais dos cinco continentes e indicadores específicos de 33 países”, “tendências e previsões”, e “os desafios para políticas globais de turismo para os anos 1990”.

Diante desse documento, Panosso (2009) ressalta a confirmação das previsões que foram realizadas por Robert Bentley, da *World Tourism Organization* (UNWTO, 2013):

- 1) O turismo seria um dos segmentos em constante expansão na década de 1990;
- 2) Há mais competição entre regiões e países como destinos a serem escolhidos pelos turistas;
- 3) Os consumidores teriam mais conhecimento sobre os destinos e as opções de viagens, e seriam mais exigentes com os produtos e os serviços;
- 4) O setor do turismo seria um lugar propício para os avanços tecnológicos, especialmente nas áreas de telecomunicações e de informática; e,

5) O sucesso dependeria de enfoques altamente profissionalizados, tanto do *trade* turístico quanto da política específica dos destinos turísticos.

A *World Tourism Organization* (UNWTO, 2013) estabeleceu a classificação internacional uniforme das atividades turísticas, englobando: hotéis e similares; segundas residências em propriedade; restaurantes e similares; serviços de transporte ferroviário de passageiros; serviços de transporte marítimo de passageiros; serviços de transporte aéreo de passageiros; serviços anexos ao transporte de passageiros; aluguel de bens e equipamentos de transporte de passageiros; agências de viagens e similares; serviços culturais; e serviços desportivos e outros serviços de lazer.

No Brasil, os meios de hospedagem são classificados de acordo com o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass). Este é um instrumento oficial para divulgar informações claras e objetivas sobre os meios de hospedagem, sendo importante mecanismo de comunicação com o mercado e o modo mais adequado para o consumidor escolher quais meios de hospedagem deseja utilizar.

Segundo a *World Tourism Organization* (UNWTO, 2013), o segmento hoteleiro é formado por hotéis, pousadas e hospedarias que basicamente prestam serviços a turistas. Já o SBClass adota uma tipologia que categoriza os meios de hospedagem em sete diferentes grupos. São eles:

- 1) Hotel;
- 2) Hotel histórico;
- 3) Hotel fazenda;
- 4) *Resort*;
- 5) *Flat/apart-hotel*;
- 6) Pousada; e,
- 7) Cama & café.

Há que se ressaltar que, dentro desses grupos ainda existem subclassificações, como exemplo, pode-se citar a classificação por estrelas que vai de uma até cinco estrelas.

Mota (2001) detalha alguns fatores que justificam a existência de uma grande variedade de meios de hospedagem, como exemplo, em função da localização, objetivo da estada do hóspede, tempo de permanência, tipo de alimentação, etc.

De acordo com Campos (2014), surgiu em 450 a.C., na Grécia, momento no qual foram construídas as primeiras hospedarias, que visavam alojar os visitantes que iam assistir aos jogos olímpicos. Ainda segundo este autor, o termo hotel é derivado do francês *hôtel*, que no século XVII, significava pousada. Diz o autor que na verdade foram os ingleses e os romanos que deram início a hotelaria moderna. Os romanos construíram os estabelecimentos destinados à hospedagem nas margens das grandes vias que cortavam o império e depois os ingleses aprenderam como fazer e desenvolveram essa arte.

Em Portugal e na França, os primeiros hotéis eram considerados hospitais, destinados ao para refúgio dos viajantes e estrangeiros, mas também para o uso de doentes. Foram construídos por ordem das entidades religiosas e como consequência, houve o desenvolvimento da instituição hospitalar, separando-a dos asilos e albergues (CAMPOS, 2014).

Segundo Mello e Goldenstein (2011), a hotelaria é uma atividade desenvolvida dentro do setor de serviços e as empresas do segmento hoteleiro estão inteiramente vinculadas à demanda turística.

A Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR/2008, p. 8), considera empresa hoteleira como “empresa jurídica que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira.”.

Petrocchi (2007, p.19) conceitua a empresa hoteleira como “pessoa jurídica que explora ou administra meios de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira.”.

Hotéis, segundo Castelli (2007) são as empresas que fazem parte do segmento de serviço turístico e se classificam como empresas de hospedagem. Ainda segundo este autor, hotel é “uma edificação que mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada”. (CASTELLI, 2007, p.46).

Para Chon e Sparrowe (2003)

os hotéis e os meios de hospedagem em geral, independente do tamanho, estão organizados de forma a oferecer à clientela hospedagem e serviços relacionados. Todos apresentam semelhanças organizacionais, uma vez que e possuem essa missão em comum (CHON, SPARROWE, 2003, p.140)

A *World Tourism Organization* (UNWTO, 2013) conceitua hotel como um estabelecimento comercial, que se destina a fornecer aos viajantes, serviços de hospedagem, alimentação e outros serviços considerados acessórios.

Para Petrocchi (2007), a produtividade hoteleira está diretamente relacionada à qualidade dos serviços prestados, uma vez que o produto turístico é composto por, no mínimo, quatro serviços básicos: hospedagem, alimentação, entretenimento e transporte.

Castelli (2003) salienta que a hotelaria é uma indústria de serviços com características particulares e que tem por finalidade oferecer hospedagem, alimentação e segurança aos clientes, ou seja, o autor considera a hospedagem como uma soma dos bens e serviços que atendem às necessidades e desejos dos hóspedes.

A qualidade de um hotel, segundo Ricci (2002), é uma resultante de três variáveis que estão associadas aos fatores externos. No caso de um hotel, essas variáveis são a qualidade no atendimento, qualidade dos produtos oferecidos e qualidade das instalações. Já com relação aos fatores externos, o autor aponta que a situação do cliente pode ser determinante uma vez que seu momento atual de vida, o motivo de sua viagem, etc. fogem do controle do hotel.

Beni (1998) afirma que quando se compara a empresa hoteleira com outros tipos de empresas, percebe-se que a empresa hoteleira possui menor propensão à automação, uma vez que as interações, ou seja, o calor humano são partes necessárias na prestação dos serviços em hotelaria.

Para Medlik e Ingram (2002), os hotéis têm como objetivo primordial atender as necessidades básicas de seus clientes e mais, devem estar preparados para competir no mercado atual, prestando serviços com qualidade.

Tendo como referência a classificação da SBClass, a empresa estudada está tipificada como um *resort*, que de acordo com esta mesma instituição, é conceituado como um “hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento”.

De acordo com a Associação Brasileira de *Resorts* - ABR (2015), os *resorts* são considerados como empreendimentos hoteleiros com alto padrão de instalações e de serviços, voltados para o lazer, em uma grande área de convívio com a natureza. Normalmente o hóspede não precisa se afastar do empreendimento para atender suas necessidades de alimentação, conforto, lazer e entretenimento.

A ABR (2015) destaca que o grande diferencial de um *resort* é o forte apelo dos serviços e lazer oferecido, em um *resort* o hóspede encontra tudo que deseja. Os conceitos de *resorts* são muito bem pensados e atingem agora uma qualidade de nível internacional. São produtos competitivos e de grande valor agregado, pois oferecem transparência financeira dos gastos, segurança e garantia de satisfação.

Borba (2006) em seus estudos destaca que o modelo oferecido pelos *resorts* seria o modelo ideal, pois oferece o imaginário da fantasia de ruptura. O sonho do paraíso nas férias seria realizado através de uma negociação na qual o turista compra aquilo que já conhece através de informações adquiridas previamente através de várias fontes, ou seja, a autora considera o *resort* como um dos modelos de turismo controlado.

Ainda segundo a mesma autora

O *resort* é pensado para satisfazer as dinâmicas de ocupação do espaço e tempo para um público específico, assim como para abrigá-lo durante um período de tempo fora do seu espaço habitual. (...) os *resorts* são definidos das mais variadas formas: ilhas de autossuficiência, hotéis de entretenimento e lazer, hotéis autônomos, e, de acordo com dicionário Oxford, *resort* significa estância, local turístico. (...) os *resorts* podem variar de acordo com sua tipologia. Podem ser litorâneos, de campo, lacustres, de montanha, cassinos, de floresta, ecológicos, e muitos desses possuem uma atividade de esporte de destaque, como é o caso do golfe. Além disso, alguns *resorts* no Brasil têm utilizado o termo *eco resorts*, o que leva a crer que prestam especial atenção ao meio ambiente e à cultura. (BORBA, 2006, p.33).

Em outra contribuição, Lehn (2004) destaca que os *resorts* são caracterizados por ser mais do que um lugar para se hospedar: são lugares de relaxamento e diversão. Além disso, os *resorts*, ainda segundo a autora, possuem clientes de alto poder aquisitivo, que demandam tranquilidade, status, fartura e segurança. Também em sua visão, o *resort* faz com que o cliente não queira deixar o conforto das instalações em busca da realização de desejos e necessidades fora daquele ambiente e em função desse aspecto, a estadia em um *resort* pressupõe um estilo de vida requintado e com alto padrão de qualidade.

Borba (2006) apresenta neste trabalho uma pesquisa sobre o perfil do turista de *resort*. Entre as conclusões do referido material a autora aponta que a ideia de conforto imbuída no conceito de *resort* está ligada à exclusividade e ao segmento do público que o frequenta. A autora ainda afirma em seu material que

Hospedar-se em um *resort* significa ter a seu dispor um tratamento no serviço e na infraestrutura que confere *status* e distinção. Na busca do paraíso negociado, o turista quer um ambiente “perfeito”, e isso significa a artificialização e a programação de toda uma estrutura para proporcionar uma dinâmica própria. Por isso, o *resort* é considerado uma ilha autossuficiente. Todas as demandas do turista são pensadas para ser resolvidas dentro daquele espaço (BORBA, 2006, p.12).

Ainda segundo o entendimento da autora, o turista de *resort* é considerado um turista de massa que não assume riscos e busca destinos turísticos bem estabelecidos com a proposta de “afastar-se e não fazer nada, somente divertir-se, entreter-se com novos amigos e deitar-se na praia.”. (BORBA, 2006, p.19).

Sob a perspectiva da busca de serviços hoteleiros de alto padrão de qualidade, Saab & Daemon (2001) destacam que no Brasil existe um movimento de busca da melhoria da qualidade dos serviços e na estrutura física da hotelaria, decorrente da entrada de novas redes

de hotéis no Brasil, o que é relevante fator de competitividade para o produto turístico brasileiro.

No que tange ao sistema de turismo, Carvalho (2000) e Castelli (2001) reforçam a importância da indústria hoteleira sendo esta um subsistema daquele sistema principal, possuindo também grande importância econômica.

Mota (2001) enfatiza que os hotéis se relacionam com diversos outros segmentos que atuam nas atividades turísticas, tais como, as companhias aéreas, as agências e operadoras de viagem, dentre outras. O autor ainda destaca que o segmento de turismo abrange produtos, mercados, tecnologia e métodos específicos.

Percebe-se então que a hotelaria pode vir a beneficiar outros setores da economia, tornando-se assim uma atividade relevante para o Brasil.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve todos os procedimentos metodológicos que foram utilizados na realização da pesquisa. Foi definido o tipo de pesquisa, as técnicas de coleta de dados bem como os métodos analíticos empregados.

A pesquisa foi realizada em duas fases: Fase 1, realizada antes da qualificação e a Fase 2, realizada após a qualificação.

Na primeira fase foram realizados os seguintes procedimentos: revisão sistemática; escolha do local da pesquisa de campo; pesquisa exploratória; seleção dos sujeitos da pesquisa; e, o pré-teste.

Na segunda fase foram realizados os seguintes procedimentos: elaboração da versão final do instrumento de pesquisa, coleta e o processamento dos dados; e finalizando, a análise dos dados.

Espera-se que, ao final deste capítulo e com o detalhamento do método, seja possível responder ao seguinte questionamento: *como foi realizada a pesquisa?*

3.1 A Primeira Fase da Pesquisa

A primeira fase da pesquisa iniciou-se por intermédio de um estudo de caráter exploratório e de abordagem qualitativa.

Os estudos de caráter exploratório, de acordo com Hair Jr *et al* (2005), são utilizados para obter ideias e descobertas para o problema, ou seja, o estudo exploratório pode ser utilizado quando existe pouca teoria disponível para orientar as previsões, sendo então utilizada para desenvolver uma compreensão melhor sobre determinado fenômeno.

Segundo Vieira (2004, p.17) a pesquisa qualitativa é aquela que se fundamenta “principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise de dados.” Para Demo (2004, p.10) na pesquisa qualitativa pode ocorrer a manipulação da informação de forma científica “permitindo tanto sua melhor compreensão, quanto, sobretudo, condições de intervenção e mudança.”

Conforme apresenta Godoy (1995, p.21), o fenômeno nos estudos qualitativos, pode “ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada.” Para que isso ocorra, a autora salienta que “o pesquisador vai a campo ‘buscando captar’ o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes”. Desta forma, diversos tipos de dados são coletados e analisados para que se possa entender como o fenômeno ocorre.

Na primeira fase da pesquisa foram concluídas as seguintes etapas:

1. Revisão sistemática;
2. Escolha do local da pesquisa de campo;
3. Pesquisa exploratória
4. Seleção dos sujeitos de pesquisa;
5. Pré-teste.

Todas essas etapas, realizadas na primeira fase da pesquisa, estão detalhadas a seguir.

3.1.1 Revisão sistemática

Para a fundamentação teórica do trabalho foi realizada uma revisão sistemática sobre os temas marketing de serviços, marketing de relacionamento e recuperação de falhas na prestação de serviços. Esta revisão foi baseada em livros, artigos científicos e publicações cinzentas que abordam os temas.

De acordo com Castro (2001) a revisão sistemática é considerada como uma revisão planejada para responder a uma pergunta específica, utilizando métodos sistemáticos para identificar, selecionar e avaliar criticamente os estudos, e para coletar e analisar os dados destes estudos incluídos na revisão.

Ainda segundo o autor, essa revisão sistemática inicia-se com a formulação da pergunta. A partir disso, deve ser definida a necessidade de fazer a revisão sistemática, e só depois deve ser elaborado o projeto da revisão sistemática. O próximo passo é a identificação dos artigos, que irá gerar uma lista com os potenciais artigos a serem utilizados.

Na revisão sistemática recomenda-se ampliar as fontes de busca ao máximo e logo após deve-se selecionar as fontes que são essenciais ou mais relacionadas à temática do estudo em questão, além de ajustar e dimensionar a capacidade de análise do investigador à quantidade de artigos disponíveis sobre essa temática (DE-LA-TORRE-UGARTE-GUANILO; TAKAHASHI; BERTOLOZZI, 2011).

Segundo Vergara (2007) a pesquisa bibliográfica é considerada como um estudo realizado de modo sistemático e baseado em materiais publicado em livros, artigos, dentre outros, sendo esses materiais acessíveis ao público em geral.

Assim, na primeira parte da pesquisa bibliográfica foram selecionados e utilizados livros e artigos pertinentes ao tema, conforme ilustrado nos Quadros 4 e 5.

Quadro 4. Livros utilizados na pesquisa.

LIVROS - Autores	Ano	Título
GARVIN, David A	1988	Managing quality: the strategic and competitive edge
DENTON, D. Keith	1990	Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva
JURAN, J. M.; GRZYNA, Frank M	1991	Controle da qualidade handbook: conceitos, políticas e filosofia da qualidade
ALBRECHT, Karl	1992	Revolução nos serviços
ALBRECHT, Karl.; BRADFORD, Lawrence J.	1992	Serviços com qualidade: a vantagem competitiva
WHITELEY, Richard C.	1992	A empresa totalmente voltada para o consumidor
HESKETT, James L; SASSER Jr., W. Earl; HART, Christopher W.L.	1994	Serviços revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços
BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A.	1995	Marketing Services: competing through quality
SCHONBERGER, Richard J. ; KNOD Jr., Edward M.	1997	Serviço sincronizado: voltado a empresas de serviços
BENI, M.C.	1998	Análise estrutural do turismo
JURAN, Joseph M.; GODFREY, A. Blanton	1999	Juran's quality handbook
CARVALHO, N. S	2000	Turismo e hotelaria: Desenvolvendo a economia
CHURCHILL JR., Gilbert A. PETER, J. Paul	2000	Marketing: criando valor para o cliente
CASTELLI, Geraldo	2001	Excelência em hotelaria: uma abordagem prática
MOTA, K. C. N	2001	Marketing turístico: Promovendo uma atividade sazonal
MEDLIK, S; INGRAM, H	2002	Introdução à hotelaria: Gerenciamento e Serviços
PETROCCHI, Mario	2002	Hotelaria: planejamento e gestão
RICCI, Renato	2002	Hotel: gestão competitiva no século XXI
CASTELLI, Geraldo	2003	Administração hoteleira
CHON, Kye Sung; SPARROWE, T. Raymond	2003	Hospitalidade: conceitos e aplicações
GRONROOS, Christian	2003	Marketing: gerenciamento e serviços
HOFFMAN, K. Douglas. BATESON, John E.G	2003	Princípios do marketing de serviços: conceitos, estratégia e casos
POWERS, Tom; BARROWS, Clayton W.	2004	Administração no setor de hospitalidade: turismo, hotelaria, restaurante
KOTLER, Philip	2006	Administração de marketing
LOVELOCK, Christopher. WIRTZ, Jochen.	2006	Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados
CASTELLI, Geraldo	2007	Gestão hoteleira
LAS CASAS, Alexandre Luzzi	2008	Qualidade Total em Serviços: conceitos, exercícios, casos práticos
PANOSSO NETTO, Alexandre.	2009	PANOSSO NETTO, Alexandre. Cenários do turismo brasileiro
GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz	2012	Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente
ZEITHAML, Valerie A. BITNER, Mary Jo. GREMLER, Dwayne D	2014	Marketing de serviços: A empresa com foco no cliente

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Quadro 5. Artigos utilizados na pesquisa.

ARTIGOS - Autores	Ano	Título
SHOSTACK, G. Lynn.	1977	Breaking free from product marketing
PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L.	1985	A conceptual model of service quality and its implications for future research
FORNELL, Claes; WERNEFELT, Birger.	1987	Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis
GUMMESSON, Evert.	1987	The New Marketing: Developing Long-Term Interactive Relationships
ZEITHAML, Valerie A.	1988	Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence
BITNER, Mary Jo.	1990	Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses
BITNER, Mary Jo; BOOMS, Bernard H.; TETREAUULT, Mary Stanfield.	1990	The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents
HART, Christopher. HESKETT, James. SASSER, Earl.	1990	The Profitable Art of Service Recovery
BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A.	1994	Improving service quality in America: lessons learned, executive commentary
BITNER, Mary Jo; BOOMS, Bernard H.; MOHR, Lois A.	1994	Critical service encounters: the employee's view
EVANS, Joel R., LASKIN, Richard L.	1994	The relationship marketing process: a conceptualization and application
JOHNSTON, Robert.	1995	The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers
ZEITHAML, Valerie A; BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A.	1996	The behavioral consequences of Service quality
TAX, Stephen S.; BROWN, Stephen W.;	1998	Recovering and Learning from Service Failure
TAX, Stephen S.; BROWN, Stephen W.; CHANDRASHEKARAN, Murali.	1998	Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing
SMITH, Amy K; BOLTON, Ruth N.; WAGNER, Janet	1999	A Model of Customer Satisfaction with Service Encounter Involving Failure and Recovery
ANDERSON, Eugene W; MITTAL, Vikas.	2000	Strengthening the satisfaction-profit chain
BROWN, Stephen W.	2000	Practicing best-in-class service recovery
CHEBAT, Jean-Charles; KOLLIAS, Paul.	2000	The impact of empowerment on customer contact employees' role in service
ZEITHAML, Valerie A.	2000	Service quality, profitability, and the economic worth of consumers: what we know and what we need to learn
SAAB, W. G. L.; DAEMON, I. G.	2001	O segmento hoteleiro no Brasil. Rio de Janeiro
ZHU, Zhen; SIVAKUMER, K.	2001	Service failures and recovery strategies: a review
FIGUEIREDO, Kleber Fossati; OZÓRIO, Giovana Benevides; ARKADER, Rebecca.	2002	Estratégias de recuperação de serviço no varejo e seu impacto na fidelização dos clientes
GORINI, Ana Paula Fontenelle; MENDES, Eduardo da Fonseca.	2005	Setor de Turismo no Brasil: Segmento de Hotelaria
SLONGO, Luiz Antonio; MUSSNICH, Rafael.	2005	Serviços ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre
BRADY, Michael K; CRONIN, Joseph Jr.; FOX, Gavin L; ROEHM, Michelle L.	2008	Strategies to offset performance failures: The role of brand equity
SANTOS, Cristiane Pizzutti dos; FERNANDES, Daniel Von der Heyde.	2008	A recuperação de serviços como ferramenta de relacionamento e seu impacto na confiança e lealdade dos clientes
SANTOS, Cristiane Pizzutti dos; FERNANDES, Daniel Von der Heyde.	2008	Antecedents and consequences of consumer trust in the context of service recovery
SANTOS, Aline Regina; MONDO, Tiago Savi; COSTA, Jane Iara Pereira da.	2010	Qualidade Percebida por Hóspedes Após a Ocorrência de Falhas: um estudo sobre a recuperação de serviços no segmento da hospedagem
SANTOS, Cristiane Pizzutti dos; FERNANDES, Daniel Von der Heyde.	2010	Effect of recovery efforts on consumer trust and loyalty in E-tail: a contingency model
GURGEL, Judson da Cruz; Nóbrega, Kleber Cavalcanti; Souza, Tereza de.	2011	Um Olhar Brasileiro sobre Práticas de Recuperação de Serviço: Referencial para Conceitos, Princípios e Práticas Adotados
MELLO, Gustavo; GOLDENSTEIN, Marcelo.	2011	Perspectiva da hotelaria no Brasil
BRONZE JÚNIOR, João Carlos Ferreira; SOUSA, Caissa Veloso e; LARA, José Edson; FAGUNDES, André Francisco Alcântara; SAMPAIO, Danilo de Oliveira.	2012	O setor hoteleiro e o marketing de relacionamento: um estudo de caso na cidade de Belo Horizonte - Minas Gerais
MATOS, Celso Augusto De Et Al.	2012	Reações dos consumidores a falhas de serviços: um estudo no Brasil e EUA
CAMPOS, Luiz Claudio de A. Menescal	2016	Administração de Hotéis
DONG, Beibei; EVANS, Kenneth. R.; ZOU, Shaoming.		The effects of customer participation in co-created service recovery
DUTRA, Wagner A. V.		Turismo é

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Além dos materiais listados nos Quadros 4 e 5, vale ressaltar que ao longo da pesquisa também foram utilizados outros artigos, livros e documentos. A lista completa está relacionada no item da dissertação que relaciona todas as referências utilizadas como base para esta pesquisa.

3.1.2 Local da pesquisa: *Club Med* Brasil

VIVENCIE O MUNDO COM CLUB MED - APENAS VENHA
Somos especialistas em férias luxuosas all-inclusive - com absolutamente nenhum
custo fora de seu pacote. Emocionantes esquis, sensacionais finais de semana, e
maravilhosos cruzeiros - são apenas algumas das experiências que você pode ter no
Club Med.
(Site oficial do *Club Med* Brasil).

O *Club Med* é uma multinacional francesa do ramo hoteleiro criada em 1950 por Gilbert Trigano e Gérard Blitz. O surgimento da empresa aconteceu em cenário pós-guerra no qual ocorreu a falência dos modelos de lazer propostos pelos estados nacionais e a democratização do acesso ao produto turístico (BOYER, 2003).

O autor ainda destaca que logo após a fundação do *Club Med* observou-se uma mudança considerável nos serviços. De simples acampamentos a rede ampliou e diversificou seus produtos passando a oferecer *villages* com mais infraestrutura e estabeleceu uma estratégia mais agressiva de mercado, expandindo-se pelo mundo.

A história do *Club Med* é, segundo Furlough (1993), um dos principais exemplos da confluência entre a cultura de consumo e o turismo comercial. A estratégia da empresa era orientada para criar uma nova experiência de férias, proporcionando a fuga do dia a dia e melhoria das relações sociais. Destaca ainda que até meados da década de 50, os negócios financeiros não eram favoráveis e para que a situação fosse revertida foi preciso racionalizar as operações ao mesmo tempo em que adotaram a estratégia agressiva de expansão como já mencionado.

Segundo o mesmo autor, a empresa desempenhou um papel relevante em se tratando do desenvolvimento da cultura de consumo na França. Um dos seus fundadores, Gérard Blitz aponta que “desta ideia nasceu um espírito... a felicidade é o objetivo da vida. Este é o local para se ser feliz. E o momento de se ser feliz é o presente”. Assim, pode-se dizer que a empresa criou um estilo de férias pioneiro: as férias *all inclusive* (com tudo incluído), em que cada cliente, denominado Gentil Membro (G.M.), pode descansar, manter contato com a natureza, praticar esportes e ter contato com outras pessoas, contando sempre com a gentileza dos seus colaboradores, os Gentis Organizadores (G.O.) e os Gentis Empregados (G.E.).

No momento que propôs um paraíso isolado capaz de recuperar as pessoas e realizar seus sonhos, o *Club Med* criou um ambiente capaz de satisfazer prazeres e oferecer novas maneiras de sociabilidade (MOYSES, 2010). Destaca ainda que no *Club Med*, o termo ‘férias’ significa viver novas experiências com seus pares sociais e com isso adquirir capital cultural, uma vez que desde seu primeiro *village*, a empresa é vista como um canal para ampliar redes de relacionamento. O autor ainda salienta que o conceito idealizado por seus fundadores aliado as transformações necessárias foram essenciais para manter a rede como um importante participante do mercado de turismo mundial.

De acordo com informações constantes no site oficial da empresa, o *Club Med* segue fiel à sua visão original permanecendo centrado em atividades no turismo de luxo, inovando e reafirmando seu pioneirismo. Além disso, mantém o posicionamento de tornar-se especialista mundial em férias *all inclusive*, de luxo, conviviais e multiculturais.

Ainda segundo informações de seu site oficial, a empresa possui cinco valores que são os alicerces de todas as estratégias bem como do comportamento organizacional e de seus colaboradores. São eles:

1. Multiculturalidade: é favorecer os atributos culturais dos seus colaboradores e dos seus clientes, enriquecendo-se com eles para melhor viver em comunidade. Dar a conhecer as suas diferenças, acolher as diferenças dos outros.
2. Espírito pioneiro: é mostrar o caminho, ter uma visão, ter ideias inovadoras e pô-las em prática para responder a uma necessidade essencial e não satisfeita expressa por um cliente. Gostar de ousar, ousar criar.
3. Gentileza: é ser atento às necessidades de quem nos rodeia e gostar de prestar um serviço. Ser gentil no *Club Med* é a nossa assinatura – é o “G” de G.O. e G.E, que marcam a diferença da empresa.
4. Liberdade: é ser autônomo e contribuir para que o outro seja autônomo, de modo a viver plenamente as suas aspirações com base no respeito por si mesmo, pelos outros e pela empresa. Imaginar aquilo que se quer, querer aquilo que se imagina.
5. Responsabilidade: é exercer sua atividade com competência e consciência, empenhar-se e envolver-se pessoalmente para honrar a sua palavra. Assumir a sua função para garantir o cumprimento da sua missão. (SITE OFICIAL CLUB MED)

O *Club Med* está presente em cinco continentes com cerca de 80 *villages* e aproximadamente 13.000 colaboradores distribuídos em 110 nacionalidades. Seu organograma, demonstrado aqui de forma resumida, conta com diversas diretorias no escritório e mais a estrutura do *village* (Figura 17).

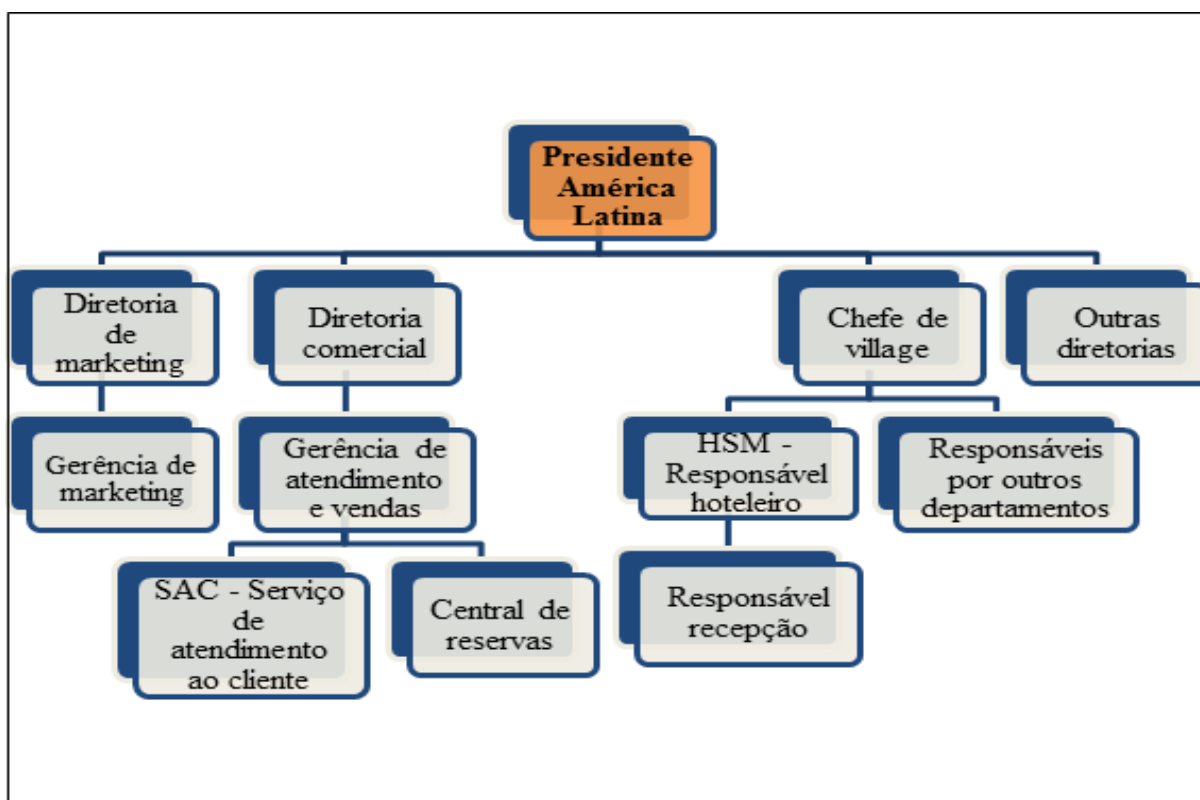


Figura 17. Organograma resumido do *Club Med* Brasil.

Fonte: Dados da pesquisa / Elaborado pela autora (2016).

O organograma destaca as diretorias e setor envolvidos nessa pesquisa, que foram: Diretoria de marketing; Diretoria Comercial; e, a Chefia de *village*, com seus respectivos desdobramentos.

O organograma apresentado contempla os três empreendimentos hoteleiros presentes no Brasil, distribuídos em três estados, conforme ilustrado na Figura 18.



Figura 18. Mapa *villages* Brasil.

Fonte: http://ns.clubmed.com/aml/tridenteonline/livro_sol.htm.

O empreendimento mais antigo no Brasil, inaugurado em 1979, é o *village* de Itaparica. Localizado na ilha de Itaparica no estado da Bahia, conta com aproximadamente 324 apartamentos e foi o primeiro produto hoteleiro com o conceito de *resort* a ser desenvolvido no país.

O segundo empreendimento foi inaugurado 10 anos depois, em 1989, o *village* de Rio das Pedras. Localizado em Mangaratiba, litoral sul do Rio de Janeiro, próximo a Angra dos Reis, este empreendimento dispõe de 346 apartamentos.

O terceiro empreendimento, o *village* de Trancoso inaugurado em 2003. Localizado em Trancoso no litoral sul da Bahia, na Costa do Descobrimento, conta com 250 apartamentos.

Em julho de 2016, o *Club Med*, segundo informações constantes no blog oficial da empresa e em outras mídias, adquiriu seu quarto *village* no Brasil, o *Club Med Lake Paradise*, localizado em Mogi das Cruzes, SP.

O atual diretor presidente para a América Latina reforça que “esse movimento mostra claramente o interesse da rede em expandir cada vez mais sua operação no Brasil. Como marco do nosso crescimento, estamos chegando ao estado de São Paulo, que é bastante estratégico para nós”.

A atual diretora de marketing salienta também que a maioria dos clientes da empresa é do estado de São Paulo. Com esse novo empreendimento este público poderá estar presente no *Club Med* com mais frequência. Destaca também que a proposta é “facilitar a experiência

de quem já ouviu falar da nossa marca, mas nunca teve a oportunidade de vivenciar a experiência de se hospedar nos nossos *resorts*”.

Segundo Moyses (2010) quando o *Club Med* se instalou no Brasil a sua proposta inicial era atuar como porta de entrada para o público europeu, em especial os franceses. Entretanto, houve grande identificação do público brasileiro com a forma de ‘servir’ da empresa. Com isso, os brasileiros foram identificados como o público que parece ter sido ‘talhado sob encomenda’ para os *resorts* do *Club Med*.

Conforme já ressaltado no item 1.4, que trata da delimitação de pesquisa, a mesma foi realizada no Estado do Rio de Janeiro, nas instalações do *village* Rio das Pedras, e também no escritório sede situado em Botafogo.

O *village* escolhido para a pesquisa, denominado de ‘Rio das Pedras’, está situado na Costa Verde do Rio de Janeiro, no município de Mangaratiba. Este *village* possui área total de 33 hectares, possui 346 apartamentos e em torno de 900 camas.

As Figuras 19 e 20 apresentam aspectos panorâmicos e a planta do *village*, respectivamente.



Figura 19. Fotos *village* Rio das Pedras.

Fonte: http://ns.clubmed.com/aml/tridenteonline/livro_sol.htm.

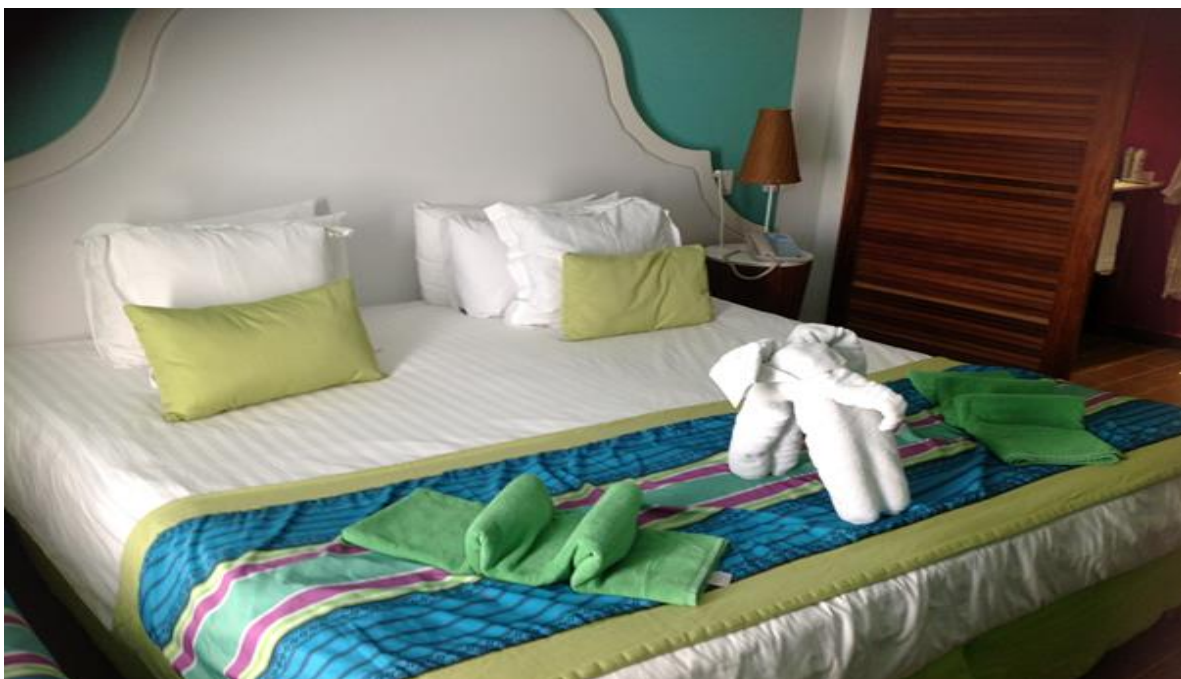


Figura 22. Fotos *village* Rio das Pedras.
Fonte: Foto tirada pela autora (arquivo próprio, 2016).



Figura 23. Fotos *village* Rio das Pedras.
Fonte: Foto tirada pela autora (arquivo próprio, 2016).

Assim, dando início a etapa da pesquisa de campo, foi feito um primeiro contato com o atual diretor presidente para uma visita e entrevista exploratória no escritório sede no Rio de Janeiro, conforme será relatado no próximo item.

3.1.3 Pesquisa exploratória

Na primeira semana de dezembro, através de um telefonema, foi firmada uma entrevista com o Diretor Presidente e uma visita ao escritório *Club Med*.

Conforme acordado previamente via telefone, a visita e entrevista foram realizadas no dia 16 de dezembro, no escritório situado em Botafogo, no Rio de Janeiro,

No primeiro momento desta visita foi apresentado à empresa, na figura de seu diretor presidente, o projeto de pesquisa. Em seguida foi entregue a carta para aprovação da pesquisa, conforme apêndice A. Por fim, após a aprovação e comprometimento da empresa em auxiliar a pesquisadora, foram definidos os próximos passos da pesquisa.

Esta primeira visita permitiu que a pesquisadora recebesse algumas informações preliminares e atualizadas sobre a empresa, tais como, os resultados realizados de 2015, a situação do mercado hoteleiro, as inovações dos *villages* antigos que estão presentes no Brasil, a novidade com relação ao quarto *village* no Brasil e o posicionamento da empresa para próximos anos.

Esta entrevista durou aproximadamente uma hora e não houve registro fonográfico da mesma.

Nesta mesma oportunidade foi realizada visita a todos os departamentos, permitindo assim um primeiro acesso aos funcionários que seriam entrevistados.

3.1.4 Seleção dos sujeitos da pesquisa

Como a presente pesquisa possui uma abordagem qualitativa, foi utilizado o termo seleção ao invés do termo amostragem, que é o termo utilizado em pesquisas quantitativas.

Segundo Gaskell (2002) em se tratando de uma pesquisa qualitativa, o termo seleção é o termo mais apropriado uma vez que a escolha dos entrevistados nesse tipo de pesquisa não segue os mesmos procedimentos da pesquisa quantitativa.

Ainda segundo o autor, como o objetivo real da pesquisa qualitativa é explorar diversas opiniões e diferentes representações sobre o tema em questão, e, neste caso, o número de entrevistas pode ser menor, o pesquisador deve usar a sua imaginação social científica para montar a seleção dos respondentes.

Destaca ainda que a finalidade dessa seleção é maximizar a oportunidade de compreender as diferentes posições adotadas pelos atores presentes no meio social e que a quantidade de entrevistas depende da natureza do tópico, do número dos diferentes ambientes que forem considerados relevantes e dos recursos disponíveis.

Em virtude do objetivo da pesquisa, a seleção dos sujeitos foi feita de forma intencional e não probabilística.

Conforme Thiollent (1987) a seleção dos sujeitos realizada intencionalmente é aquela na qual a seleção é feita baseada em um número reduzido de pessoas que possuam informações relevantes relacionadas ao tema estudado. Salienta ainda que esse modelo de seleção não objetiva comparar informações de forma numérica, mas sim relacioná-las em função da sua importância em determinado contexto.

Sendo assim, os critérios definidos pela própria pesquisadora para a seleção dos sujeitos desta pesquisa foram: primeiramente a atuação dos mesmos de forma direta com as áreas de prestação de serviços hoteleiros e relacionamento com clientes; e posteriormente, em função da localização geográfica dos sujeitos.

Foram selecionados dez funcionários do *Club Med* Brasil como sujeitos da pesquisa, detalhados no item 3.2.2, Quadro 6. No escritório foram entrevistados funcionários que atuam

nas áreas de atendimento ao cliente e departamento jurídico. No *village* foram entrevistados funcionários da recepção que atuam na linha de frente com o cliente.

3.1.5 Pré-teste do instrumento de pesquisa

Considerado por Malhotra (2011) como o teste que objetiva a identificação e eliminação de problemas, o pré-teste pode proporcionar maior segurança e precisão no desenvolvimento da pesquisa, por isso sua relevância.

O pré-teste também permite que se obtenha uma “estimativa sobre os futuros resultados, podendo, inclusive, alterar hipóteses, modificar variáveis e a relação entre elas.”. (MARCONI; LAKATOS, 2003, p.228).

Os autores ainda destacam que o pré-teste objetiva verificar se o questionário que será utilizado para a pesquisa possui três elementos julgados essenciais em um instrumento: a fidedignidade, ou seja, o mesmo resultado independente da pessoa que esteja aplicando o instrumento; a validade, que trata da verificação se os dados recolhidos são necessários à pesquisa; e, a operatividade, que deve apresentar um vocabulário acessível e claro.

Gil (2002) afirma que testar o instrumento de pesquisa é uma fase importante para a continuidade do trabalho. Ainda menciona que o teste de cada instrumento deve ser realizado com o objetivo de desenvolver os procedimentos de aplicação; testar o vocabulário empregado nas questões; e, assegurar se as questões ou as observações a serem feitas conseguirão responder os objetivos traçados para a pesquisa.

Destaca ainda que a população que participará do teste piloto, ou pré-teste, precisa ser o mais similar possível dos sujeitos que constarão de forma definitiva na pesquisa.

Com base nessas informações, foi realizado o pré-teste do instrumento de pesquisa com um ex-funcionário recentemente desligado da empresa, que atuava diretamente na linha de frente com o cliente.

No pré-teste, a única consideração sugerida pelo entrevistado foi que fossem inseridos dois campos no instrumento, um com relação ao tempo de empresa e o outro com relação ao tempo no departamento, pois esses fatores, no entender dele poderia influenciar algumas respostas.

A sugestão do entrevistado no pré-teste foi acatada pela pesquisadora e o instrumento oportunamente alterado. No mais, as outras questões constantes no instrumento foram mantidas por atenderem ao objetivo proposto.

3.2 A Segunda Fase da Pesquisa

A segunda fase da pesquisa possui caráter descritivo. De acordo com Vergara (2007, p.45), a pesquisa descritiva busca expor as características de uma população específica ou de um fenômeno específico e também “pode estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.”.

Segundo Hair Jr *et al* (2005), pesquisas desse tipo são aquelas em quem o pesquisador descreve os fatos sem interferir neles, apresentando as características do fenômeno. Os autores ainda afirmam que “os planos desse tipo de pesquisa são estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa.”. (HAIR JR *et al*, 2005, p.86).

Nesta fase do estudo foi dada continuidade às revisões de literatura pertinente ao tema proposto, além das pesquisas de campo. Foram também desenvolvidas as seguintes etapas:

1. Elaboração da versão final do instrumento de pesquisa;
2. Coleta e processamento dos dados
3. Análise dos dados

Todos os procedimentos da segunda fase da pesquisa estão detalhados a seguir.

3.2.1 Elaboração da versão final do instrumento de pesquisa

A elaboração da versão final do instrumento de pesquisa foi realizada após os ajustes sugeridos no pré-teste e pela banca de qualificação.

A primeira alteração foi com relação às considerações sugeridas pelo entrevistado no pré-teste. O mesmo sugeriu que fossem inseridos campos com relação ao tempo de empresa e com relação ao tempo de atuação no departamento por parte dos respondentes.

A segunda alteração foi sugerida pela banca de qualificação, que recomendou a inclusão de duas questões: uma sobre estratégia de relacionamento e outra sobre como a empresa avalia se a recuperação de falhas na prestação de serviços realmente ocorreu e se foi satisfatória.

Cada pergunta do referido instrumento foi elaborada visando responder cada um dos objetivos específico, possibilitando assim responder ao objetivo final da pesquisa, como segue:

- O objetivo específico A - Identificar quais as estratégias que a empresa utiliza na recuperação de falhas em serviços hoteleiros - Foi respondido com as pergunta 1, 2 e 3;

- O objetivo específico B - Descrever os procedimentos que a empresa adota no processo de recuperação de falhas em serviços hoteleiros - Foi respondido com as pergunta 4, 5 e 6;

- O objetivo específico C - Analisar a visão dos funcionários da empresa em relação à importância da recuperação de falhas em serviços - Foi respondido com as pergunta 7 e 8;

- O objetivo específico D - Analisar a visão dos funcionários da empresa com relação à atuação da empresa na recuperação de falhas em serviços - Foi respondido com as pergunta 9 e 10; e,

- O objetivo específico E - Verificar se as ações de relacionamento da empresa são compatíveis com a teoria existente sobre recuperação de falhas em serviços. Foi respondido com todas as perguntas.

Após as modificações foi elaborada a versão final do instrumento (apêndice C) para que então fosse dado início a realização das entrevistas para coleta de dados.

3.2.2 Método de coleta de dados

A pesquisa de campo segundo Vergara (2007, p.45) pode ser entendida com uma “investigação empírica no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.”

A coleta dos dados primários da pesquisa de campo foi obtida através das entrevistas aprofundadas realizadas nas dependências da empresa. Os referidos dados, segundo Hair Jr *et*

al (2005), são aqueles coletados com o intuito de completar a pesquisa e no qual o pesquisador está envolvido em todos os aspectos de transformação de dados em conhecimento.

Os autores reforçam que para esse tipo de entrevista é necessário um roteiro, uma estrutura e orientações gerais, porém o pesquisador é livre e tem flexibilidade para exercer sua iniciativa no acompanhamento da resposta a uma pergunta e de incluir perguntas não estruturadas, podendo resultar em informações inesperadas e esclarecedoras.

No que se refere à entrevista qualitativa, Gaskell (2002) afirma que é aquela que fornece os dados básicos para que as relações entre os atores sociais e sua situação para que sejam desenvolvidas e compreendidas. Destaca ainda que a finalidade desse tipo de entrevista é entender de forma mais detalhada, os valores, crenças e atitudes que estão relacionadas com os comportamentos das pessoas em alguns contextos sociais mais específicos.

Ainda segundo o mesmo autor, as pesquisas que utilizam esse tipo de entrevistas são consideradas como um processo social, uma interação, nas quais as palavras são o meio principal de troca e que, no momento da entrevista, várias realidades e percepções podem ser exploradas e desenvolvidas.

A entrevista não é uma somente o processo no qual as informações passam do entrevistado para o entrevistador e sim, uma troca de ideias, de interações e de significados. Nesse caso, tanto o entrevistado quanto o entrevistador estão envolvidos na produção do conhecimento, ou seja, a entrevista pode ser considerada como uma partilha e uma negociação de realidades (GASKELL, 2002).

O autor ainda salienta que compreender os mundos da vida das pessoas entrevistadas e de grupos sociais especificados é uma condição obrigatória da entrevista qualitativa, ou seja, o objetivo principal é ter uma amostra dos diversos pontos de vista.

A entrevista é conceituada por Gil (2008, p. 109) como “uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.”

Marconi e Lakatos (2003) consideram que a entrevista oferece algumas vantagens como flexibilidade, possibilidade de captar a expressão corporal de quem está sendo entrevistado, possibilidade de conseguir informações mais precisas, dentre outras. Entretanto, ressaltam algumas limitações da entrevista, tais como, ocupar muito tempo, ocorrer falta de motivação, falta de compreensão, indisposição do entrevistado em responder as perguntas, influência do pesquisador, dentre outras.

Nesta etapa foram realizadas dez entrevistas no período entre abril de 2016 a setembro de 2016, com duração média 60 minutos, contabilizando no total mais de dez horas de entrevistas.

O Quadro 6 ilustra a identificação dos entrevistados bem como tempo na empresa e tempo no departamento. Também apresenta detalhes pertinentes às datas de realização e a duração de cada entrevista, incluindo o tempo total das mesmas.

Quadro 6. Entrevistas realizadas na empresa.

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO	TEMPO NA EMPRESA	TEMPO NO DEPARTAMENTO	DATA DA ENTREVISTA	DURAÇÃO DA ENTREVISTA
Entrevistado 01	27	4	19/09/2016	01:00
Entrevistado 02	9	9	27/04/2016	01:00
Entrevistado 03	9	4	22/06/2016	01:00
Entrevistado 04	16	16	19/09/2016	01:14
Entrevistado 05	9	9	06/09/2016	01:00
Entrevistado 06	12	12	06/09/2016	01:00
Entrevistado 07	17	13	19/09/2016	01:25
Entrevistado 08	8	3	22/08/2016	01:20
Entrevistado 09	6	3	23/08/2016	00:45
Entrevistado 10	2	1	24/08/2016	00:50
TEMPO TOTAL DE ENTREVISTAS				10:34

Fonte: Dados da pesquisa / Elaborado pela autora (2016).

Os entrevistados relacionados no quadro acima assinaram termo de consentimento para divulgação das informações colhidas nas entrevistas (apêndice B).

Ressalta-se que os entrevistados não tiveram seus nomes divulgados por solicitação dos mesmos, visando assim o sigilo pessoal, por isso todos foram codificados como entrevistado 01, entrevistado 02 e assim sucessivamente até o entrevistado número 10.

A partir desta etapa, deu-se início ao tratamento dos dados e a análise do seu conteúdo.

3.2.3 Tratamento dos dados - Análise de conteúdo (AC)

Na pesquisa optou-se por utilizar a técnica de análise de conteúdo. De acordo com Triviños (2006) esta técnica objetiva encontrar um ou mais sentidos de um texto, sendo sua principal função a identificação de características específicas das mensagens, de forma objetiva e sistemática.

Conforme Bardin (1977) a análise de conteúdo vai além do que analisar as palavras, ela busca entender o que está por trás das palavras, ou seja, é

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimento sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p.42).

Segundo Freitas, Cunha e Moscarola (1997) a análise de conteúdo pode ser utilizada: a) para tratar de material de comunicação verbal, tanto em textos escritos quanto em registros de voz ou imagem e também pode ser utilizada em outras atividades que podem ser decompostas, como a análise de uma reunião, por exemplo; e, b) para tratar todo material especialmente gerado para a pesquisa, como exemplo, as entrevistas em profundidade.

Os mesmos autores salientam que a análise de conteúdo é uma técnica que exige tempo, paciência, dedicação e concentração. É preciso ter criatividade para escolher as categorias e imaginação para perceber o que realmente é importante. Os autores ainda

reforçam que para utilizar essa técnica é preciso que o pesquisador tenha disciplina, persistência e rigor para realizar a decomposição de um conteúdo e realizar suas análises.

Visando melhor organização da análise dos dados foi utilizado o modelo descrito por Bardin (1977). Para a autora uma boa análise de conteúdo precisa seguir algumas etapas de forma sistemática, sendo esse aspecto um fator essencial para a sua qualidade.

Conforme exposto na Figura 24, o desenvolvimento de uma análise de conteúdo deve ser realizado em três fases: 1ª: pré-análise; 2ª: exploração do material; e, 3ª: tratamento dos resultados e interpretações (BARDIN, 1977).

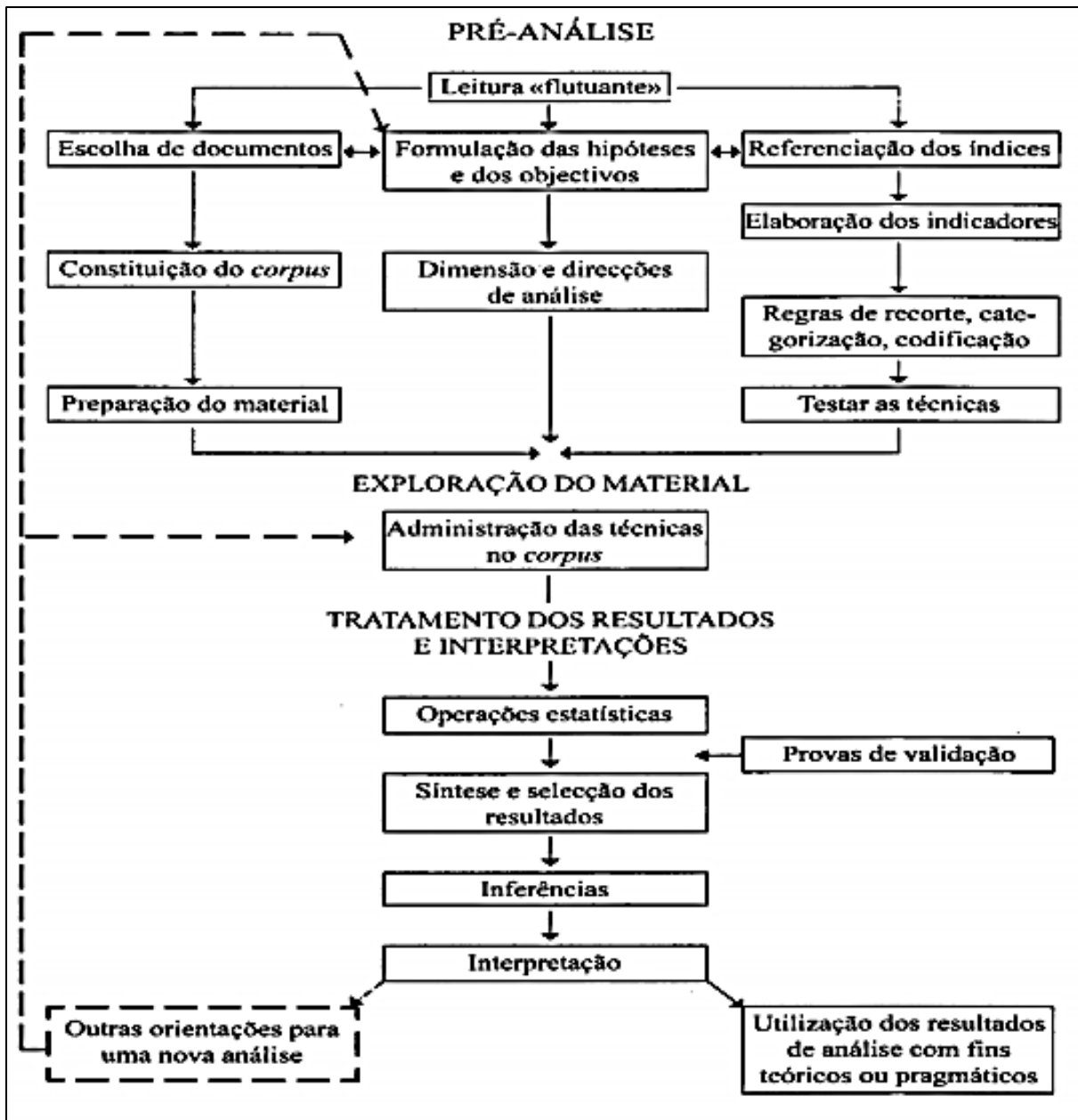


Figura 24. Etapas da análise de conteúdo.
Fonte: Adaptado de Bardin (1977, p.102).

1ª fase: pré-análise

De acordo com Bardin (1977, p.95) esta é a fase de “organização propriamente dita”, que busca “tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise”, ou seja, objetiva sistematizar os conceitos iniciais colocados no referencial teórico e estabelecer indicadores para interpretar as informações coletadas.

A autora ressalta que a fase de pré-análise compreende a leitura do material eleito para a análise. Se a análise for de entrevistas, as mesmas já deverão estar transcritas para que o processo de análise seja facilitado.

Ainda segundo Bardin (1977) normalmente essa fase possui algumas etapas como a seleção do material, a definição dos procedimentos que serão seguidos, e elaboração dos indicadores que fundamentarão a interpretação dos dados e a preparação do material final.

Bardin (1977) elenca as etapas dessa primeira fase. São elas:

- a) Leitura flutuante: considerada como o primeiro contato com os documentos da coleta de dados, conhecer os textos, entrevistas e demais fontes a serem analisadas;
- b) Escolha dos documentos: consiste na definição do *corpus* de análise. Vale ressaltar que a escolha dos dados a serem analisados deve obedecer a orientação das seguintes regras:

- Exaustividade: não deixar fora da pesquisa qualquer um de seus elementos, seja por qualquer razão.
- Representatividade: se a seleção apresentar um número muito elevado de dados, pode-se reduzir a uma amostra, deste que isso seja possível.
- Homogeneidade: os documentos devem ser homogêneos, obedecer a critérios de escolha e não apresentar singularidade fora dos critérios.
- Pertinência: verificar se a fonte documental corresponde de forma adequada ao objetivo da análise, se está de acordo com o estudo.

- c) Formulação das hipóteses e objetivos: a partir da leitura inicial dos dados;
- d) Elaboração de indicadores: a fim de interpretar o material coletado;
- e) Preparação do material: reunião de todo material para tratar as informações coletadas.

Sendo assim, na fase da pré-análise foi realizada uma releitura do referencial teórico para que fossem extraídas as diretrizes centrais dos autores sobre o processo de recuperação de falhas na prestação de serviços (Quadro 3).

Essas diretrizes, juntamente com os dados das entrevistas, foram utilizadas para nortear a criação das subcategorias.

A partir da releitura e da extração das categorias iniciais ficou possibilitado que a pesquisadora, ao transcrever as entrevistas e no momento de leitura das mesmas, pudesse identificar os trechos mais relevantes, facilitando assim trabalhar com os dados que estavam de acordo com as subcategorias criadas a partir do referencial teórico.

Também nessa fase foi realizada a leitura das transcrições das entrevistas. Concluída essa primeira fase, na qual foi organizado todo o material para a continuidade da análise, seguiu-se para a segunda fase, a exploração do material.

2ª fase: exploração do material

A segunda fase, segundo Bardin (1977), consiste na fase de exploração e de codificação do material, em função das regras preestabelecidas.

Uma das formas sugeridas por Bardin (1977) para tratar os dados é a análise de conteúdo através da categorização, opção escolhida na oportunidade.

A caracterização é “uma classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero, com os critérios previamente definidos.” (BARDIN, 1977, p.117).

Como descrito por Bardin (1977, p.117) as categorias são “rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns desses elementos.”.

Ainda segundo a autora, “classificar elementos em categorias, impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com outros. O que vai permitir o seu agrupamento é a parte comum existente entre eles.” (BARDIN, 1977, p.117).

O valor de uma análise de conteúdo, segundo Freitas, Cunha e Moscarola (1996, p. 14) “depende da qualidade da elaboração conceitual feita a priori pelo pesquisador, da exatidão com a qual ela se traduzirá em variáveis, do esquema de análise ou das categorias e, em definitivo, da concordância entre a realidade a analisar e estas categorias.”.

De acordo com Vergara (2015) para que sejam criadas categorias utiliza-se uma grade, que pode ser fechada, mista ou aberta. Na grade fechada, as categorias pertinentes ao tema de pesquisa são definidas preliminarmente uma vez que os elementos a serem integrados nas categorias pré-estabelecidas são identificados no material selecionado. Na grade mista, as categorias são definidas preliminarmente, porém admite-se a inclusão de novas categorias surgidas o longo do processo. Ainda segundo a autora pode ocorrer uma subdivisão, uma exclusão ou ainda uma inclusão de categorias.

Ainda segundo a autora, na grade aberta, as categorias de análise são identificadas conforme forem surgindo ao pesquisador, ou seja, o rearranjo das categorias pode ser realizado durante o andamento da pesquisa. É um tipo de grade mais flexível e por este motivo foi a grade escolhida para ser utilizada.

Desta forma, na segunda fase, fase de exploração do material, realizou-se a categorização dos eixos centrais da pesquisa com base no referencial teórico, no instrumento de pesquisa e nos dados obtidos nas entrevistas.

No intuito de refinar a análise dos dados, foram elaboradas três categorias com 14 (quatorze) subcategorias, apresentadas no Quadro 7.

Quadro 7. Categorias e subcategorias de análise

Nº	CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS
1	ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES	1.1 Cultivar relacionamentos
		1.2 Marca Club Med
		1.3 Programa de fidelização
		1.4 Mídias sociais
2	RECUPERAÇÃO DE FALHAS EM SERVIÇOS	2.1 Prevenção e antecipação
		2.2 Reação da empresa
		2.3 Procedimentos
		2.4 Funcionários da linha de frente
		2.5 Importância da recuperação de falhas
		2.6 Atuação da empresa na recuperação de falhas
3	AVALIAÇÃO DA RECUPERAÇÃO DE FALHAS EM SERVIÇOS	3.1 Aprendendo com a experiência do cliente
		3.2 Procedimentos
		3.2 Instrumentos
		3.4 Custos de falhas

Fonte: Dados da pesquisa / Elaborado pela autora (2016).

Conforme já exposto, foram utilizadas três grandes categorias. São elas:

- a) Estratégia de relacionamento com clientes;
- b) Recuperação de falhas em serviços; e,
- c) Avaliação da recuperação de falhas em serviços.

Complementando esta fase, fase de exploração do material, os trechos das entrevistas foram recortados e agrupados de acordo com as categorias formuladas, para permitir o início da fase de tratamento dos resultados e interpretações.

3ª fase: tratamento dos resultados e interpretações

Conforme Bardin (1977, p.101) a fase de tratamento dos resultados e interpretações é aquela na qual “os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos”, ou seja, trata dos resultados da investigação. É nesta fase que ocorre a condensação e o destaque das informações para análise, ou seja, é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica.

Vergara (2015), corroborando com Bardin (1977), destaca que a análise de conteúdo possui uma característica que deve ser ressaltada, que é a possibilidade de ser utilizada tanto para fins exploratórios quanto para fins de verificação.

Nesta terceira fase foram captados todos os dados obtidos nas fases anteriores e realizada a análise do material.

Como na pesquisa foram realizadas dez entrevistas em profundidade, a abordagem qualitativa mostrou-se mais apropriada e eficiente para a análise do conteúdo dos dados.

4. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Neste capítulo, a principal finalidade é analisar os dados coletados a partir das entrevistas aprofundadas realizadas com funcionários do *Club Med* que, conforme especificado possuem atividade profissional ligada às áreas relacionadas ao tema do estudo.

O capítulo foi organizado em três partes conforme as categorias previamente selecionadas. São elas: Item 4.1, que aborda as ‘Estratégias de relacionamento com clientes’; Item 4.2, que trata da categoria ‘Recuperação de falhas em serviços’; e, Item 4.3, que versa sobre os aspectos da ‘Avaliação da recuperação de falhas em serviços’.

Para tanto, optou-se por reproduzir extratos de falas que permitissem uma melhor compreensão do tema e a seguir a interpretação dos dados de forma conjunta, com base no referencial teórico utilizado.

Desta forma, os próximos itens são seguidos pela reprodução das categorias e suas respectivas análises.

4.1 Estratégias de Relacionamento com os Clientes

Segundo os conceitos norteadores de Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) o marketing de relacionamento é uma mudança de paradigma no marketing, saindo de uma visão voltada para a aquisição ou transação para um foco maior em relacionamento e retenção de clientes. É uma peça essencial para a construção de relacionamentos duradouros entre as empresas e seus clientes

Possuir uma estratégia de relacionamento com cliente significa que a empresa possui como objetivo melhorar o relacionamento dela com seus clientes, buscando também conservar os clientes já existentes na empresa ao invés de somente focar na aquisição de novos clientes.

Visando analisar as estratégias de relacionamento utilizadas pelo *Club Med* com os seus clientes, este item foi subdividido em quatro subitens: Cultivar relacionamentos; Marca *Club Med*; Programa de fidelização; e, Mídias sociais.

4.1.1 Cultivar relacionamentos

De acordo com a maioria dos entrevistados, durante um bom tempo o *Club Med* foi líder em seu segmento e não tinha concorrentes que ofereciam serviços com os mesmos conceitos e com os diferenciais apresentados pela empresa. Neste momento, a empresa não possuía grande preocupação em marketing de relacionamento uma vez que seu produto era único no mercado e seus clientes fiéis.

Com o passar dos anos, com o aumento da concorrência de outros *resorts* com o mesmo perfil e com uma maior conscientização por parte dos clientes quanto ao novo cenário do mercado hoteleiro, o *Club Med* precisou se adaptar a essa nova realidade uma vez que estava presente em um mercado com grandes concorrentes no qual os clientes tinham a possibilidade de testar novos produtos.

Por este motivo a empresa passou por algumas adaptações sendo uma delas a elaboração e a implantação de uma estratégia relacionamento voltada para captação, manutenção e satisfação de clientes.

Esse momento de transformação da empresa pode ser verificado nos trechos das entrevistas realizadas:

A empresa possui como estratégia de marketing de relacionamento duas coisas, a estratégia de fidelização do cliente *habitué* e recrutamento de novos clientes. O *Club Med* é uma empresa que possui uma base de clientes *heavy user*, que são clientes muito habituais e de alto poder aquisitivo (...) é uma estratégia única, mundial. O *Club Med* antigamente era único no mercado. A gente não tinha tanta concorrência, só que depois a concorrência foi chegando...o cliente vinha e queria ser nosso, só que depois ele quis experimentar outros *resorts* e aí a gente sentiu a necessidade de fidelizar esse cliente e cada vez mais querer que ele ficasse com a gente (...) então com essa concorrência tivemos que focar nisso, no relacionamento. A empresa que não atua fortemente no relacionamento dos clientes acaba perdendo, pois são muitos concorrentes atualmente e os clientes estão mais conscientes (ENTREVISTADO 01).

(...) existe a necessidade de um *approach* maior com o nosso cliente, o crescimento da internet e serviços oferecidos pela concorrência. Há alguns anos atrás nossa empresa tinha uma relação mais distanciada com relação a nosso cliente (ENTREVISTADO 04).

A estratégia do marketing de relacionamento é a satisfação do cliente (ENTREVISTADO 06).

Ao questionar sobre as estratégias de marketing de relacionamento adotadas pela empresa, grande parte dos entrevistados mencionou que atualmente o *Club Med* possui uma estratégia de relacionamento sólida, que é adotada mundialmente pela empresa. Essa estratégia trata não somente da captação de novos clientes, mas trata principalmente da retenção e fidelização dos seus clientes atuais, que foram denominados nos trechos apresentados acima de 'clientes *heavy user*', considerados como os clientes que utilizam frequentemente os serviços da empresa e possuem alto poder aquisitivo.

Para cultivar os relacionamentos com seus clientes, uma das ações mencionadas nas entrevistas foi a criação de um programa de fidelidade, adotado mundialmente, que objetiva a retenção e fidelização de seus clientes. Esse posicionamento estratégico foi mencionado praticamente em todas as entrevistas, conforme trechos reproduzidos a seguir:

A empresa possui uma boa estratégia de marketing de relacionamento com o cliente inclusive o marketing dá grande importância para isso. Um exemplo são as ferramentas que hoje o marketing tem disponíveis em conjunto com o SAC, que é o serviço de atendimento ao cliente. Então, acredito que o marketing é bem atuante no sentido de aprimorar o relacionamento com o cliente (ENTREVISTADO 02).

Acredito, que no segmento de *resorts*, enquanto pioneira nos serviços prestados, o *Club Med*, no momento que viu a concorrência crescer e copiar os seus serviços, viu a necessidade de criar o fortalecimento da marca através do relacionamento com seus clientes (ENTREVISTADO 03).

Hoje o cliente está mais esclarecido, quando ligam eles já navegaram. Nós fazemos muitas vendas pelo nosso canal na internet. Ou cliente está na tela e liga, ele esta com a tela aberta e nos questionando, então hoje em dia ele está muito mais exigente e ele nos questiona, alguma informação truncada ele reage rápido (ENTREVISTADO 04).

É uma estratégia padrão em todo mundo. A visão de relacionamento é uma visão mundial do *Club Med*. De início era meio que cada um tinha sua forma, cada país, mas depois foi padronizado (...). A empresa possui uma estratégia para ampliar essa base de clientes *heavy users* e para manter também e para ter um relacionamento mais frequente e mais fiel com o cliente então, sempre se comunicando com o

cliente, mostrando o que nós temos de novo para que ele volte e fique. Temos que ampliar nossa base de clientes, mas principalmente manter os que já temos (...). Isso é importante porque se o cliente tá ali há muito tempo é porque ele gosta, ele prestigia a empresa, então você percebe isso... (ENTREVISTADO 07).

O *Club Med* não só no Brasil, mas a nível mundial possui uma estratégia única de Marketing de relacionamento voltada para a retenção e para a fidelização. Desde que estou na empresa entendo que a política é mundial e muito antiga. O *Club Med* tem o intuito de ser o melhor nas férias conviviais e por isso busca sempre manter um bom relacionamento com seus clientes (ENTREVISTADO 08).

Ter um bom relacionamento com seus clientes. Logo, busca reter e fidelizar seus clientes (...) por tudo que já vi e ouvi sim, tem sim. Já trabalhei no exterior além do Brasil e por isso posso dizer que o *Club Med* tem uma estratégia igual no mundo todo para se relacionar com seus gm's – GM: Gentil membro é como a empresa denomina seus clientes (ENTREVISTADO 09).

Pelo que sei é a mesma no mundo todo, ser o melhor nas férias conviviais e *haut de gamme*, pois nossos clientes são de público AAA (ENTREVISTADO 10).

Diante da evidente preocupação em atuar mais fortemente no relacionamento com os seus clientes, outra estratégia adotada pela empresa é prestar um serviço com alto padrão de qualidade, visando não ter falhas na prestação dos mesmos.

Pelas falas dos entrevistados, a empresa parece possuir o entendimento de que executar corretamente os serviços contratados pelos seus clientes é a dimensão mais importante da qualidade do serviço. Para os entrevistados, muitos clientes permanecem em um relacionamento com a empresa porque estes não sofreram nenhum incidente crítico que traga aspectos negativos relacionados à prestação de serviços.

Quando se fala em evitar a ocorrência de falhas significa que o serviço deva ser percebido pelo cliente como um serviço único, com alto padrão de qualidade. Observa-se tanto nas palavras dos entrevistados com em suas expressões faciais, que a 'felicidade' do cliente no momento do consumo do serviço pode ser considerado como um fator fundamental, sendo inclusive verbalizado em algumas falas ser o mais importa para o *Club Med*.

Por este motivo, segundo as falas dos entrevistados, a empresa tem como principal objetivo proporcionar momentos de felicidade para seus clientes e assim evitar ao máximo qualquer situação que possa prejudicar esse sentimento, que possa prejudicar os momentos de felicidade vividos por seus clientes dentro de qualquer *village Club Med*. Para a empresa, o ideal é que a expectativa do cliente seja superada a cada experiência vivenciada pelo mesmo.

As falas dos entrevistados demonstram e reforçam a preocupação de fazer o cliente vivenciar momentos de felicidades:

(...) empresa se preocupa com a vivência do cliente. A empresa tem como missão proporcionar momentos de felicidade para o cliente e por isso busca minimizar problemas que o cliente possa vir a ter. Mas caso tenha, tenta resolver da melhor forma possível, para reter e fidelizar esse cliente (ENTREVISTADO 01)

Hoje muitos hotéis copiaram o estilo *Club Med*, só que eles não conseguem copiar a nossa estrutura de GO (GO: Gentil organizador é como a empresa denomina seus funcionários que trabalham nos villages), por exemplo, ela é básica do *Club Med* e sinceramente eu não consigo encontrar isso em outro hotel (...) é um dos nossos diferenciais, como nos acolhemos nossos clientes no *village* (...) ele é pioneiro, o *all inclusive* é diferente, a base do *Club Med* é esporte então não é só comida e bebida (...) você tem o direito de beber e comer sim, mas você também tem o direito de

fazer um esporte, um *ski*, um arco e flecha, jogar vôlei, tênis e isso também te dá um relaxamento. Além disso, você tem um SPA, uma sauna, uma hidroginástica, aquele momento de alegria, então tudo isso faz com o cliente relaxe, descanse, mas aproveite de uma forma saudável e realmente ninguém conseguiu trazer esse espírito, o espírito da iniciação ao esporte que eu acho muito importante (...) mas também é importante ter uma renovação hoteleira, que eu acho que isso vai trazer uma nova vestimenta para a empresa sem perder aquela base de sucesso dele, essa essência, essa alegria do GO (funcionário), que você tem, você encontra no *Club Med*, é do *Club Med*. Nossos GO's (funcionários) são únicos no tratamento com o cliente dentro do *village* (...) o cliente tem a necessidade de se sentir gratificado e o brasileiro então, mais do que ninguém ele tem essa vontade de ser carregado no colo, de saber que é importante (ENTREVISTADO 07).

Existe uma preocupação de fazer o cliente se sentir feliz, em fazer com que aqueles momentos que estão no *village* sejam momentos de felicidade, momentos inesquecíveis (ENTREVISTADO 08).

O *Club Med* quer que o gm (GM: Gentil membro é como a empresa denomina seus clientes) tenha momentos de felicidade aqui e que volte sempre. Nós aqui temos essa responsabilidade muito forte pois lidamos diretamente com o cliente. Temos que torcer para nada dar errado e se der temos que agir para não estragar a estada dele, isso também mostra a nossa preocupação em manter esse relacionamento né? (ENTREVISTADO 10).

A empresa também adota como estratégia para cultivar os seus relacionamentos com seus clientes, a resolução de possíveis situações críticas vividas por seus clientes. De acordo com as entrevistas, percebe-se que empresa considera que quando essas situações críticas são resolvidas satisfatoriamente, os clientes tendem a permanecer fiéis e tendem a aumentar o seu grau de satisfação.

Nesse contexto, o cultivo do relacionamento entre a empresa e os seus clientes ergue uma importante barreira de proteção para as empresas do setor de serviços, em especial quando da ocorrência de falhas na prestação de seus serviços.

Em algumas oportunidades, a empresa, ao oferecer atenção individualizada ao cliente, poderá minimizar uma possível reclamação com relação a alguma falha. Um exemplo desta circunstância pode ser extraído da fala do entrevistado abaixo:

Às vezes o cliente achou que ia encontrar um produto e encontrou outro, sabe-se que ele está com algum problema, a recepção entra em contato com o SAC e às vezes o cliente só quer atenção. O SAC diretamente entra em contato com o chefe de *village* (...) só o fato do chefe de *village* ir lá, abraçar, falar com o cliente (...) o cliente se acha superimportante e acaba entendendo que ele foi super especial naquele momento (ENTREVISTADO 01).

Outro aspecto relevante está relacionado à compreensão e a responsabilidade adotada pela empresa e seus funcionários, sendo muito importantes para os clientes após uma falha no serviço, pois se perceberem que aconteceu alguma injustiça, alguém deve assumir a culpa (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Em relação a estes aspectos mencionados anteriormente, percebe-se pela extração do conteúdo das entrevistas que o *Club Med* tem por hábito a assunção das falhas e a adoção formal dos pedidos de desculpas aos clientes pelo ocorrido. Para isso existe o Serviço de atendimento ao cliente (SAC) que é o setor responsável por atuar na tratativa das reclamações provenientes de clientes que passaram por uma situação de falha na prestação de serviços.

No trecho abaixo nota-se a importância do SAC no fortalecimento do relacionamento com o cliente:

Pelo que sei o SAC já existe faz tempo e é um setor fundamental nesse relacionamento. Acho que isso já demonstra uma grande preocupação e atuação com relação a relacionamento com clientes (ENTREVISTADO 08).

Antes de qualquer procedimento efetivo, a empresa entende que deve assumir a responsabilidade pelas falhas e sempre, em primeiro lugar, pedir desculpas pelo ocorrido. O trecho abaixo demonstra a atuação da empresa:

O SAC costuma sentir o cliente e verificar porque às vezes ele não quer nada daquilo, ele quer só que você peça desculpas. Às vezes ele não quer nem dinheiro de volta, ele quer que você fale com ele e admita que aconteceu alguma coisa, alguma falha, cada cliente é diferente. Uns querem dinheiro de volta mesmo que não tenha acontecido absolutamente nada e outros que teriam motivo de ter tudo de volta, não, esse quer que apenas conversem com ele (ENTREVISTADO 01).

É importante ressaltar que habitualmente um pedido de desculpas é bem recebido pelo cliente, porém em alguns casos pode não ser suficiente para sanar as situações causadas por uma falha em serviços.

É importante que a empresa demonstre interesse em ouvir atentamente o cliente e demonstre que irá atuar para tratar das possíveis soluções. Mostrar interesse pelo que foi apresentado pelos clientes é um passo importante para a empresa que busca cultivar relacionamentos de longo prazo com estes.

4.1.2 Marca *Club Med*

De acordo com as falas dos entrevistados, o cuidado com aspectos relacionados com a gestão da marca deve ser levado em consideração.

A marca pode trazer alguns efeitos considerados com desvantajosos no que tange as reações tanto da empresa quanto do cliente com relação às falhas na prestação de serviços hoteleiros, ou seja, o valor que a marca possui no mercado pode influenciar o processo e o resultado da recuperação de falhas na prestação de serviços após um incidente crítico.

Normalmente os clientes ficam mais desapontados quando encontram uma falha na prestação de serviços de empresas que possuem uma marca de grande evidência e reconhecimento no mercado. Uma das consequências deste aspecto se refere às respostas dos clientes, que podem ter uma reação mais negativa nesse caso do que se as falhas tivessem ocorrido em empresas com marcas menos reconhecidas.

Durante as entrevistas pôde ser percebido que os próprios funcionários possuem essa expectativa com relação à prestação de serviços ‘perfeitos’, ou seja, possuem uma grande preocupação em manter a marca *Club Med* associada a uma empresa que presta serviços *haut de gamme*, ou seja, de alto padrão.

No caso do *Club Med*, marca mundialmente reconhecida desde que se denominava *Club Méditerranée*, os entrevistados salientaram que os clientes que buscam os serviços da empresa demonstram grande expectativa com relação a uma ‘prestação perfeita’ dos serviços. Isso ocorre em função da forte presença mundial da marca *Club Med* no mercado hoteleiro.

Os depoimentos dos entrevistados demonstram que existe uma tendência do cliente acreditar que, em função da marca *Club Med*, os serviços não sofrerão quaisquer tipos de falhas, em função do nível do produto e preço cobrado. No entanto, as falhas podem ocorrer

até porque na hotelaria são inúmeras variáveis que podem proporcionar a ocorrência dessas falhas na prestação dos serviços.

Os trechos das entrevistas abaixo podem reforçar esta situação:

Nosso cliente é exigente, pois acha que a marca *Club Med* não possui falhas. Ele compra também uma marca (ENTREVISTADO 01).

Existe toda uma expectativa, eu estou indo para *Club Med*, uma marca mundial e bem reconhecida no ramo (...) estou virando uma pessoa chique, o peso da marca e ela chega lá (...) e às vezes não entende o conceito do quarto, ele acha que vai encontrar um quarto padrão hotel cinco estrelas e quer ir embora, liga para SAC e digo, o senhor já conheceu o *village*? Ele diz que não, aí recomendamos, o senhor vai conhece e se ainda assim quiser ir embora ok, devolvemos seu dinheiro mas acho que o senhor não vai querer ir embora...ele não liga mais, alguns sim porque não era o estilo dele mas a grande maioria não, diz você tinha razão, obrigada você ter me feito ficar, foi a melhor semana da minha vida (ENTREVISTADO 07).

O produto é caro e o cliente não aceita falhas porque é Club (ENTREVISTADO 08).

Os clientes vem para o *Club Med* buscando perfeição por causa da marca e quando encontram uma falha é um problemão (ENTREVISTADO 09).

Quem procura o *Club Med* também está procurando pela marca (ENTREVISTADO 10).

Segundo estudos realizados pela empresa em 2015, a marca *Club Med* possui forte penetração no mercado mundial.

No Brasil, as pesquisas realizadas pela empresa demonstram que a penetração da marca no mercado é de 62%, conforme ilustrado na Figura 25.

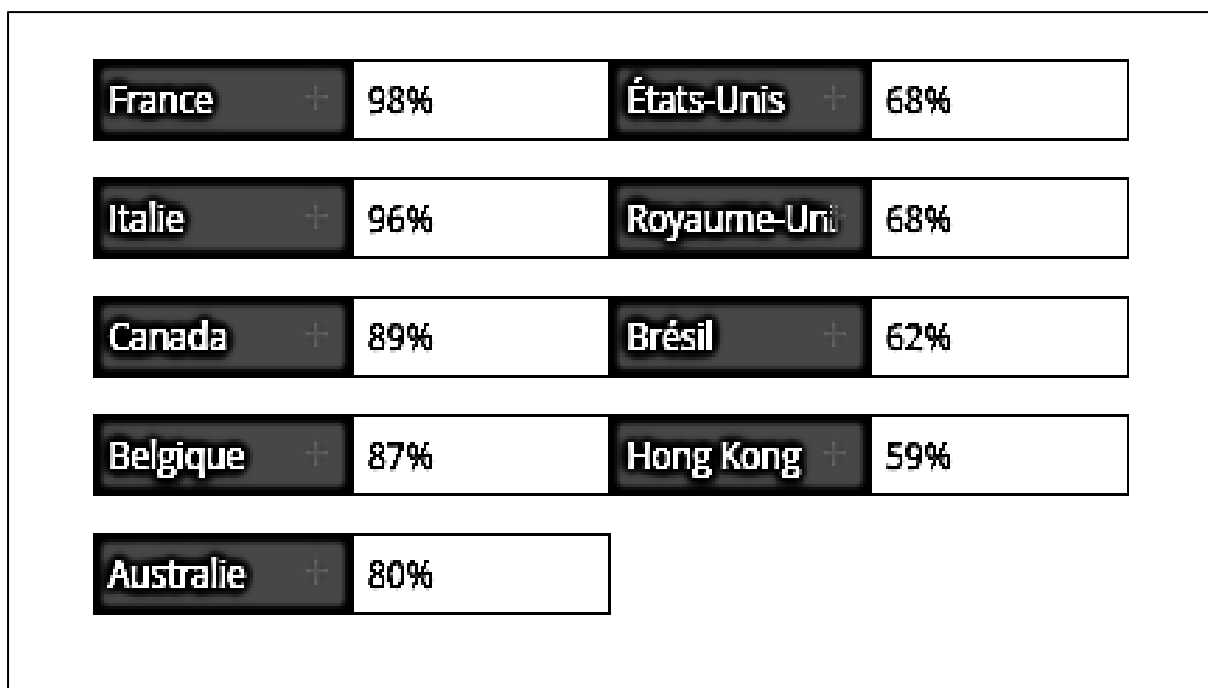


Figura 25. Notoriedade da marca *Club Med*.

Fonte: *Club Med Development*.

Diante desse contexto, o *Club Med* sabendo da importância da sua marca no mercado, busca atrair novos clientes, mas principalmente reter e fidelizar aqueles que já são seus clientes habituais. O programa de fidelização utilizado pela empresa, que será tratado no próximo item, possui esse objetivo.

4.1.3 Programa de fidelização

Em se tratando do relacionamento da empresa com os seus clientes, o *Club Med* adotou um programa de relacionamento e de fidelização com seus clientes, denominado programa *Great Members*.

Com base nas pesquisas realizadas em seu site oficial e nas entrevistas realizadas, o programa *Great Members* objetiva reconhecer os clientes que são frequentes e fazer com que estes usufruam cada vez mais dos serviços oferecidos pela empresa.

Para tanto, os clientes que frequentam o *Club Med* são categorizados em função de seu consumo total, contabilizado em dias ou em valores pecuniários gastos em estadas, em quaisquer dos *villages* da empresa.

Atualmente os clientes podem ser categorizados em três níveis existentes no programa *Great Members*. São eles: *gold*, *silver* e *turquoise*:

- 1) *Great Member Gold*: esse status é atingido quando o cliente acumular pelo menos 80 dias ou R\$ 40.000 em estadas no *Club Med* durante um período de três anos.
- 2) *Great Member Silver*: esse status é atingido quando o cliente acumular pelo menos 35 dias ou R\$ 12.000 em estadas no *Club Med* durante um período de três anos.
- 3) *Great Member Turquoise*: esse status é dado a todos os clientes em sua primeira visita ao *Club Med*. O cliente está automaticamente inserido no programa de fidelidade como um membro *Turquoise*.

Nas entrevistas realizadas percebe-se que os entrevistados acreditam no programa *Great Members* e falam da importância do mesmo para a relação da empresa e seus clientes:

O *Great Members* que é um programa de fidelização (...) ele busca fidelizar os clientes atrelando-os a uma categoria. São três categorias em função de pontos adquiridos pelo número de diárias e com isso possui benefícios diferenciados como exemplo transfer gratuito, descontos e *up grade* de acomodação (...) quanto mais ele vai mais ele eleva o grau dele e com isso ele tem alguns benefícios e ele conta com isso ele quer isso, ele se sente importante de dizer que ele tem um status dentro do *Club Med*... eu sou *silver*, eu sou *gold* (...) tem clientes que são top top top e eles gostam disso...(ENTREVISTADO 01).

Existe um programa, que é o *great member* que tem como propósito ampliar o relacionamento da empresa com nossa base de clientes *heavy users*, para mantê-los como tal e ampliar o relacionamento com os '*repeaters*', mas torná-los mais frequentes e fiéis (...) diante da necessidade de se adequar ao mercado, nada mais natural que o *Club Med* tenha um programa que se relacione com os clientes criando vários diferenciais que reconheçam e beneficiem os clientes que mais consomem nosso produto (...) eu acho isso muito legal no *Club Med* porque ele privilegia quem continua, hoje você vê que o relacionamento é para clientes novos, as empresas só querem captar novos, mas não mantem não fideliza e o *Club Med* não, ele fideliza (ENTREVISTADO 07).

O cliente que está inserido no programa *Great Members* recebe o mesmo tratamento em qualquer lugar do mundo em que tenha contratado os serviços do *Club Med*, o que permite o tratamento igualitário e assim não se sintam preteridos em função de região onde estão ou em função de sua nacionalidade, o que pode ser reforçado na fala do entrevistado abaixo:

(...) todos possuem tratamento igual no mundo inteiro (...) a gente tem o cuidado se no *village* tal ele tem um desconto de x % em ser *gold*, no outro *village* ou País ele deve ter a mesma condição, o mesmo benefício. Todos são tratados da mesma forma, independente da nacionalidade ou de qual *village* esteja. Todos são tratados iguais para que ninguém se sinta preterido (...) ah... o brasileiro tem isso o francês tem aquilo, não, todos tem a mesma coisa (ENTREVISTADO 01).

Esse cliente recebe um cartão de acordo com o seu status. Esse cartão dá acesso a alguns benefícios, tais como, atendimento personalizado na central de reservas, serviços adicionais nos *villages* (um *upgrade* de quarto) ou uma gratuidade no transporte utilizado normalmente para locomoção entre o aeroporto e o *village*, internamente denominado de *transfer*. Esses benefícios variam de acordo com a categoria na qual o cliente se encontra.

Um dos entrevistados destacou que o cliente se sente importante quando apresenta o cartão do programa *Great Members*:

Temos um cartão também, o *great member* hoje, o cliente possui um cartão e o que é bacana é que esse cliente mostra com orgulho esse cartão, ele sempre anda com esse cartão, é interessante porque ele chega no *village* e apresenta esse cartão, ele diz com orgulho que é um *great member*, é interessante, é sinal que eles abraçaram a ideia do programa (ENTREVISTADO 04).

A afirmação acima é interessante, uma vez que o entrevistado deixa claro que o cliente possui orgulho em ser um *great member*. É como se ele, ao apresentar o cartão na recepção dos *villages*, fosse diferente dos outros clientes e quanto maior o status mais ele se sente assim e faz questão de expressar.

Desta forma percebe-se que o programa de fidelidade adotado pela empresa possui um papel relevante em se tratando do relacionamento com os seus clientes. Em função disso, os programas adotados pela empresa sempre passam por reformulações, visando melhorá-los cada vez mais, segundo os entrevistados.

Nas entrevistas foi mencionado que o atual programa *great members* passará por algumas alterações em novembro de 2016:

(...) tem mais novidades por aí, estamos melhorando esse programa com algumas novidades... (ENTREVISTADO 01).

(...) o programa *great member*, que inclusive agora está passando por mudanças, melhorando na verdade (...) esse programa esta se aprimorando (...) a gente ainda não tem acesso às novidades, porém serão divulgadas em novembro (...) esse programa que é um programa de fidelidade que funciona como um programa de milhagem, onde esse cliente tem benefícios, alguns serviços agregados sem custo para ele e justamente para fidelizá-lo (...) e agora ele tá passando por uma alteração que vai facilitar bastante, vai melhorar muito (...) é a nível mundial, não só Brasil e totalmente padronizado (ENTREVISTADO 04).

(...) com a mudança que ocorrerá em novembro, vai melhorar para aquele cliente que vai muito muito, ele vai ter uma posição privilegiada (ENTREVISTADO 07).

Como será uma novidade lançada simultaneamente a nível mundial, as alterações ainda não foram divulgadas nem para os funcionários nem para a mídia. Porém conforme as falas dos entrevistados acima, as alterações objetivam oferecer mais benefícios para os clientes que são membros leais.

4.1.4 Mídias sociais

Com o surgimento das mídias sociais, derivado do avanço das novas tecnologias informacionais e comunicacionais, percebe-se uma mudança relacionada às estratégias tradicionais de relacionamento das empresas para com os seus clientes. Essas estratégias estão sendo permanentemente revistas para que sejam mais focadas no cliente. As empresas estão buscando meios, fora dos tradicionais, para ampliar a comunicação com seus clientes.

As novas tecnologias presentes no mercado atual são essenciais para garantir a competitividade das organizações. Nesse sentido é importante que as empresas estejam abertas para a adoção de novos meios de realizar contatos e gerenciar a relação com os seus clientes.

Neste aspecto ressalta-se a importância do gerenciamento profissional das mídias sociais, uma vez que os clientes, de modo geral, estão cada vez mais exigentes com relação à presença das empresas nas interações virtuais.

Por entender a relevância das mídias sociais no atual contexto das relações entre as empresas e os seus clientes, o *Club Med* busca estar presente em algumas redes sociais, possibilitando assim uma maior e melhor comunicação direta com seus clientes.

As redes sociais são ferramentas poderosas de marketing de relacionamento. Através delas as empresas podem apresentar novos produtos, podem manter uma comunicação direta com o mercado, podendo ser utilizadas para medir a satisfação de seus clientes, entre outros benefícios.

Atualmente as redes sociais são utilizadas pelos clientes como um canal de contato para desabafar sobre seus desapontamentos com a empresa, mas também como um canal para fazer elogios e sugestões.

Por isso a importância com relação à medição da satisfação através das redes sociais ganha espaço cada vez maior na gestão do marketing de relacionamento.

O *Club Med* utiliza as mídias sociais de uma forma ampla, tanto como ferramenta de propaganda quanto como instrumento de medição do nível de satisfação dos seus clientes, o que pode ser reforçado pela fala do entrevistado abaixo:

As mídias sociais também são um termômetro de satisfação (ENTREVISTADO 07).

Na fala de outro entrevistado, visando estar mais próxima de seus clientes, o *Club Med*, além de sua página que permite inclusive reservas *on line*, também está conectada com seus clientes através de algumas redes sociais. Até o presente momento a empresa utiliza as seguintes redes: Facebook; Instagram; e, Twitter.

(...) temos acessos às mídias sociais atuais como *Instagram, Facebook, twitter* (...) (ENTREVISTADO 02).

Como já mencionado, as mídias sociais também são consideradas como uma ferramenta de medição de satisfação. Diante disso, percebe-se uma grande preocupação da empresa com relação ao gerenciamento da propagação de imagem negativa.

Com as mídias sociais ficou mais fácil fazer o chamado ‘boca a boca’, uma vez que normalmente as pessoas divulgam suas experiências aos seus contatos, amigos e ‘seguidores’, ocorrendo assim uma multiplicação espontânea dos eventos.

Tanto um cliente novo quanto um cliente antigo pode ser influenciado por um relato feito nessas mídias. O *Club Med* tem ciência de que os comentários de outros usuários feitos nas mídias sociais podem ser determinantes na escolha de um *resort*, assim como de qualquer outra empresa prestadora de serviços hoteleiros.

As falas dos entrevistados abaixo demonstram essas preocupações:

(...) quando as falhas ocorrem tentamos não deixar alastrar nas redes sociais, pois pode ser um problema pontual e para isso agimos rapidamente. Trabalhar em conjunto, departamento de atendimento ao cliente, marketing, jurídico e *village*, facilita essa ação (ENTREVISTADO 08).

Hoje com as redes sociais também se não resolvermos nossa imagem pode ser prejudicada... (ENTREVISTADO 10).

Segundo a fala dos entrevistados, a empresa possui uma preocupação em facilitar o acesso do cliente às mídias sociais, mas também em monitorar os comentários que estão sendo “postados” por seus clientes. Essa informação pode ser reforçada nos trechos a seguir:

(...) o marketing faz um monitoramento de quando tem algum tipo de publicação com o nome do *Club Med*. Eles recebem diariamente esse alerta para avaliar se as impressões, opiniões, se o que vem sendo publicado é de maneira positiva ou negativa e reagir a esses comentários (...) então, a gente tem, o marketing tem uma empresa, uma assessoria de imprensa e publicidade, terceirizada, que passa também... toda, qualquer tipo de...é...veiculação, para o caso de direito de resposta ou não(...) a medida que tem alguma coisa que envolve a prestação de serviços, envolve o nome do *Club Med*, o que acontece...o jurídico é acionado, o SAC é acionado, para evitar o que aconteceu, até entrando em contato com o *village* e como responder (ENTREVISTADO 02).

Tem a mídias sociais que nós respondemos também, a gente recebe a reclamação na mídia e busca resolver internamente. No *facebook* e no reclame aqui a gente faz isso, recebe a reclamação e responde através do mail do SAC. No *trip advisor* também, apesar de ser mais difícil no trip o acesso ao cliente (...). A ideia é sempre responder para mostrar que a empresa quer conversar e resolver. Nós não nos omitimos. Posso dizer que temos 99% das soluções de todos os problemas. Esse 1% fica com aqueles clientes que fazem a reclamação, agente responde e ele deixa pra lá... (ENTREVISTADO 07).

Como já mencionado, o *Club Med* empresa utiliza as redes sociais Facebook e Instagram como ferramenta de acompanhamento do relacionamento com seus clientes, conforme Figura 26 e Figura 27. As informações constantes na página do Facebook até o dia 17 de outubro mais de 1.711.076 pessoas curtiram a página. O Instagram, até a mesma data, aponta 82.700 seguidores.

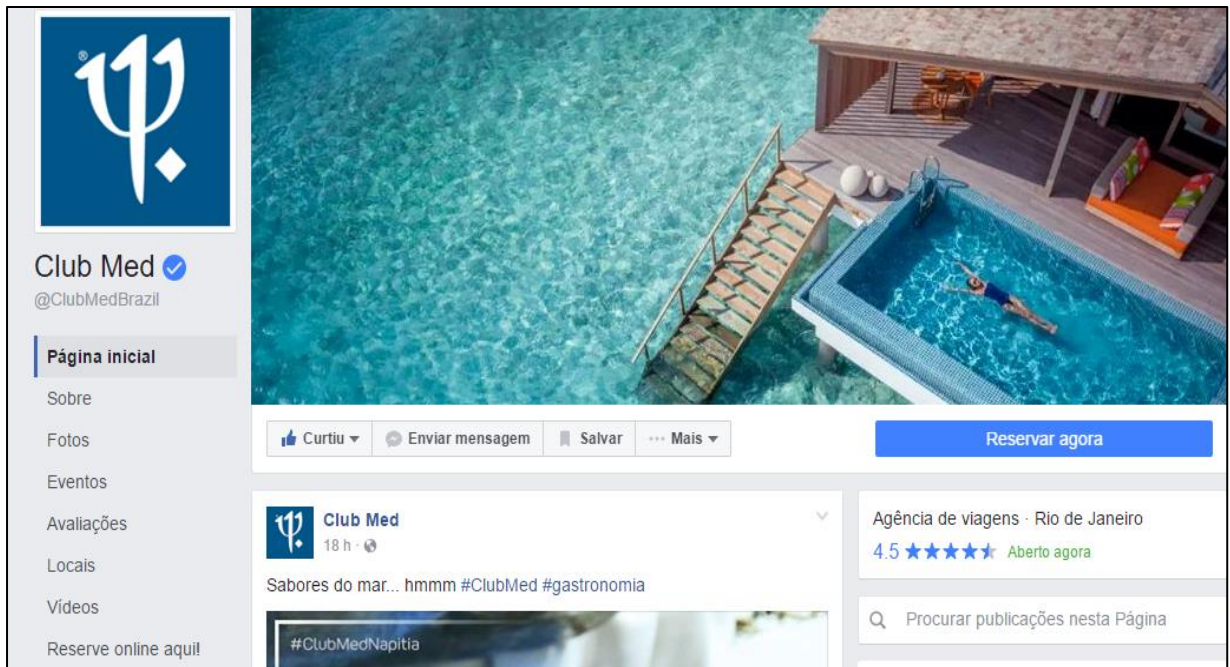


Figura 26. Página do *Club Med* no Facebook.
 Fonte: Facebook (outubro/2016).

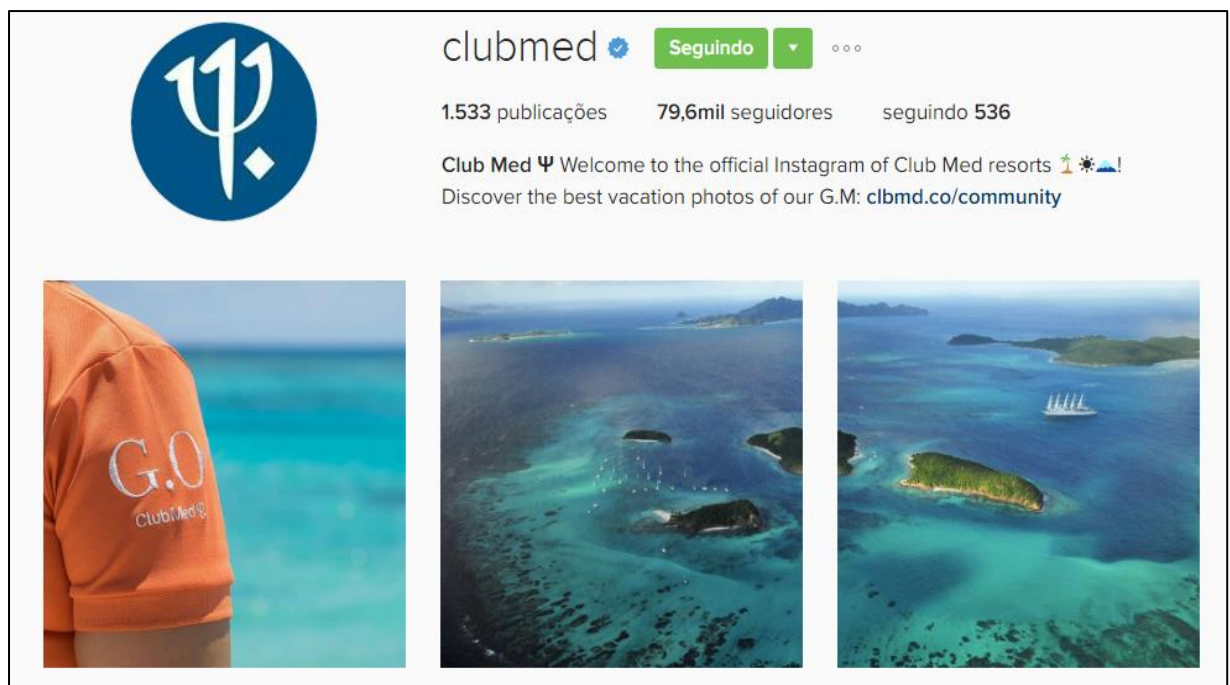


Figura 27. Página do *Club Med* no Instagram.
 Fonte: Instagram (outubro/2016).

A fala do entrevistado abaixo menciona o *Trip Advisor*, que é outro canal de comunicação considerado muito importante para o mercado e para o *Club Med*:

(...) temos acessos às mídias sociais atuais como (...) e *trip advisor* (ENTREVISTADO 02).

O *Trip Advisor* é uma ferramenta que além de outros serviços, avalia diversos segmentos relacionados a viagens, dentre eles os serviços hoteleiros. E esta avaliação segundo os entrevistados é uma preocupação do *Club Med*. A empresa busca ser bem avaliada pelo *Trip Advisor* no que tange a prestação dos seus serviços.

Porém vale ressaltar que nesse caso, o *Club Med* não tem gestão sobre o site, e apenas deve responder quando seu nome é mencionado, ou seja, qualquer cliente pode fazer avaliações sobre seus produtos e seus serviços, devendo o *Club Med* responder dentro de um prazo estipulado.

Como mencionado, o *Trip Advisor* avalia diversos serviços na atividade turística e de acordo com a avaliação referente ao ano de 2015, o *Trip Advisor* indicou que um terço dos *villages* do *Club Med* no mundo está avaliado em primeiro lugar como melhores destinos (Figura 28).



Figura 28. Classificação dos melhores destinos segundo o *Trip Advisor*.
Fonte: *Trip Advisor*.

Assim, diante das entrevistas realizadas e dados obtidos pela internet, fica evidente que o *Club Med* possui uma estratégia de atendimento alinhada com os conceitos do marketing de relacionamento e, que podem ser trabalhados através das mídias sociais, ficando com isso mais próxima de seus clientes.

4.2 Recuperação de Falhas em Serviços

Conforme visto no capítulo 2, fundamentação teórica, os consumidores possuem diversas expectativas com relação à prestação dos serviços.

De acordo com os conceitos de Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) essas expectativas são crenças relacionadas à execução da prestação do serviço que servem de pontos de referência para os clientes julgarem o desempenho da empresa. Nos momentos de interação entre a empresa e seus clientes, estes podem constatar se as promessas feitas pela empresa são cumpridas ou não. São nesses ‘momentos da verdade’ que os clientes desenvolvem suas percepções e que podem constatar a lacuna que existe entre a expectativa e a realidade.

Para Lovelock e Wirtz (2006) uma falha na execução da prestação de serviços pode trazer como consequências negativas para a empresa mais despesas e mais desperdício de tempo e de outros recursos, podendo inclusive afetar a sobrevivência de uma empresa no mercado hoteleiro.

A responsabilidade de identificar e corrigir as falhas nos serviços é da empresa e por isso cabe a ela desenvolver processos e procedimentos para atuar preventivamente e corretivamente na recuperação de falhas na prestação de serviços. Esse esforço realizado por parte da empresa na recuperação de falhas na prestação de serviços é mais uma oportunidade para a empresa fortalecer o relacionamento com o cliente.

Para analisar melhor a recuperação de falhas na prestação de serviços na empresa estudada, este item foi subdividido em seis subitens: Prevenção e antecipação; Reação da empresa; Procedimentos; Funcionários da linha de frente; Importância da recuperação de falhas em serviços; e, atuação da empresa na recuperação de falhas em serviços.

4.2.1 Prevenção e antecipação

A principal diretriz da empresa é fazer o certo, ou seja, não ter falhas. Porém, sabe-se que as falhas são inerentes aos serviços devido as suas inúmeras variáveis. Em função disso, seus procedimentos buscam prever as situações e se antecipar a elas, mas também existem procedimentos para quando as falhas acontecem.

As falas abaixo indicam que, para o *Club Med*, o ideal é que a recuperação de falhas na prestação de serviços seja realizada antes do cliente ter a chance de reclamar:

E você tem sempre que se antecipar (...) o que sempre pensamos é na antecipação. Tentamos minimizar os possíveis problemas e se ocorrer temos que resolver rapidamente (...) se antecipar, resolver e ser honesto com o cliente (...) a gente busca antecipar, mas se acontecer, a empresa procura resolver imediatamente a falha para tentar minimizar o impacto junto ao cliente (ENTREVISTADO 01).

A estratégia de recuperação de falhas existe e é bem atuante. Atua de forma preventiva e reativa (ENTREVISTADO 02).

(...) possui uma estratégia focada na antecipação de problemas, mas infelizmente lidamos com pessoas e nem sempre conseguimos antecipar as coisas. Quando os problemas ocorrem temos toda uma forma de contornar a situação (...) na verdade todos os cuidados, orientações, treinamentos, procedimentos são criados visando a antecipação de problemas, ou seja, não deixar que o cliente passe por alguma experiência de frustração. .mas como já disse, infelizmente às vezes elas acontecem e temos que tentar lidar com isso antes de se tornar uma ação na justiça (...) é complicado mas somos sempre orientados a tentar evitar a falha mas quando acontece temos que resolver rapidamente, ouvindo o cliente e tomando as providências necessárias... (ENTREVISTADO 08).

(...) recuperação de falhas no hotel é complicado... o problema pode ocorrer de várias formas...várias origens, por culpa da empresa, do funcionário, do cliente até da natureza rrsr, ou seja, é inevitável (...) tudo pode começar em uma reserva mal feita...e aí ele já chega no *village* com o problema, a falha (...) o *Club Med* entende que falhas podem acontecer mas como vamos agir faz a diferença...uma boa recuperação pode ser melhor que o serviço em si...tratar a falha como única, caso a caso, é bom... (ENTREVISTADO 09).

As empresas mais eficientes em recuperação de falhas na prestação de serviços conseguem prever as áreas do processo em que as falhas têm maior probabilidade de ocorrer.

Alguns exemplos com relação à prevenção e antecipação foram citados nas entrevistas:

É o que está acontecendo nos *villages* de neve, tentar colocar monitores para as crianças no mini *Club*, que falam português porque a gente sentiu isso, o cliente foi, gostou da neve, mas as suas crianças não estavam satisfeitas porque não tinham ninguém que falasse a língua delas, coloca-se um monitor lá, então a gente investiu nisso que é uma maneira de recuperar uma falha ou se antecipar a ela. A gente está levando pra mais de oito mil pessoas, nove mil pessoas para a neve a cada temporada para esqui (ENTREVISTADO 01).

Agora o *village* Rio das Pedras possui o *Guest relation*. O *village* Rio das Pedras foi identificado que é um *village* com número muito grande de entradas e saídas de pessoas, diferente de Itaparica e Trancoso que as pessoas ficam mais tempo. Então com essa rotatividade a probabilidade de ter um problema é maior. Esse *guest relation*, que fica responsável por conversar com o cliente, perguntar o que ele está achando, ele antecipa as coisas, principalmente com os clientes que estão usando o produto pela primeira vez, o que chamamos de *first time*. Primeira vez que vai tem uma pulseira identificando e você vai nele para entender como está sendo a estada, perguntando, como está sendo? Você está gostando? Era essa a sua expectativa? Então a gente faz essa prévia (ENTREVISTADO 01).

A gente tenta se antecipar, nem sempre a gente consegue (ENTREVISTADO 04).

(...) o cliente cria uma expectativa e se chega lá e não tem na realidade, para ele isso uma falha, então você já sinaliza isso para ele (...) isso o deixa chateado, mas ele já indo com as expectativas dele mais próximas da realizada isso já minimiza os possíveis problemas e decepções. O trabalho é bem preventivo. Resolver antes, mas se ele não sinalizar também fica difícil. Mas nem sempre conseguimos, como exemplo, uma idosa indo com problemas de locomoção, se não há sinalização desse problema nós não temos como nos antecipar... Outro exemplo que está acontecendo muito são as questões alimentares, hoje está em moda, agente tem com pedir uma alimentação diferenciada, a gente orienta como proceder mas se ele não avisar previamente fica inviável (ENTREVISTADO 07).

De acordo com as entrevistas fica evidente que o *Club Med* entende que a forma como reage diante de situações críticas ocorridas na prestação dos seus serviços, ou seja, diante da ocorrência de falhas, é o que faz a diferença no relacionamento com os seus clientes.

A forma com a qual o *Club Med* responde quando se depara com a ocorrência de falhas em seus serviços será tratada no próximo subitem.

4.2.2 Reação da empresa

Apoiado pelos conceitos teóricos fica evidente que é necessário que a empresa responda ao cliente de forma imediata, sendo as comunicações feitas adequadamente, seja pessoalmente, por e-mail, por carta ou por telefone. É essencial tratar os clientes de forma justa e com isso conseguir estabelecer uma relação de confiança que será fundamental em todas as etapas da recuperação de falhas na prestação de serviços.

Como mencionado no subitem anterior, os funcionários entrevistados do *Club Med*, têm consciência de que as falhas podem ocorrer em diversas etapas do processo, ou seja, antes, durante e depois da estada do cliente.

A principal e primeira orientação do *Club Med* é tranquilizar os clientes no sentido de fazer com que eles percebam que suas reclamações serão levadas a sério, ou seja, a situação apresentada por eles será tratada com seriedade pelo setor responsável.

Diante dessa questão da inevitabilidade das falhas, o *Club Med* parece possuir uma postura de assumir a responsabilidade de identificar falhas de serviço, além de outros tipos de erros ou problemas de qualidade, estando alinhada com o conceito norteador de Grönroos (2003), como se depreende nos trechos abaixo:

Existem as falhas que são do ser humano, existem as falhas no ato da reserva, existem as falhas do que você comunica e do que você encontra dentro do *village* e a gente tenta sempre antecipar. Por exemplo, se a gente percebe uma falha no momento da reserva, a gente tenta resolver antes da chegada do cliente no *village* (ENTREVISTADO 01).

(...) tem que correr, agir rápido. Nós não rejeitamos o problema até porque ele pode piorar. Então, não podemos estragar os momentos de felicidade do nosso gm (cliente), não podemos decepcionar, temos que satisfazer cada desejo dele, dentro do possível, claro (ENTREVISTADO 10)..

Quando o gm (cliente) traz uma situação, tentamos resolver na hora para que ele não saia daqui frustrado, triste, com raiva e pior não querendo voltar. Tem uns que não reclamam aqui, mas quando saem vão direto para as redes sociais ou SAC e outros nem reclamam simplesmente não voltam mais...assim se ele reclamar aqui pedimos sempre desculpas pelo ocorrido e dependendo da situação, podemos trocamos ele de quarto, proporcionamos um jantar diferente, damos um agrado no quarto tipo champagne, chocolate (...) a gente entende que o cliente que reclama é aquele que gosta e que quer voltar... por isso não podemos deixar que cuidar dele (...) parece tranquilo né? Não é não rrsrr não é tão simples quanto parece... rrsrr essa área de hotel tem que ter muita atenção e muito cuidado ao lidar com o hóspede, ainda mais aqui no *Club Med*...eles acham que é o paraíso perfeito, e é né? Rrsrrsr (...) resumindo temos que evitar falhas, mas se acontecer, temos que resolver rápido, dando atenção ao nosso gm (cliente) e tomar as providências necessárias... (ENTREVISTADO 10).

Diante das entrevistas, constata-se que o *Club Med* possui clareza com relação aos impactos das situações críticas no momento da prestação dos seus serviços e como a reação nesses casos pode influenciar na construção do relacionamento com os seus clientes, de forma positiva ou negativa.

Para o *Club Med* ter um problema de falhas não é a questão central, mas a forma com ele deve atuar na recuperação dessa falha. Os trechos abaixo reforçam esse posicionamento:

O problema não é ter o problema, é como você o resolve! Problema todos nós temos, insatisfações também, mas como você direciona isso é o que você transforma a situação. O cliente diz, nossa! Eles e ligaram, eles não estão com medo de mim... e aí pronto, tudo muda, a gente conversa chega a um acordo e pronto (...) e só você entender o porque ele está reclamando, ouvir...o que está doendo nessa pessoa...(ENTREVISTADO 07).

Temos que ser rápidos... como é inevitável, quando acontecer, temos que agir de modo que seja bom para cliente e para a empresa, claro...as compensações não podem ser absurdas...tem que ser justa (...) Não podemos fingir que a falha não aconteceu e aí nos colocamos no lugar do cliente (...) Pedimos desculpas, reconhecemos a falha, damos certa atenção ao cliente e dizemos que vamos corrigir, dizemos que não vai mais acontecer e aí vamos começar a negociar a solução, a compensação dependendo do caso, claro... (ENTREVISTADO 09).

Outro aspecto ainda neste enfoque é a rapidez na reação por parte do *Club Med*, que pode ser captado nos trechos abaixo:

A empresa reage de forma rápida. Um exemplo, quando o problema são divergências nos valores passados em cotações e/ou tarifas, de imediato assumimos os custos. Detalhe quando fica algum mal entendido na ligação, e as nossas são gravadas, a gente não libera ela para o cliente, mas se o *Club Med* erra, ele honra. Se nós erramos nós assumimos o nosso erro. Nós não nos omitimos. Nós ouvimos, eu não preciso liberar então o cliente tem essa relação de confiança. Nós erramos e nós honramos, por isso que também a gente consegue se antecipar, porque tem essa ferramenta. Antecipação dos problemas. Rapidez na solução. Honestidade (ENTREVISTADO 04).

Busca reagir rapidamente para que o problema não cresça e não frustre os momentos do cliente dentro do *village*, Vendemos felicidade e por isso não podemos decepcionar o cliente em nenhum aspecto. Dependendo da situação, trocamos de quarto, damos um *upgrade*, damos diárias grátis, damos desconto, tudo para minimizar a falha e evitar problemas maiores, inclusive nas redes sociais (ENTREVISTADO 08).

A orientação maior é resolver o problema antes de o cliente perceber por isso cada departamento tem um *check list* diário para ser realizado em todas as áreas do *village* – quarto, lazer, restaurante, etc. Tudo tem que estar dentro do planejado para que o cliente não tenha falhas... mas é difícil até porque cada cliente tem um nível de exigência de qualidade. De qualquer forma nosso intuito é fazer o melhor para que ele tenha momentos incomparáveis rsrsrs, mas como disse é muito difícil em um ambiente tão grande assim não ter falhas... algumas falhas o cliente nem percebe mas outras...ficam bem visíveis, seja porque alguém não cuidou ou por falhas naturais que possam surgir mesmo tendo seguido todas as vistorias, é acontece...então... se ele tiver qualquer problema temos que correr para evitar maiores problemas...(...) normalmente ele procura a recepção e dependendo do nível do estresse já vai ligando para as agências, para o SAC, para central de reservas... liga pra todo mundo para contar o problema e reclamar, entendo isso é até normal...Temos que resolver né, é nossa obrigação e nossa responsabilidade (ENTREVISTADO 10).

Com relação às reclamações, segundo os conceitos norteadores de Hoffman e Bateson (2003), Grönroos (2003) e Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), um dos componentes essenciais de uma estratégia de recuperação de falhas na prestação de serviços é o encorajamento ao acompanhamento das queixas.

É certo que as empresas não gostam de reclamações, mas através dessas reclamações as empresas podem receber informações por parte dos clientes com relação a falhas que em muitas vezes não conseguem ser vistas pelas pessoas que são responsáveis pela prestação de determinado serviço.

É importante ressaltar que os clientes que reclamam estão oferecendo para a empresa uma oportunidade para que a falha de serviço seja recuperada. Por isso a importância da facilitação do acesso do cliente aos processos de reclamação.

Para tanto, é importante que o cliente saiba quais são os canais de contato com a empresa, ou seja, se ele precisar fazer alguma reclamação, quem pode ouvir e onde pode registrar, são questões importantes para o cliente.

As falas abaixo, retiradas dos trechos das entrevistas, reforçam que o *Club Med* não tem medo de ouvir as reclamações e busca, na medida do possível, estimular que os clientes façam os registros de suas reclamações quando da ocorrência de problemas:

Para gente, o pior cliente é aquele que não reclama porque esse não volta! A empresa entende que o cliente que reclama está querendo melhorar, ele gosta do produto, ele quer que a gente conserte para que ele volte. A gente costuma dizer que a reclamação do cliente não é uma reclamação, e sim uma oportunidade que a gente tem para segurar ele aqui. Eu estou dizendo o que não gostei então você aproveita aquilo e diz assim, a gente vai melhorar para você voltar, agora o que não reclama a gente nem sabe o que aconteceu, nesse caso ficamos sem saber (ENTREVISTADO 01).

A empresa rege bem a essas situações, pois entende que são inerentes ao serviço. O que busca fazer é resolver a situação do cliente para que ele não se sinta frustrado. Preferimos quando o cliente faça a reclamação quando está dentro do *village*, pois ainda temos a situação sob controle. Se o cliente sai sem reclamar, pode ser que não volte mais e isso não queremos. A empresa quer ouvir o cliente que passa por alguma situação de falhas, responder prontamente e resolver a situação (ENTREVISTADO 02).

Com base nessas falas, percebe-se que o *Club Med* parece ter a sensibilidade sobre a importância de uma reclamação enquanto oportunidade de melhoria de um serviço. De acordo com os entrevistados, quanto mais rápido o *Club Med* reagir maior será a probabilidade de ter sucesso nas ações de recuperação de falhas na prestação de seus serviços.

Dar explicações aos clientes de forma honesta e sincera, não manipuladoras, em geral são eficazes (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014). O *Club Med* parece seguir esse conceito, apostando na relação de confiança que existe entre a empresa e seus clientes, conforme pode ser deduzido através do trecho abaixo:

Relação de confiança um com o outro, *Club Med* e o cliente ou agente de viagem. Quando a gente diz não há erro, a conversa foi conduzida dessa maneira, então a reclamação não procede, o cliente acredita (ENTREVISTADO 04).

Como já mencionado, se ocorrer alguma reclamação de falha na prestação de serviços o ideal é que as ações corretivas sejam feitas o mais rápido possível. Além disso, a empresa deve ter como procedimento informar ao cliente o andamento de cada etapa do processo de recuperação dessa falha. Os clientes que reclamam gostam de serem respondidos com rapidez (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

A fala de um dos entrevistados ressalta esse aspecto:

O primeiro momento é rápido, mas a solução pode demorar, mas isso o cliente entende. O que não podemos é deixar de atender no primeiro contato. Aí vamos dando retorno a cada passo até a solução final (ENTREVISTADO 07).

Para que isso ocorra é preciso que a empresa possua os procedimentos que devem seguidos para uma boa recuperação de falhas na prestação de serviços. Esses procedimentos serão abordados no próximo subitem.

4.2.3 Procedimentos

Quando a empresa busca verdadeiramente incentivar as reclamações dos clientes, a mesma precisa desenvolver procedimentos para atuar nos momentos de recuperação de falhas na prestação de serviços para que possa, além de prever as falhas, atuar na recuperação das mesmas, caso ocorram.

O esforço de recuperação de falhas na prestação de serviços deve ser entendido como um processo a ser planejado, propiciando a empresa uma oportunidade de mudar a situação na qual o cliente se encontra, saindo de um sentimento de frustração para um sentimento de satisfação com a empresa, logo após passar por uma falha no serviço recebido, no qual suas expectativas primárias não foram atendidas.

Quando a empresa possui procedimentos específicos para atuar em casos de recuperação de falhas na prestação de serviços pode-se entender que a mesma adota uma estratégia para gerenciar os erros e os problemas no relacionamento com seus clientes.

Essa estratégia de recuperação de falhas na prestação de serviços necessita ser encarada como uma importante ferramenta e para isso todos os funcionários envolvidos precisam saber direcionar suas ações nas interações com os clientes que estão reclamando.

É um momento no qual a empresa pode demonstrar aos seus clientes a preocupação em prestar o serviço contratado da melhor forma possível, mesmo que na primeira tentativa tenha ocorrido alguma falha. Quando da ocorrência de uma falha, a empresa deve fazer um esforço na recuperação para que o serviço possa ser prestado corretamente pela segunda vez.

A empresa precisa aprender com as falhas ocorridas para que possa se antecipar no futuro, evitando assim a reincidência.

Logo, a forma como os procedimentos de recuperação de falhas são tratados pela empresa pode exercer um impacto direto sobre a satisfação percebida pelo cliente com relação aos serviços prestados, sobre a confiança depositada pelo cliente na empresa que foi escolhida para prestar os serviços, e principalmente, sobre a manutenção do seu relacionamento entre a empresa e os seus clientes.

Conforme extraído das entrevistas, o procedimento adotado pelo *Club Med* possui como primeira orientação entender a situação, ou seja, o que aconteceu, como o cliente será afetado e as prováveis causas da falha ocorrida.

Em seguida, conforme estabelecido nos procedimentos internos, deve-se dar início a tratativa da falha, comunicando o ocorrido a todos os setores envolvidos para esta falha possa ser corrigida rapidamente.

Outro ponto importante é com relação ao aprendizado derivado da administração de todo o processo de recuperação da falha.

Para tanto, o *Club Med* conta com dois departamentos fundamentais que estão diretamente ligados aos procedimentos de recuperação de falhas na prestação de serviços, a Recepção do *village* e o SAC, localizado no escritório sede.

Com base nas informações extraídas das entrevistas, para o *Club Med*, a recepção do *village* é um setor considerado como extremamente importante em casos de recuperação de falhas na prestação de serviços hoteleiros, uma vez que é neste local (*villages*) que os clientes efetivamente demandam e consomem os serviços.

Na maior parte das vezes a recepção do *village* é a porta de entrada das reclamações dos clientes, como é demonstrado nas falas abaixo:

Nós sabemos da importância do pessoal da recepção (...) trabalhar na recepção não é fácil, porém eles ficam felizes quando conseguem reverter o problema do cliente e o cliente sai de lá e ainda manda elogios (ENTREVISTADO 02).

Eles têm o poder de evitar que qualquer falha cresça, dependendo da forma como tratam o cliente e a situação (ENTREVISTADO 07).

Os GO's (funcionários) que trabalham na recepção tem perfil diferenciado, sabem ouvir, falar e sabem se posicionar quando o cliente procura a recepção para fazer uma reclamação de falha em qualquer serviço dentro do *village*. Por muitas vezes ele nem liga para o SAC. Ele vai direto à recepção para resolver o problema dele (ENTREVISTADO 08).

A recepção do *village* possui uma pessoa responsável, que está subordinada ao Hotel Service Manager (HSM), responsável hoteleiro, que está subordinado ao chefe do *village*, conforme já apresentado no organograma da empresa (Figura 17) do item 3.1.2.

Os funcionários da recepção do *village* habitualmente atuam diretamente na linha de frente quando do recebimento de queixas por parte do cliente durante o consumo dos serviços em todas as instalações. Por este motivo precisam ter um perfil diferenciado, ser treinados e estar cientes de todos os procedimentos a serem seguidos em casos de incidentes críticos que demandem o seu devido registro.

Com relação ao SAC, cujos depoimentos extraídos reforçam ser este um departamento fundamental na tratativa dos incidentes de falhas e reclamações, está ligado à gerência de atendimento e vendas, subordinada a diretoria comercial, conforme organograma apresentado na Figura 17 do item 3.1.2.

Os trechos abaixo relatam não só a importância do departamento como sua atuação.

O SAC sente o cliente, ele pela ligação sabe como conduzir cada caso. Não adianta você achar que todos são iguais e mandar uma toalha para todo mundo, você tem que saber o que cada um está querendo e você sente isso na hora que tá falando com ele (ENTREVISTADO 01).

O SAC é a voz da empresa, então alguma coisa que vai complicar, pode dar um processo, aí é SAC (...). o SAC vai nos representar, vai ser a nossa voz (...) porque ele vai ter argumentos, compensar o cliente de alguma forma, alguma cortesia, um final de semana para desfazer o mal entendido, ou mandar um mimo pra ele, um roupão, para desfazer o mal entendido, o cliente as vezes fica chateado por uma pequena coisa...O SAC interage com o cliente, antecipando-se, por vezes, ao problema ou intercedendo de modo que a crítica ou a insatisfação não chegue a uma situação irreversível. O SAC, em situações mais complexas, faz o contato e conduz essa negociação de modo a atender aos interesses de ambos. Quando precisa emitir carta ou qualquer outra compensação, somente o SAC está autorizado a conduzir. Então o procedimento é atender o cliente, ligar, mandar e-mails, compensar o cliente. Tudo para amenizar a situação (ENTREVISTADO 04).

O *Club Med* tem um departamento de atendimento ao cliente que é o SAC onde a gente ouve o problema do cliente, O cliente liga, o mundo perfeito, seria que todo o problema que fosse gerado dentro do produto dentro do hotel, o cliente ligasse e lá mesmo a gente procura resolver. Então se você tem um cliente que liga de dentro do hotel a gente une forças e o SAC é a ponte entre o escritório e os hotéis para que essa satisfação seja concluída. O SAC está sempre indo aos *villages* para conhecer

as pessoas, os funcionários, os colaboradores, trocar experiências, mostrar para os colaboradores do hotel que eles não estão sozinhos no quesito de reclamação, que existe alguém do escritório que está pronto, que existe uma célula no escritório pronta para dividir isso com eles para resolução do problema do cliente para resolução dos problemas do cliente ou para dizer para o cliente: não, o senhor não tem esse direito, porque é difícil para eles, lá na linha de frente dizer isso, então é importante que eles tenham alguém por trás no back que possa dizer: senhor, isso não é possível e possa dizer os porquês do não. Não é só dizer o não, mas o porquê desse não. Então o SAC ele tem esse trabalho, esse serviço, buscar o não e as razões do não. Se existe um razão de sim, nós vamos fazer, mas se todos os caminhos nos levam ao não, a gente faz, então eu acredito que essa célula que une o produto ao local de venda, ao local que remaneja tudo dentro do produto para que ele aconteça dentro dos hotéis facilita muito (ENTREVISTADO 07).

(...) o SAC que sempre nos ajuda, aí sei que o SAC pode dar descontos na próxima diária, assim ele pode voltar e ver que nós resolvemos o problema, pode dar diária free, esses pequenos gestos comerciais que agradam (...) às vezes fazemos de tudo e não conseguimos resolver aí já é com o SAC...nossa salvação...rsrsrs (ENTREVISTADO 10).

É relevante destacar a fala abaixo, pois também aborda o aspecto da antecipação que é trabalhado pelo SAC.

O legal é isso, o SAC não trabalha só no momento em que acontecem as falhas, os problemas, as reclamações ele também procura se antecipar e minimizar as situações, sempre pensando, o que isso pode trazer de problema? Ah se a gente não resolver aqui, não resolver ali, então, vamos no antecipar... vamos ligar, vamos fazer uma conferencia, está indo um cliente assim, a situação é essa... (ENTREVISTADO 07).

Outro exemplo, o cliente muito idoso, uma pessoa muito idosa e tal, ele quer ir, ele tem direito, ele está pagando, então a gente avisa, senhor está indo, nós não temos cadeiras de rodas o suficiente, o senhor tem a sua cadeira e tal? Todo esse trabalho a gente faz no sentido de antecipar os problemas (ENTREVISTADO 07).

Outro aspecto interessante percebido em uma das entrevistas é a existência da preocupação em fazer com que as pessoas, clientes e funcionários, entendam o real papel do SAC.

As pessoas precisam tirar o véu do que o SAC é igual a problema, é um mal necessário, quando percebem que o SAC está ali para solucionar os problemas, mas também para atuar preventivamente e antecipadamente, elas enxergam de outra forma. Eu não vejo o SAC como um local de reclamação (...) vejo como um canal de oportunidades. O SAC não é um ambiente de reclamação, é onde os clientes dizem, olha pra mim! Estou aqui! Faz alguma coisa por mim porque eu gosto de vocês... (...) quando você percebe isso, que você pode trabalhar esse cliente, ele vai trazer outros e mais outros...rsrsrs (...) então eu acho que isso é muito importante, as pessoas precisam tirar de si a visão de que o SAC é só problema(ENTREVISTADO 07).

Na prática, o trabalho do SAC é responder a todos os canais presentes nas mídias sociais, interagir com setores específicos do *village*, com a central de reservas e com o departamento jurídico, visando resolver as situações relacionadas com a gestão do relacionamento com os clientes e as ocorrências quando da estada dos clientes nos *villages*, buscando dar o melhor andamento para a solução dos conflitos. Os trechos abaixo reforçam estes aspectos:

O serviço de atendimento ao cliente é notificado e apurado o ocorrido, após todo o levantamento a área envolvida é comunicada para as devidas providências e dependendo da gravidade é feito uma reparação por parte da empresa ao cliente (ENTREVISTADO 05).

Resumindo então, nós respondemos a todos os e-mails, mídias sociais, mantemos contato direto com os *villages*, procurando solucionar as reclamações internamente. Temos cartas padrões para cada situação e para cada tipo de cliente. A ordem é *village* liga para SAC, SAC liga para cliente, manda e-mail com pedido de desculpas, se não para aí, podemos dar descontos, brindes e diárias (...) temos que minimizar, solucionar, resolver os possíveis problemas. Para isso temos um departamento dedicado a ouvir o cliente, como já disse, o SAC, que atua de modo preventivo e também recebe as reclamações, sugestões e ocorrências que acontecem em nossas unidades hoteleiras. Esse departamento é o responsável em reportar as falhas para a diretoria operacional que age diretamente para sua recuperação (ENTREVISTADO 07).

No *Club Med* existe uma forte orientação interna com relação ao trabalho em conjunto de alguns departamentos nos casos relacionados à atuação em recuperação de falhas na prestação de serviços hoteleiros.

Quatro departamentos são destacadamente importantes e necessitam manter constante comunicação. São eles: o SAC, a recepção do *village*, a central de reservas e o departamento jurídico.

Um dos passos do procedimento para recuperação de falhas na prestação de serviços é o setor inicialmente demandado pelos clientes dar conhecimento sobre a ocorrência e ou situação da falha a todos os outros setores mencionados, para que a situação possa ser resolvida pronta e efetivamente, resguardando o equilíbrio e interesse das partes.

O *Club Med* entende que o cliente quer seu problema resolvido, de forma rápida e satisfatória. Quanto mais essa interação entre os departamentos citados acima ocorrer, maior a probabilidade de solução eficaz para o cliente, conforme se percebe nas falas abaixo:

Existe uma excelente comunicação entre os funcionários do SAC, do *village* e do jurídico e isso é fundamental para a solução dos problemas (ENTREVISTADO 01).

A gente também faz uma ponte da central de reservas, o SAC e o *village*, a gente tenta se antecipar quando o cliente tem uma necessidade especial, a gente sempre procura levar a informação antecipadamente para que o hotel possa se preparar para a chegada desse cliente e assim se antecipar e evitar falhas. E aí sempre focando em resolver o problema. Um exemplo: a agente está com um caso de um cliente que está querendo fazer uma surpresa para a noiva então a gente já trata com o *village* dizendo que esse cliente naquele momento é importante porque é um momento especial e não pode ter falha, é um final de semana que ele quer que seja especial (ENTREVISTADO 07).

E as pessoas sempre querem, e isso é do ser humano, que alguém resolva o seu problema. É eu tenho um problema, você pode resolver para mim, eu tô te pagando para você resolver meu problema... as vezes não é bem assim que funciona, então a gente tem que também trazer essa realidade (ENTREVISTADO 07).

Seguindo a orientação de resolver qualquer incidente de falhas, o *Club Med* possui procedimentos internos que devem ser seguidos pelos funcionários desde o momento da reclamação até a solução do problema.

Diante das primeiras explicações sobre os procedimentos adotados pela empresa com relação ao atendimento do cliente em caso de falhas em serviços, pode-se perceber que o cliente, após a situação de falhas, pode acionar a empresa em dois momentos. São eles: 1) a reclamação feita pelo cliente no momento do consumo, ou seja, quando ainda está dentro do *village*; e, 2) a reclamação feita pela cliente após o consumo do serviço, quando já saiu do *village*.

Partindo dessa premissa, o quadro 8 foi elaborado de modo a apresentar as formas de acionamento da empresa por parte do cliente, ou seja, como o cliente procura a empresa após uma falha em serviços, de acordo com as duas situações apontadas, reclamação no momento do consumo e após o consumo do serviço.

Quadro 8. Procedimento para atender o cliente em caso de falhas em serviços.

	MOMENTO DO CLIENTE	REAÇÃO DO CLIENTE	FORMAS DE ACIONAMENTO DA EMPRESA POR PARTE DO CLIENTE
FALHAS EM SERVIÇOS	NO MOMENTO DO CONSUMO DO SERVIÇO	Cliente aciona a empresa durante a utilização dos serviços (dentro do <i>village</i>)	Cliente procura a recepção do <i>village</i>
			Cliente liga para o SAC
			Cliente liga para a central de reservas
	APÓS O CONSUMO DO SERVIÇO	Cliente aciona a empresa após usufruir dos serviços (fora do <i>village</i>)	Cliente liga para o SAC
			Cliente envia e-mail para o SAC
			Cliente liga para a central de reservas
			Cliente envia e-mail para a central de reservas
			Cliente envia reclamação através das redes sociais

Fonte: Dados da pesquisa/ Elaborado pela autora (2016).

Conforme explicitado nas entrevistas, a partir do acionamento do cliente, a empresa possui os procedimentos para cada situação.

São dois. Quando ele está dentro e quando sai. A diferença entre esses procedimentos é muito grande. Porque o que acontece, quando o cliente está lá dentro e reclama a gente consegue minimizar ou sanar o problema, ele sai e vai embora acabou (ENTREVISTADO 07).

Então, a orientação é responder prontamente o cliente, seja pessoalmente, por telefone ou por e-mail. Depois tentar resolver o problema dele. Se o cliente estiver pessoalmente no *village*, algumas ações são realizadas para minimizar a situação como já disse (ENTREVISTADO 02).

Porém, é fortemente ressaltada durante as entrevistas uma preocupação por parte do *Club Med* em tentar resolver o incidente crítico dentro do *village*, ou seja, enquanto o cliente ainda está usufruindo dos serviços, o que pode ser demonstrado nas falas a seguir:

O cliente não deve sair do *village* com sentimento de frustração e sem ter seu problema tratado. Às vezes não conseguimos resolver, mas minimizamos o sentimento de frustração e de decepção (ENTREVISTADO 01).

A ideia é que o cliente perceba *in loco*, no *village*, a recuperação da falha e para isso os funcionários do *village* estão treinados para atender esse cliente e resolver o problema dele (ENTREVISTADO 01).

Se o cliente ainda está dentro do *village* e ocorre alguma falha e ele quer resolver imediatamente, ele pode procurar imediatamente a recepção ou ligar para o SAC. O SAC interage com o cliente, antecipando-se, por vezes, ao problema ou intercedendo de modo que crítica ou insatisfação chegue a uma situação irreversível (ENTREVISTADO 08).

O procedimento quando o cliente ainda está dentro do *village* é ouvir a reclamação do cliente seja na recepção, neste caso pessoalmente, ou pelo SAC, neste caso por telefone ou meio-eletrônico.

O ideal é que a falha seja resolvida dentro do *village*, ou seja, quando o cliente ainda está usufruindo o produto, para que o *Club Med* possa reverter a situação e permitir que o cliente dê continuidade a sua estada de maneira satisfatória, como se pode inferir no trecho a seguir:

A primeira estratégia é resolver qualquer problema do cliente dentro do *village*. A equipe gerencial, principalmente o HSM, que é o gerente hoteleiro, ele atende a orientação de tanto do jurídico, quanto do SAC, quanto do operacional de tentar resolver o problema dentro do *village*, de solucionar o problema ali (...) é um conjunto de ações do gerente hoteleiro com o *front-office*, que é a recepção. A orientação é que o cliente saia de lá com o problema resolvido e não com uma má impressão ou com problema pendente (...) se o cliente reclamar dentro do *village*, normalmente damos *up grade* de quarto, gestos ou agrados comerciais, passeios, brindes (roupão exemplo) ou qualquer tipo de *souvenir*. A ideia é que ele não sinta a frustração de vivência no *village*, que ele não saia com essa sensação. A ideia é reter e que ele volte (ENTREVISTADO 02).

Se, ao contrário, o cliente já saiu do *village* e faz a sua reclamação sobre a falha após o consumo dos serviços, também existem procedimentos definidos, porém percebe-se que neste caso existe outra vertente de análise para o problema, o cliente consumiu o produto e não reclamou durante a sua permanência nas instalações do *village*. Os relatos abaixo esclarecem:

E se o cliente sai de lá com uma experiência frustrada, problemas carro, furto, qualquer experiência que não tenha relatado dentro do *village*, ele normalmente envia um e-mail para o SAC com a reclamação da experiência frustrada. Nesse caso o canal é o SAC (ENTREVISTADO 02).

Se cliente já estiver saído e depois entrar em contato com SAC, é enviado um primeiro e-mail de resposta automática. O segundo momento já é o e-mail ou telefone, mas sempre formaliza por e-mail, com a resposta final para o cliente, após parecer e aval do jurídico. Se cliente concordar, ok. Se não, é feita nova avaliação de riscos e a empresa decide ou não se vai entrar em juízo (ENTREVISTADO 02).

Se o cliente não reclamou dentro do *village* e sim quando saiu, normalmente ele liga para o SAC. O SAC possui um roteiro a ser seguido, um escalonamento de reclamações e reações que podem ocorrer por parte da empresa (ENTREVISTADO 08).

Assim, destaca-se um ponto importante que é a compensação. Os clientes devem ser compensados imediatamente. Cliente compensado e satisfeito continua seu relacionamento com a empresa e contribui para a comunicação boca a boca favorável (GRÖNROOS, 2003).

O *Club Med* apresenta dentro das suas políticas de recuperação de falhas formas de compensar seus clientes, conforme pode ser extraído nas falas seguintes:

Pedidos de desculpa com *up grade*, descontos, gratuidades, brindes (ENTREVISTADO 08).

Pedido de desculpa, *up grade*, gratuidades, descontos... O ideal é que ele ache que saiu mais ganhando do que perdendo com a situação (ENTREVISTADO 09).

(...) pedimos sempre desculpa pelo ocorrido seja pessoalmente seja por carta. O SAC tem um modelo padrão pelo que sei... Damos *up grade* de quarto, descontos, gratuidades, brindes (ENTREVISTADO 10).

Percebe-se que os funcionários, tanto do SAC quanto da recepção, possuem autonomia relativa para analisar os fatos e quando necessário efetuar a devida compensação.

Em casos mais graves, o cliente reclama solicitando suas diárias de volta. Nesses casos existe uma avaliação do departamento jurídico juntamente com SAC e com a recepção do *village* para a apuração dos fatos e para compensar o cliente de forma justa e honesta, caso necessário.

O *Club Med* não tem por prática fugir das situações em que precisa ressarcir o cliente. Os trechos abaixo salientam essa orientação:

(...) as falhas, ocorrem, isso ocorrem. Além disso, cada cliente é de um jeito e podem também ocorrer falhas humanas. Aqui falhas podem ocorrer na reserva e dentro do *village*. Nós ouvimos o cliente com atenção, analisamos os fatos, entramos em contato com os *villages* para apurar o ocorrido, temos que solucionar a questão (ENTREVISTADO 01).

Tem cliente que tem razão então ele quer uma atenção, ou dinheiro de volta e você tem que analisar. Existem procedimentos padronizados no *village*, no SAC e no jurídico. No caso do SAC, é enviado e-mail de retratação com convite para desfrutar de outra diária e com isso oferecendo diárias gratias ou bons descontos, depende de cada caso (...) tem cliente que usufruiu a semana inteira e depois quer tudo de volta, se ele realmente não gostou normalmente ele reclama com razão ou ele vai embora... sabemos que nesses casos é devido o dinheiro de volta (ENTREVISTADO 01).

Quando ele não reclama e sai do *village*, ele cria uma expectativa de conseguir algo isso é mais difícil. Primeiro, se ele não sinalizou dentro do hotel, isso é mais complicado porque se ele não reclamou de completamente nada, passou o tempo todos insatisfeito e quando ele sai ele manda um e-mail acabando com tudo, até você procurar aonde foi o problema, porque na realidade esse cliente que não fala e reclama depois, ele foi aquele que teve um problema e depois o resto vem como efeito dominó, então você tem que achar a ponta do *iceberg* para entender e aí analisar em cima da ponta do *iceberg*, o restante foi puramente falta de sorte nossa. Aquele problema na central de reservas, o pneu furou, chegou 15 minutos antes e não o deixaram entrar, ou seja, alguma coisa aconteceu que desencadeou todo o processo de reclamação. Ai você analisa e verifica se ele realmente tem direito ou não. Então a gente manda e-mail, responde, liga para *village*, fala com todo mundo para entender e descobrir o que aconteceu, entendendo o problema a gente vai procurar uma solução para aquilo (ENTREVISTADO 07).

Nesses casos mais graves, o jurídico faz a avaliação de riscos, o que essa reclamação pode trazer para a empresa no futuro, ou potencial risco de ação judicial, no contencioso, se vale ou não a pena discutir a situação em juízo e vendo a possibilidade de perda e de êxito, fazendo essa balança (ENTREVISTADO 08).

No entanto, existem casos que fogem das duas situações apresentadas acima que são aqueles em que o cliente não faz nenhuma reclamação ou relato sobre a falha diretamente para o *Club Med*, seja no momento do consumo ou após a sua saída do *village*.

Em alguns momentos o cliente comenta algo na recepção informalmente sem maiores problemas. Um caso mencionado por um dos entrevistados diz respeito ao fato de às vezes o cliente comprar e cancelar o serviço no próprio *village*, sem mencionar o motivo do cancelamento.

Nesses casos a recepção, mesmo não tendo uma reclamação formal, lista todas as situações apresentadas pelos clientes, inclusive esses cancelamentos de serviços. Esse relatório é enviado semanalmente para o SAC.

Entendendo que esse cliente pode ter passado por alguma situação crítica e por algum motivo não fez uma reclamação formal, o SAC liga para esses clientes buscando mais informações, ou seja, buscando a reclamação, conforme fala abaixo:

Nós recebemos toda semana um relatório do *village* com tudo que aconteceu na semana. Então o cliente chegou lá e não gostou de alguma coisa, ele reclama na recepção. Por exemplo, comprou o *petit club* que é um serviço para criança de dois anos e não gostou e pediu devolução. Ele comprou o serviço no *village* e pediu a devolução do dinheiro. Ai o SAC ao receber essa informação no relatório, entra em contato com o cliente. Pergunta o que houve, o que aconteceu, o que ele não gostou... é uma atitude que a gente tem para saber se no ato da venda alguém não explicou direito, vamos supor que tenha sido tudo bem mas ao chegar lá não gostou. O que ele não gostou? Que ele estava esperando e não gostou? A gente antecipa, porque essa pessoa volta. Se ninguém entre em contato ele pode achar que a empresa fez pouco caso, agora quando ligamos ele fala, nossa! Vocês ligaram pra gente...eles não esperam... o cliente fica surpreso com a ligação e gosta. O que era uma observação do cliente não vira uma situação de falha. O relatório é semanal e a gente recebe de todos os *villages*, até mesmo se ele for para Punta Cana, a gente recebe e se aconteceu alguma coisa lá a gente entra em contato (ENTREVISTADO 01).

Em outras vezes aproveita a pesquisa de satisfação que é enviada aos clientes para relatar alguns fatos.

E infelizmente por vezes, nada menciona e simplesmente não retorna, conforme pode ser extraído da fala abaixo:

Se o cliente não reclamou. Existe um grande questionário voltado para qualidade que todos os clientes recebem após a saída do *village*. Nesse questionário ele pode relatar como foi sua estada. Esse questionário vai direto para a área de marketing e a mesma responde ao cliente caso necessário (ENTREVISTADO 08).

Como parte da política do *Club Med* os clientes devem ser atendidos de forma semelhante, mas as situações de falhas são diferentes e por isso é importante tratar cada ocorrência como um caso único. O *Club Med* tem como prática analisar cada situação para dar continuidade ao tratamento de cada demanda de falha na prestação dos seus serviços.

Os trechos abaixo reforçam a política do *Club Med*:

Quando mandamos a carta padrão muitos se irritam então acho que eles gostam de ter algo personalizado. Outros não aceitam nada, nem desculpe e nem presentes... Assim acabamos por entender que cada cliente é único e que temos que usar também de bom senso para tratar caso a caso, isso o SAC faz muito bem. Cabe a todos os envolvidos entender cada caso e tratar de modo individual e adequado (ENTREVISTADO 09).

(...) dependendo da gravidade do problema então não é todo mundo que reclama que ganha diária e sim dependendo do problema da gravidade, se vai parar na justiça... essas coisas (ENTREVISTADO 10).

Importante ressaltar que quando as situações de falhas na prestação de serviços hoteleiros são resolvidas satisfatoriamente pelos funcionários da linha de frente, há uma grande possibilidade dos clientes se tornarem fiéis, demonstrando satisfação e certo encantamento pela solução dada pessoalmente ao seu problema.

4.2.4 Funcionários da linha de frente

As empresas precisam seguir procedimentos focados nas ações de recuperação de falhas na prestação de serviços e esses procedimentos incluem ações direcionadas para os momentos de interação dos funcionários da empresa, destacam Hoffman e Bateson (2003).

Em se tratando especificamente da hotelaria, na maior parte das vezes as transações de serviços são realizadas entre pessoas, ou seja, os funcionários da empresa e seus hóspedes. Por este motivo é fundamental que a empresa possua diretrizes que busquem fortalecer as relações interpessoais, principalmente as que ocorrem nos ‘momentos da verdade’, momento este onde as transações de serviço acontecem.

Nestes casos, serviços hoteleiros, os funcionários são parte essencial da experiência do cliente e por isso precisam ser preparados pela empresa para que possam atuar prontamente na busca da recuperação de alguma falha ocorrida na prestação de serviços.

É fundamental que os funcionários conheçam a estratégia de relacionamento da empresa, inclusive tenham ciência da importância de uma eficaz recuperação de falhas na prestação de serviços para o fortalecimento desse relacionamento.

Para tanto, os funcionários precisam ter acesso às informações da empresa e aos procedimentos relacionados com a sua atuação em casos de recuperação de falhas e isso ocorre mediante treinamentos e capacitações. Além disso, é preciso que a empresa delegue autonomia aos seus funcionários.

Logo, entende-se que a empresa deverá treinar e acompanhar os funcionários bem como dar o suporte necessário para que os mesmos possam atuar de forma rápida nas ações de recuperação em casos de falhas em serviços.

Desta forma, provavelmente os funcionários estarão mais esclarecidos com relação aos procedimentos e atuação da empresa, tendo mais consciência de que as falhas ocorridas na prestação de serviços precisam ser antecipadas ou prontamente atendidas para que sejam recuperadas rapidamente.

Com base nas entrevistas realizadas, observa-se que o *Club Med* atua de forma assertiva com relação à capacitação e envolvimento dos funcionários da linha de frente. De acordo com o entrevistado 09, a empresa ministra treinamentos para todos os funcionários que lidam diretamente com o cliente, seja dentro do *village* ou nos escritórios, uma vez que o *Club Med* entende que esses funcionários possuem um papel vital na gestão do relacionamento com os clientes, pois provavelmente são eles os primeiros que irão lidar com a falha ocorrida na hora da prestação dos serviços.

Ainda de acordo com o entrevistado 09, os funcionários devem saber qual é a estratégia da empresa com relação à recuperação das falhas quando de sua ocorrência e até mesmo como evitar a sua reincidência.

Conforme já destacado, os funcionários da recepção do *village* costumam ser os mais impactados, uma vez que estes lidam diretamente com o cliente quando dá ocorrência de grande parte dos problemas.

Diante disso é prática no *Club Med* o desenvolvimento de treinamentos regulares para esses funcionários, visto que esforços são realizados para que as equipes de atendimento ao cliente nos *villages* possam estar aptas a prestar os serviços demandados.

Os relatos abaixo sustentam tal interpretação:

(...) temos reuniões semestrais com o *village*, onde a gente orienta com relação aos problemas e que se o caso for mais grave e não conseguir ser resolvido no *village*, eles devem passar para SAC (...) liga para o SAC e a gente conversa (ENTREVISTADO 01).

(...) nós treinamos todos os funcionários da equipe gerencial e do front-office para que estejam preparados. Há um treinamento, a gente tenta desenvolver isso, da maneira de como ele vai abordar o cliente que tiver com um problema e como isso será tratado dentro do *village*. Esse treinamento é para que possam ter autonomia e para que saibam agir no caso de falhas e de resposta ao cliente (ENTREVISTADO 02).

Temos treinamento no atendimento, como primeiro momento, pois é nessa hora que o cliente nos procura e depois, dependendo do que seja acionamos o SAC e até mesmo o departamento financeiro, caso a falha envolva perda de valores (...) procuramos manter a equipe sempre atualizada com treinamento e com a criação de material de apoio (ENTREVISTADO 03).

Os funcionários da linha de frente que ficam no *village* eles possuem um treinamento, uma orientação. Hoje em dia a gente tem o relações públicas que é o...que fica dentro do hotel...ele leva o cliente para uma sala...a gente o chama de relações públicas, o nome é em inglês e eu não me lembro agora, ele vai e conversa com o cliente, mostra para o cliente o que está acontecendo, faz um contato, um confere com o SAC, pede um momento ao cliente para verificar, para ajudar. Ele é treinado para isso (ENTREVISTADO 07).

Normalmente eu vou ao *village* para ter esse contato com as pessoas da recepção e essa pessoa das relações públicas, para dividir as situações com eles, sem apontar com dedos os erros, mas sim para juntos buscarmos mais soluções, mas para mostrar onde podemos buscar a solução e agir mais rapidamente.
Por exemplo, ah eu estou com problema no quarto x, o que nós podemos fazer para não termos mais esse problema? Então a gente vai estar sempre procurando melhorar (ENTREVISTADO 07).

Também nos preocupamos em treinar os funcionários da linha de frente para que estejam aptos a resolver as situações dentro do *village*. Então todos que possuem o contato com cliente em casos de falhas, recepção e SAC estão orientados e treinados para agir de forma corretas quando algo ocorrer, cada um com suas autonomias previamente decididas com a diretoria (ENTREVISTADO 07).

Com relação à autonomia e poder de decisão, sabe-se que a capacidade de oferecer respostas rápidas também está ligada ao poder de decisão do funcionário (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014) e que os funcionários que possuem mais autonomia ocupam posição central e por isso devem ser fortalecidos com autoridade (GRÖNROOS, 2003).

No *Club Med*, em relação ao SAC, os funcionários do atendimento possuem treinamentos regulares e autonomia relativa para agir diante das reclamações de falhas, conforme pode ser extraído das falas abaixo:

O SAC tem total autonomia para sentir isso e dar o atendimento necessário para cada caso (...). Hoje o SAC possui 01 coordenador, 01 assistente e 01 estagiária (...) atende todos os *villages*, todos os clientes brasileiros, inclusive na neve (ENTREVISTADO 01).

O SAC possui treinamento e autonomia para dar o primeiro atendimento, para decidir como resolver. Se dará um desconto na próxima de diária ou diárias grátis através de carta de credito, ou até mesmo devolução total do pacote, nos casos mais graves (ENTREVISTADO 02).

O cliente não fica sem resposta (...) a gente pode até não ter autonomia, mas a gente vai buscar a solução, a gente vai explicar isso para ele e vai passar para um nível acima (ENTREVISTADO 04).

Você tendo esse *feedback* faz você se sentir importante como profissional e ser honesto também. Não adianta querer empurrar qualquer coisa para o cliente, mas sendo honesto, direitinho... (...) o SAC tem total autonomia para decidir qual procedimento tomar para cada caso. Temos total liberdade para agir e para entrar na dala da diretoria e presidência Todos são muito abertos e conscientes do trabalho. Eu mesmo tendo autonomia, eu muitas vezes divido com eles até para saber se estou rigorosa demais ou ao contrário (ENTREVISTADO 07).

Percebe-se que, especificamente na hotelaria, o hóspede busca um bom atendimento e um serviço que atenda suas expectativas. No caso do *Club Med*, como já mencionado pelos entrevistados, a empresa deseja proporcionar momentos de felicidade, experiências agradáveis e positivas, e para isso precisa estar pronta para agir rapidamente se ocorrer alguma falha que possa deixar a desejar a vivência do cliente dentro dos *villages*.

Diante dessa constatação, percebe-se que todas as empresas precisam estar atentas aos aspectos comportamentais de seus funcionários, que estão envolvidos diretamente com o cliente, e principalmente, desenvolver atividades juntamente com os funcionários, para que tenham atitudes assertivas nos momentos em que precisarem agir para minimizar as insatisfações ocorridas em função de algum incidente crítico ocorrido com seus clientes.

4.2.5 Importância da recuperação de falhas em serviços

Os clientes que passam pela experiência de uma falha nos serviços contratados e que percebem que a empresa não mediu esforços para buscar recuperar essa falha tendem a ser mais fiéis do que os clientes que infelizmente presenciaram falhas sem o devido esforço e solução.

Com relação a este subitem foram desenvolvidas duas perguntas. A primeira delas foi: *Como o (a) sr. (a) descreve a IMPORTÂNCIA da recuperação de falhas nos serviços?*

Com base nas entrevistas percebe-se que todos os entrevistados entendem que a recuperação de falhas na prestação de serviços é um fator primordial no que tange ao relacionamento com seus clientes tanto como ferramenta de relacionamento com o cliente, tanto como fator essencial para a sobrevivência no mercado hoteleiro.

Utilizando o conceito norteador de Hoffman e Bateson (2003) algumas empresas são ótimas na prestação serviços até o momento em que algo dá errado. Entretanto, outras

empresas são excelentes na recuperação de falhas na prestação de serviços e com isso conseguem impressionar seus clientes. Essa é a postura do *Club Med*.

Seguem abaixo trechos de algumas das entrevistas que auxiliam na percepção da importância da recuperação de falhas na prestação de serviços:

Muito, muito, muito importante. Porque isso marca e ai ele vai falar para todos mundo. Você sabia o que aconteceu? O *Club Med* me ligou. Ele não vai dizer eu tive esse problema, não. Ele vai falar do nosso retorno, de como fizemos essa recuperação. Isso marca positivamente o cliente. Você acredita que o *Club Med* ligou para mim? Ele deu importância para o que falei...e isso não tem preço. É a melhor propaganda que tem (ENTREVISTADO 01).

Vejo como muito importante essa recuperação e destaco três pontos: o primeiro é reter o cliente, o segundo é o benefício que traz para a imagem da empresa, quando você tem essa recuperação e o boca a boca é muito importante, as mídias acabam sendo avaliações constantes, um sinalizador, um canal de avaliações e ainda benéfico econômico que traz para a empresa, porque você tem um contencioso mitigado com essas ações de recuperação antes de chegarem a justiça, vocês traz o benefício em ações, em acordos extrajudiciais e também mantem o cliente que já é da casa. Aumenta a retenção e diminui o contencioso (ENTREVISTADO 02).

Vital para a manutenção da carteira de clientes e para a prospecção dos de novos clientes, bem como a melhora da prestação de serviços. A detecção de falhas nos ajuda montar treinamentos específicos (ENTREVISTADO 03).

Muito importante, importantíssimo, muito, muito muito. A gente sempre intercede para que não ocorra problema, uma insatisfação. É claro, nem sempre a gente pode satisfazer o cliente no todo, às vezes por restrições internas mesmo, algum pedido que ele faça, eu não tenho condições de atender a expectativa dele, porém se a gente puder reverter e manter o cliente junto da gente...a gente se preocupa muito com isso. Quando a coisa chega por que às vezes a coisa não chega, a insatisfação fica um problema isolado, a gente que...esse cliente passa pra frente, um boca a boca...quando chega pra gente, a gente tenta contornar da melhor maneira possível. Então a satisfação do cliente é de suma importância. O *Club Med* particularmente trabalha muito com o cliente *habitué*, é aquele cliente que ele fidelizou, que vai há anos, ele conhece o produto, vai ao mesmo hotel, no mesmo período, anos a fio então isso é sinal de que ele gosta do produto e de como o serviço é prestado a ele. Não se exige a perfeição de seus serviços; mas como a empresa se porta ou conduz a solução do problema quando efetivamente esse o é apontado. Isso não gera mais problemas e não gera insatisfação (ENTREVISTADO 04).

Com a recuperação nas falhas melhoramos a qualidade, valorizamos o serviço, desenvolvemos o ser humano e o cliente ao retornar se sente respeitado, pois percebe que houve melhoria no processo (ENTREVISTADO 05).

Temos que sempre visar a satisfação do cliente para que ele fique satisfeito e retorne (ENTREVISTADO 06).

Eu acho fundamental o trabalho de captação de novos clientes, mas eu acho primordial entendeu você saber reverter uma reclamação, você não está só mantendo esse cliente como trazendo outros gratuitamente. Não existe propaganda no mundo que pague um cliente satisfeito. Ele fala: eu tive uma reclamação, eu tive atendimento e acabou (...). Um cliente que tem sua insatisfação resolvida, ou uma resposta sincera por parte da empresa, mantém sua fidelidade ao produto e multiplica isso ao seu campo de contatos (ENTREVISTADO 07).

Acredito que se a empresa não se preocupa com isso vai estar fora do mercado hoteleiro em breve. Todos sabem até os clientes, não existe nada 100% perfeito e isento de falhas, mas como vamos agir está em nossas mãos... é cultural... (ENTREVISTADO 08).

Acho fundamental e isso me ajuda muito na minha atividade. Se a empresa não tivesse a preocupação, quem está na linha de frente iria sofrer... (ENTREVISTADO 09).

Eu acho muito importante, pois que esta aqui na linha de frente é que mais sofre com isso... é importante para o gm (cliente) e para gente. Não é? Eu sou cliente também, em algum lugar e por isso acho que a empresa quando tentar consertar o erro ela me ganha. Todos sabem, se o cliente sai feliz ele volta, se volta o *Club Med* ganha e com isso mantemos nosso empregos né? Sem cliente sem trabalho... (ENTREVISTADO 10).

A segunda pergunta realizada sobre a importância da recuperação de falhas na prestação de serviços, de caráter de intensidade de impacto, foi: *Em uma escala de 0 a 10, considerando 10 como ponto máximo, que grau você dá para a IMPORTÂNCIA da recuperação de falhas nos serviços?*

Como resultado desta pergunta, 80% dos entrevistados atribuíram grau 10 para a importância da recuperação de falhas na prestação de serviços, 10% atribuíram grau 9 e 10% atribuíram grau 8. Vale ressaltar que não foram dadas notas entre 7 e 0.

Entende-se assim que os entrevistados acreditam que a recuperação de falhas na prestação de serviços é importante uma vez que pode trazer impactos na satisfação, no grau de retenção e na fidelidade dos clientes, consequentemente podendo melhorar a qualidade do relacionamento entre a empresa e seus clientes.

Os entrevistados também acreditam que a solução eficaz dos problemas dos clientes pode ter relação com a publicidade boca a boca e com desempenho financeiro da empresa, fator presente quando mencionado pelos entrevistados na questão dos custos envolvidos na recuperação das falhas.

Por todos esses aspectos, a postura da empresa quando da atuação nos casos de recuperação de falhas em serviços é assunto de extrema relevância.

4.2.6 Atuação da empresa na recuperação de falhas em serviços

Com relação a este item foram desenvolvidas duas perguntas. A primeira delas foi: *Como o (a) sr. (a) descreve a ATUAÇÃO da empresa na recuperação de falhas nos serviços?*

A maior parte dos entrevistados acredita que o *Club Med* tenha uma atuação adequada nos casos de recuperação de falhas na prestação dos seus serviços hoteleiros. Alguns entrevistados mencionaram que mesmo com uma atuação adequada é necessário buscar a melhoria contínua na prestação dos serviços, independente da reclamação de clientes, uma vez que nem todos os clientes reclamam.

O entrevistado 01, cujo relato encontra-se abaixo, ressaltou que a questão do relacionamento e as ações de recuperação de falhas na prestação de serviços sempre permearam as preocupações do *Club Med*. No entanto, em função do grande número de clientes demandantes dos seus serviços e pelo fato do mercado hoteleiro não possuir produtos semelhantes à proposta da empresa, essa atuação não era o objetivo primordial da empresa.

Ainda de acordo com ele, com o passar do tempo e na medida em que o nível de concorrência aumentava e os padrões de oferta dos serviços hoteleiros oferecidos pelo *Club*

Med eram de certa maneira copiados, surgiu a necessidade de repensar as estratégias e com isso a atuação da empresa com relação à recuperação de falhas na prestação de serviços foi sendo aprimorada e efetivamente implantada.

Eu acho que antigamente o *Club Med*, não que não pensasse nisso, mas tinha tanta gente que não se preocupava com isso e aos poucos a empresa foi percebendo que, foi se adequando na verdade, apenas do *Club Med* ter sessenta e tantos anos, ele não ficou para trás, ele foi de adequando. O cliente agora precisa de telefone, tv, wifi, qualidade de serviço e a gente foi se adaptando. Eu acho que o *Club Med* soube ouvir, se adaptar e perceber que poderia perder clientes apesar de ser uma marca famosa, mundial, mas se você não dá atenção aos seus clientes eles vão embora. Pela marca ser *Club Med* os clientes esperam sempre algo superior. A marca é presente e os clientes gostam, mas temos que ter mais qualidade no serviço para que possamos manter nossos clientes e não perder para a concorrência (ENTREVISTADO 01).

O entrevistado 03 pontua firmemente que a empresa é atuante e sempre está buscando melhorar. Os entrevistados 06 e 09 afirmam que a empresa atua bem, mas ressaltam que pode melhorar, principalmente quando o cliente ainda está dentro do *village*, pois este fica nervoso quando a solução demora ou quando não o satisfaz.

Mais alguns trechos que mencionam os esforços do *Club Med* com relação a sua atuação na recuperação de falhas na prestação de serviços seguem abaixo:

A sistemática hoje é bem redondinha. Ela fecha pré-venda com o pós-venda. Ela ainda fecha com *village* in loco, SAC e jurídico. Todos trabalham juntos para minimizar qualquer impacto negativo do cliente. A dinâmica fecha. Há uma sintonia entre os departamentos e as etapas nesse processo de recuperação de falhas. Existe grande sintonia entre os departamentos envolvidos e isso melhora as ações. Todos possuem essa preocupação e seguem a diretriz da empresa em fazer como que o cliente vivencie momentos de felicidade. Um indicador disso é que o jurídico possui passivo mínimo considerando que é uma empresa de prestação de serviços, essencialmente, tem um passivo de 40 processos judiciais relacionadas ao código do consumidor, em nível cível. É um passivo muito pequeno considerando o tamanho da empresa, o volume de vendas e a quantidade de clientes no Brasil. Esse dado é no Brasil inteiro, de GM'S (clientes) dos três *villages*, normalmente problemas na venda do pacote ou algo no serviço do *village*, problemas de quarto, furto, etc. (ENTREVISTADO 02).

Não é a perfeição, mas a empresa sempre está preocupada com isso (...) olha, eu acho que tem preocupação com isso, eu ainda acho assim, eu acho que o *Club Med* é uma mãe com relação ao cliente, porque para evitar que o problema se agrave e tudo, às vezes nós preferimos perder a nossa rentabilidade, dar concessões, que de repente eles não teriam nem direito, só para ver o cliente satisfeito. Até porque o momento que ele não está satisfeito, o boca a boca as mídias sociais, ou às vezes estar no hotel fazendo um comentário negativo com outros clientes com relação à empresa pra gente não é legal, então a gente prefere se sacrificar, tirar a nossa rentabilidade para ver o cliente satisfeito. Nem sempre a gente atinge nosso objetivo, mas a preocupação da empresa, ele acontece. Nem sempre, apesar de todos os nossos esforços, conseguimos reverter alguma situação de insatisfação, porém mobilizamos setores e recursos para que má impressão seja superada pela vontade em reverter situação e cliente reconhecer esse esforço (...) às vezes pequenas falhas vão se agravando... e estraga a estada do cliente, a gente está vendendo sonho, e por isso às vezes não conseguimos reverter, isso também depende da expectativa de cada um (ENTREVISTADO 04).

Eu acho que o *Club Med* é bem transparente e honesto. Tem um problema, vamos enfrentar! Eu acho que essa transparência e honestidade é muito importante porque ela mantém a característica da empresa. Só não é 100% porque nem sempre os problemas aparecem, às vezes acontece algo no produto e ele não reclama e logo a gente não resolve. Agora, se aparecer a gente resolve, vai até o final, mesmo que demore (...) 99% dos casos conseguimos reverter, pouquíssimos casos vão para ação jurídica. Houve uma grande redução nas ações na justiça e isso de dá justamente por essa integração entre SAC, *village* e jurídico. Inclusive veio uma pessoa de fora, da matriz, para saber por que nosso numero está tão pequeno... então mostramos como agimos preventivamente ou sempre ouvindo o cliente, damos muita atenção a reclamação dele, preferimos que ele reclame se algo acontecer do que não o faça (...) tivemos o depoimento de um chefe de *village* que ficou aqui e depois foi para fora, e disse que saudade de vocês, como o SAC é importante na solução do problema. Temos procedimentos padronizados no mundo todo sim, mas acredito que às vezes uma diferença na condução, como falar, pode fazer a diferença... (ENTREVISTADO 07).

Como já disse, nem sempre conseguimos evitar as falhas ainda mais na hotelaria... de qualquer forma, sempre estamos dispostos a ajudar e a melhorar. Existe uma mobilização de todos os setores envolvidos para minimizar impactos ao cliente, mas às vezes, foge ao nosso controle... o departamento de atendimento ao cliente, marketing, jurídico e *village* trabalham sempre em conjunto para evitar as falhas. Trabalhar em conjunto facilita essa ação. De modo geral, acho que a empresa se preocupa e realmente quer resolver (ENTREVISTADO 08).

Então, acho que atua bem, mas sempre pode melhorar né? Se cada um entender a importância disso fica mais fácil atuar... mas de modo geral vejo que a empresa atua para solucionar o problema e para reter o cliente. Isso faz com que seu relacionamento se fortaleça e se mantenha, acho que é essa a ideia (ENTREVISTADO 10).

A segunda pergunta sobre a atuação da empresa na recuperação de falhas na prestação de serviços foi: *Em uma escala de 0 a 10, considerando 10 como ponto máximo, que grau você dá para a ATUAÇÃO da empresa na recuperação de falhas nos serviços?*

Para essa pergunta, obteve-se como resultado que 30% dos entrevistados atribuíram grau 10 para essa atuação. Os graus 8, 7 e 6 obtiveram resultado 20% cada. O grau 5 obteve 10%. Vale ressaltar que não foram coletados registros para as notas as notas 9 e nem entre os intervalos 4 e 0.

Dessa forma, percebe-se que os funcionários do *Club Med* possuem uma percepção bastante positiva com relação a atuação na recuperação de falhas em serviços, cabendo salientar que alguns dos entrevistados citaram pontos que precisam ser melhorados, principalmente com relação à rapidez na solução da recuperação de falhas na prestação de serviços.

Com esta análise pode-se inferir que o *Club Med* parece ter uma postura bastante receptiva para novas ideias e demonstra flexibilidade para a assimilação de novos processos e procedimentos internos que possam vir a minimizar impactos negativos para os clientes e assim melhorar o relacionamento entre o *Club Med* e os seus clientes.

4.3 Avaliação da Recuperação de Falhas em Serviços

As situações que envolvem a recuperação de falhas na prestação de serviços são consideradas como mais do que apenas oportunidades de restaurar serviços insuficientes ou de fortalecer laços com os clientes. São também uma importante fonte de informação para a

melhoria do serviço ao cliente visando transformar o retorno do cliente em uma experiência positiva (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Objetivando recuperar as falhas ocorridas na prestação de serviços é importante ressaltar que as empresas precisam além de acompanhar o passo a passo das ações de recuperação, devem também aprender com as experiências vividas e principalmente evitar a reincidência das falhas.

É importante igualmente que a empresa possua mecanismos para ter um retorno do seu cliente com relação ao processo de recuperação de falhas, ou seja, é preciso que a empresa tenha ciência de como foram recebidos pelo cliente, os procedimentos e as soluções dadas para a situação apresentada.

Com isso, a empresa pode além de evitar a reincidência de falhas, melhorar os procedimentos e as soluções adotados como padrão de referência, o que pode aumentar o grau de satisfação dos outros clientes se ocorrerem outros incidentes críticos que precisem de ações de recuperação semelhantes.

Para um melhor entendimento de como o *Club Med* avalia a sua recuperação de falhas na prestação de serviços, optou-se por desdobrar esse item em quatro subitens. São eles: Aprendendo com a experiência do cliente; Procedimentos; Instrumentos; Custos de falhas.

4.3.1 Aprendendo com a experiência do cliente

Como já aludido, para recuperar as falhas ocorridas na prestação de um serviço é preciso identificar quais foram essas falhas, onde surgiram e assim resolvê-las de modo efetivo. Porém não menos importante é aprender a partir dessa experiência de recuperação de falhas na prestação de serviços evitando assim possíveis reincidências.

A partir do momento que se descobre a causa da falha, a empresa pode atuar de forma mais assertiva na solução do problema e conseqüentemente pode conseguir evitar as já mencionadas reincidências. Entretanto, como não se pode garantir que as falhas não voltem a acontecer, os procedimentos para atuação em caso de repetição de falhas também devem ser planejados.

As entrevistas demonstraram que o *Club Med* parece adotar uma postura afirmativa no que se refere ao aprendizado com as suas falhas. A referida empresa entende que esse aprendizado é fundamental no processo de melhoria contínua da qualidade na prestação dos seus serviços e conseqüentemente na construção e desenvolvimento do relacionamento com seus clientes.

Além disso, alguns entrevistados mencionaram o fato do *Club Med* possuir mecanismos de registros de opiniões, queixas e sugestões de seus clientes, e que investir em processos de recuperação de falhas na prestação de serviços pode ser mais rentável para a empresa do que investir apenas em propaganda ou na captação de novos clientes:

(...) todas as reclamações recebidas pelo nosso SAC e os questionários são planilhados de modo a apontar pontos fortes e pontos fracos de nosso produto. Todos os setores envolvidos são informados e informam como corrigirão o problema e que ações tomarão para que problema não seja recorrente (ENTREVISTADO 04)

A área avalia o ocorrido e se for necessário providencia um treinamento (ENTREVISTADO 05).

Eu acho que todas as empresas deveriam ver isso como uma forma de mudar o comercial. Acho que SAC pode te levar a pesquisar onde estão suas verdadeiras

falhas e onde melhorar, basta não ter medo disso. Tem que ter enfrentamento, aqui posso melhorar, aqui posso mexer, aqui não e a gente tem tentado melhorar e sem grandes alardes (ENTREVISTADO 07).

Às vezes você percebe que as empresas gastam tanto dinheiro com propaganda mandando carta, mas não escutam aquela pessoa que está gritando, acham ela chata, colocam debaixo do tapete e aí perdem aí... você vê empresas que buscam tantos clientes novos dão tantos descontos oferecem produtos para ela poder vir para você mas não manter aqueles que já são clientes porque não escuta ou porque o produto deixa falhas, mas se deixa falhas, porque deixa falhas, vamos dividir essas falhas, problemas e soluções com que usa, e poucos fazem isso (ENTREVISTADO 07).

Todos os casos são registrados e apresentados nas reuniões gerenciais para que todos conheçam as falhas e ajudem a evitar da próxima vez, evitando reincidência (ENTREVISTADO 08).

Essa ação de recuperação nos ajuda a identificar falhas que não vemos no dia a dia. Com isso podemos fazer ajustes, alterações, correções e sermos mais proativos do que reativos. Dessa forma conseguimos nos planejar e melhorar a qualidade do serviço, melhorando o relacionamento com clientes. Cliente satisfeito sempre retorna... (ENTREVISTADO 09).

Todos os acontecimentos no *village* que fogem ao padrão, seja se cliente fez apenas uma observação ou até uma reclamação, são planilhados e enviados ao SAC. Sei que eles são registrados e apresentados nas reuniões que acontecem da gerência, das áreas envolvidas, para que todos estejam cientes dos problemas ocorridos e tracem soluções e ajudem a evitar falhas da próxima vez, se possível (ENTREVISTADO 10).

Entretanto existe um aspecto crucial na recuperação de falhas na prestação de serviços que é o momento de avaliar se o cliente ficou ou não satisfeito com os procedimentos e as soluções adotados pela empresa com relação à recuperação das falhas ocorridas.

Observa-se, no entanto, extraindo dos relatos, que na empresa parece ainda existir carência em relação às diretrizes, procedimentos e instrumentos para avaliar se os procedimentos e soluções que a empresa adotou para recuperar a falha vivenciada por um cliente foram ou não satisfatórios para ele.

4.3.2 Procedimentos

É importante que a empresa analise a raiz do problema e corrija os processos e atitudes subjacentes. Além disso, aprender com clientes que reclamaram ou que saíram da empresa pode ser uma saída na correção de falhas para eventos futuros (GRÖNROOS, 2003).

Este conceito está de acordo com os procedimentos adotados pelo *Club Med* empresa no que tange a tratativa das falhas.

Entretanto nas entrevistas não foram encontrados indícios de diretrizes relacionadas a procedimentos direcionados para uma avaliação final junto ao cliente reclamante sobre o processo de recuperação de falhas na prestação de serviços que foi adotado pela empresa. Ou seja, a empresa não tem retorno sobre a satisfação do cliente com relação às medidas corretivas tomadas por ela quando das reclamações derivadas das falhas dos serviços.

O entrevistado 01 desconhece haver algum procedimento no que se refere à avaliação final do nível de satisfação do cliente sobre os esforços de recuperação. Porém, ao ser questionado sobre esse procedimento, achou a abordagem importante e se interessou em

estudar meios para criar novos procedimentos que possam complementar os procedimentos já existentes para recuperação de falhas na prestação de serviços, em especial aqueles referentes à finalização do processo em si, demonstrando assim a receptividade em adotar procedimentos que viabilizem a melhora da qualidade do atendimento e o aumento da satisfação dos seus clientes:

Não sei te dizer. Acho que não existe um procedimento padrão (...) pensando na questão da avaliação, se não é feito, eu quero que seja feito porque eu gostei. Vamos mudar isso, depois da recuperação vamos entrar em contato com o cliente. Se ainda não é feito você pode ter certeza que agora será. Achei bem interessante (ENTREVISTADO 01).

O fato do *Club Med* não possuir uma etapa de avaliação final dentro do seu procedimento de recuperação de falhas também pôde ser observado quando da abordagem de outros entrevistados que, similarmente, declararam desconhecer ou não haver qualquer procedimento de avaliação das ações de recuperação das falhas na prestação de serviços, tratados por eles como uma pós-recuperação:

Não temos esse trabalho de avaliar o pós-recuperação. Já recebi o brinde de volta, sabemos que ela não ficou satisfeita e não voltou, mas a grade maioria volta. Mas realmente não temos um procedimento definido (ENTREVISTADO 07).

Não existe nada para pós-recuperação, para saber se cliente ficou satisfeito ou não... (ENTREVISTADO 08).

Não conheço nenhum procedimento para isso, para saber se ele ficou satisfeito com a recuperação (ENTREVISTADO 09).

Não sei se alguém liga para cliente para saber se a reclamação foi atendida, se ele gostou da solução da falha, isso não sei. Se fazem deve ser no SAC (ENTREVISTADO 10).

Entretanto, mesmo sem haver procedimento formal do *Club Med*, um dos entrevistados mencionou que adota uma postura espontânea, julgada por ele como muito importante. Particularmente esse entrevistado demonstrou grande preocupação com relação ao retorno que é dado pelo cliente. Por isso costuma acompanhar qualquer caso que recebe de seus clientes, seja antes ou depois da ocorrência de falhas. Cita como exemplo clientes que podem vir a ter alguma falha em função da solicitação de pedidos específicos realizados no ato de uma reserva:

Eu faço um trabalho assim, eu negocieie alguma coisa com o cliente, normalmente eu tenho um *feedback* de imediato, mas se ele me pede algo, como exemplo, uma proximidade de quarto por problemas de locomoção, eu me coloco em copia, eu tenho por hábito depois retornar e ai, o senhor gostou, ou seu cliente gostou, eles ficaram bem acomodados, gostaram, então eu tenho esse cuidado, eu acredito que o SAC também tenha. Não é o mundo perfeito, pois às vezes o dia a dia da gente não nos permite, mas eu particularmente tenho por hábito acompanhar todos os meus assuntos em *follow*, então, por exemplo, veio a mim uma solicitação e eu tô encaminhando aquilo eu tenho por hábito conferir se foi feito, é uma forma de avaliar se realmente teve um grau de satisfação, não a nível de problema, mas para evitar um problema. É um trabalho preventivo. Esse pedido, se o cliente chegar lá, e não for atendido, teve a expectativa furada, vai virar uma falha. Ele criou a expectativa e quando chega lá está tudo ok, ele fica satisfeito e a falha não ocorreu. Eu acho legal isso. (ENTREVISTADO 04).

O mesmo entrevistado menciona que nem todas as pessoas que participam das ações de antecipação e de recuperação de falhas entram em contato com o cliente para ter um retorno. Como não é um procedimento padrão, cada um faz do seu jeito. O entrevistado menciona que para ele, ter esse retorno já se tornou um hábito. Ele acompanha o cliente até que o mesmo ‘finalize’ a situação. Essa atitude tem dado bons retornos para ele. Os clientes ficam agradecidos e o sentem a importância do *feedback* deles para a empresa.

Desta forma, entende-se que o *Club Med* ainda não possui dentro do seu procedimento interno de tratamento da recuperação de falhas na prestação de serviços, uma etapa que funcionaria como um *feedback* final por parte do cliente no que se refere ao seu nível de satisfação com relação ao procedimento e a solução dada pela empresa para seu problema. Ou seja, parece existir a necessidade da empresa avaliara se o processo de recuperação de falhas na prestação de serviços foi justo, se satisfez o cliente, se manteve o cliente na empresa, dentre outros aspectos.

4.3.3 Instrumentos

Como existe uma carência de diretrizes e procedimentos que possam medir o grau de satisfação dos clientes com relação às ações e soluções adotadas no processo de recuperação das falhas ocorridas nos serviços prestados pelo *Club Med*, conseqüentemente a empresa não possui instrumento próprio para realizar essa avaliação.

Todos os entrevistados ao serem abordados sobre o instrumento de avaliação de recuperação de falhas na prestação de serviços mencionaram que a empresa possui uma pesquisa geral de satisfação, denominada de *GM feedback*.

Essa pesquisa geral de satisfação é enviada através de mala direta franqueada para os clientes após a estada no *village*, ou seja, após a sua saída do hotel os clientes recebem no endereço cadastrado uma pesquisa geral de satisfação para ser respondida e enviada de volta a empresa.

De acordo com os entrevistados, nesta pesquisa geral de satisfação, diversas perguntas são feitas com relação aos serviços prestados, com relação aos funcionários, com relação á acomodação, dentre outros aspectos, sendo uma boa oportunidade para o cliente dar um retorno para a empresa sobre a sua satisfação de modo geral sob uma estada específica no *Club Med*. Porém, a pesquisa geral de satisfação não aborda diretamente a questão da satisfação com os processos de reclamação e solução dos problemas, caso o cliente tenha enfrentado algum.

De acordo com Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) as pesquisas formais de marketing auxiliam nas descobertas das razões que fazem os clientes deixarem a empresa e na prevenção de falhas futuras.

O entrevistado 01 menciona que o cliente, além de responder perguntas específicas com relação a todo o processo de reserva, estada no *village* e forma de tratamento dos GO's (funcionários), pode escrever o que quiser, seja uma crítica ou uma sugestão, em um campo aberto específico para isso.

Após o preenchimento da pesquisa geral de satisfação, o cliente devolve via correio o referido instrumento para a empresa. O mesmo é recepcionado pela diretoria de operações, que fica responsável por traçar um plano de ação de melhorias com base nas respostas dos clientes:

(...) temos um questionário, uma pesquisa de satisfação, o que o cliente recebe tão logo encerra sua estada, é o *GM feedback*. Trata-se de um questionário bem elaborado e bem detalhado com relação ao serviço prestado pela empresa ao cliente.

A resposta vai direto para a diretoria de operações para que sejam traçadas as estatísticas e os planos de ação de melhorias por *village*. Assim a empresa pode saber o que precisa melhorar, quais são os pontos fracos e onde precisam atuar de imediato. Normalmente a pesquisa chega muito rápido na casa do cliente e ele costuma desabafar nessa pesquisa, faz comentários, mas também faz elogios a empresa e aos funcionários, às vezes eles aproveitam aquele documento, que é a voz deles com a empresa, eles citam o GO (funcionários) que eles gostaram muito, o atendimento diferenciado que um deles deu, entendeu? Então não é só críticas, elogios também, o que é bacana. E eles se sentem assim, eles acham que aquele é o caminho de conversarem com a empresa (ENTREVISTADO 04).

(...) temos apenas uma ferramenta para medir a satisfação do cliente após saída do *village*. Ele recebe em casa, preenche e envia diretamente para a área de operações (ENTREVISTADO 07).

Se o cliente não reclamou. Existe um grande questionário voltado para qualidade que todos os clientes recebem após a saída do *village*. Nesse questionário ele pode relatar como foi sua estada. Esse questionário vai direto para a área de operações. A área de operações responde ao cliente caso necessário (ENTREVISTADO 08).

Agora esse que não reclama, tem uma forma de se expressar, pois mandamos uma pesquisa de satisfação para o endereço dele após a estada. É um questionário voltado para qualidade que todos os clientes recebem após a saída do *village*. É uma oportunidade para aqueles que tiveram problema e por algum motivo não reclamaram. O cliente preenche e devolve para a empresa, vai para a área de operações. Dependendo da situação vai parar na mesa do presidente (ENTREVISTADO 10).

Outro ponto ressaltado por um dos entrevistados foi com relação ao uso das mídias sociais como canal de reclamações. Os clientes atualmente usam as mídias sociais para expressar suas vivências, tanto positivas quanto negativas. Se a empresa não busca rapidamente um retorno do cliente com relação à avaliação das ações adotadas para recuperar uma falha, este acaba por utilizar as mídias sociais para realizar a sua avaliação, normalmente salientando que o problema não foi resolvido ou que a solução não foi satisfatória.

O entrevistado 07 reforça que as mídias sociais também podem ser utilizadas como um importante termômetro de satisfação dos clientes, conforme já mencionado no item que trata do tema.

Em determinada entrevista foi sugerido que a empresa desenvolva um instrumento para mensurar a experiência do cliente no momento do consumo e não somente após o mesmo ou em casos de experiências negativas:

Acho que na área de serviço precisamos desenvolver uma ferramenta que pudesse mensurar a satisfação do cliente no momento do consumo, na hora da emoção ou da insatisfação e com essa ação surpreender e encantar o cliente (ENTREVISTADO 05).

Ressalta-se que mesmo não tendo diretrizes, procedimentos e instrumentos voltados para as ações de 'pós-recuperação', observa-se que todos os entrevistados julgam essa ação como fundamental para que o ciclo completo da recuperação de uma falha possa ser fechado.

Todos os entrevistados demonstraram que se o *Club Med* adotasse essa medida, com certeza os clientes poderiam sair mais satisfeitos das situações que envolvem as ações de recuperação de falhas na prestação de serviços, pois teriam expressado para a empresa a sua

real (in)satisfação com relação a todo o processo que envolve a tratativa dos incidentes críticos.

4.3.4 Custos das falhas

De acordo com Grönroos (2003), os clientes que abandonam a empresa têm que ser substituídos por novos clientes e, obter novos clientes é mais custoso para a empresa do que manter os clientes já existentes.

A recuperação de falhas na prestação de serviços possui um papel tático nas organizações que é de satisfazer os clientes com relação a alguma falha ocorrida na prestação dos serviços, permitindo assim a manutenção e o aprimoramento da qualidade do relacionamento de longo prazo entre a empresa e seus clientes. Essas ações permitem que a empresa retenha seus clientes possibilitando mais negócios lucrativos de longo prazo ao invés de poupar no curto prazo.

Neste aspecto, qual seja, indiretamente os custos das falhas, o entrevistado 9 quando abordado sobre a questão do relacionamento, mencionou que captar novos clientes pode ser mais custoso do que manter clientes. O trecho destacado abaixo caracteriza tal afirmação:

a empresa entende que captar novo cliente é mais custoso para a empresa logo manter cliente é mais rentável (ENTREVISTADO 09).

Além disso, outros entrevistados mencionaram que além dos custos de captação e manutenção de clientes, existe também um custo para ações de recuperação de falhas, inclusive destacando dentre eles, os custos das ações judiciais.

Os entrevistados denotaram possuir consciência de que vale mais a pena investir em ações para manter o cliente, inclusive investindo em recuperar falhas e evitar reincidências, do que investir apenas na captação de novos clientes.

Evitando maiores custos no que tange ao tratamento das falhas, como já mencionado, existe um trabalho conjunto dos funcionários que trabalham em departamentos envolvidos nos processos de recuperação de falhas na prestação de serviços.

Esse trabalho em conjunto permite que as falhas sejam recuperadas antes de um processo judicial, ou seja, quanto mais alinhados e prontos para resolver o problema do cliente, menores as probabilidades desse cliente entrar com um processo judicial, o que consequentemente traria mais custos para a empresa.

Trabalhar em conjunto, resolver o problema do cliente, cultivar relacionamentos, todas essas ações estão proporcionando uma importante redução no número de processos judiciais ligados a falhas ocorridas na prestação dos serviços hoteleiros oferecidos pelo *Club Med*. O entrevistado 01 salienta essa redução em sua fala:

(...) o nosso número de reclamações está reduzindo e os números de processo na justiça também. Isso também reduz os custos de ações referente a reclamações de clientes por motivo de falhas em serviços (ENTREVISTADO 01).

O *Club Med*, ao tratar de uma reclamação por falha na prestação de seus serviços hoteleiros, parece avaliar de forma criteriosa os riscos para ambas as partes, conforme pode ser entendido pelo relato abaixo:

A empresa avalia os riscos, inclusive os financeiros daquela reclamação, daquela falha (...) e ainda benéfico econômico que traz para a empresa, porque você tem um contencioso mitigado com essas ações de recuperação antes de chegarem a justiça,

... você traz os benefícios em ações, em acordos extrajudiciais e também mantém o cliente que já é da casa. Aumenta a retenção e diminui o contencioso (ENTREVISTADO 02).

Em alguns momentos é preciso um investimento financeiro para que o *Club Med* possa atuar de forma preventiva, se antecipando aos problemas, ou de forma corretiva, no tratamento da recuperação das falhas ocorridas em seus serviços, o que pode ser demonstrado com base na fala do entrevistado abaixo.

(...) às vezes recuperar a falha requer investimento. Um exemplo, cliente reclama que o ar condicionado é fraco, a empresa teria que comprar aparelhos novos, requer investimento. Muitas melhorias estão sendo feitas aos poucos e na medida do possível para estar mais apto para brigar pela concorrência e para ter mais qualidade no serviço prestado (ENTREVISTADO 10).

Os entrevistados mencionaram que o *village* Rio das Pedras está sempre passando por diversas manutenções e adaptações. Isso é fruto das solicitações dos clientes e das exigências derivadas de mudanças mercadológicas.

Alguns entrevistados reforçaram que, desde 2011, a empresa vem investindo recursos para que seus serviços possam ser oferecidos com mais qualidade aos seus clientes. É um processo custoso e demorado, mas, de acordo com os entrevistados, esse investimento compensa para a empresa.

Os clientes que são fiéis ficam mais satisfeitos ao ver que o *Club Med* está buscando melhorias constantes e isso tende a fazer com que os relacionamentos da empresa com seus clientes sejam mais duradouros.

Os entrevistados ainda mencionaram alguns exemplos dos investimentos feitos desde esta época pelo *Club Med* no *village* Rio das Pedras, comprovando assim a intenção por parte da empresa de buscar melhorar constantemente. Dentre os citados estão: a ampliação dos blocos de apartamentos, a reforma do restaurante, a construção de uma nova piscina para uso exclusivo de adultos e a reforma do centro de eventos.

Desta forma, os custos das falhas, sejam eles relacionados à prevenção ou à correção das falhas ocorridas na prestação de serviços devem ser mensurados pela empresa e comparados aos custos de perder e de captar um novo cliente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O capítulo está dividido em sete itens. Nos primeiros seis itens são apresentadas as considerações referentes aos cinco objetivos específicos e ao objetivo geral conforme definido para a pesquisa. A seguir, no item sete, são apresentadas as considerações finais da pesquisadora, as limitações do trabalho e as recomendações para futuras pesquisas.

5.1 Considerações Referentes ao Objetivo Específico A

Objetivo específico A: Identificar quais as estratégias que a empresa utiliza na recuperação de falhas em serviços hoteleiros

Este objetivo específico foi alcançado via entrevistas aprofundadas. O referido objetivo foi respondido com base nas respostas recebidas para as perguntas 1, 2 e 3 do instrumento de entrevista. São elas:

1. (A) sr. (a) acredita que a empresa possui uma **ESTRATÉGIA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO** com os seus clientes?
2. O (A) sr. (a) tem conhecimento sobre como surgiu a iniciativa de implantar a **ESTRATÉGIA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO** na empresa? Se sim, poderia detalhar?
3. O (A) sr. (a) tem conhecimento das **ESTRATÉGIAS** utilizadas na **RECUPERAÇÃO DE FALHAS EM SERVIÇOS HOTELEIROS** por parte da empresa? Se sim, quais são?

Por meio das respostas percebe-se o *Club Med* possui uma estratégia de marketing de relacionamento a nível mundial. Todas as suas unidades, chamadas pela empresa de *villages*, seguem as mesmas diretrizes quando se trata de cultivar e manter relacionamento com seus clientes.

Através de ações de fidelização dos clientes dos clientes que já são habituais e de ações de melhoria de qualidade na prestação dos serviços hoteleiros, o *Club Med* busca manter-se presente no mercado hoteleiro de alto padrão.

Percebe-se que o *Club Med* é conhecedor do mercado específico no qual atua, aplica um modelo de prestação de serviços inovador que habitualmente o diferencia dos demais e possui uma capacidade de atratividade de um perfil diferenciado de clientes. Por este motivo o *Club Med* busca atuar fortemente para que os serviços prestados pela empresa possam ser reconhecidos como de um padrão diferenciado de qualidade.

Entretanto, os serviços de modo geral, especificamente neste caso, o hoteleiro, são passíveis de falhas e por isso o *Club Med*, dentro da sua política de relacionamento com seus clientes, possui uma estratégia de recuperação de falhas na prestação de serviços, caso as falhas ocorram.

Foi possível identificar que o *Club Med* dentro da estratégia de recuperação de falhas na prestação de serviços hoteleiros, vem adotando uma postura de reagir de forma positiva quando da reclamação dos clientes, buscando agir rapidamente na solução das falhas apontadas pelos mesmos.

O *Club Med* utiliza a recuperação de falhas na prestação de serviços hoteleiros como uma ferramenta de relacionamento com os seus clientes, pois acredita que uma boa

recuperação de falhas pode surpreender o cliente positivamente e como isso pode aumentar a satisfação e mantê-lo na empresa.

A disponibilização de uma estrutura de atendimento direta através do SAC e da recepção dos *village*, além de canais eletrônicos de comunicação, orientadas a sanar o mais rápido possível as demandas dos clientes caracteriza tal estratégia.

5.2 Considerações Referentes ao Objetivo Específico B

Objetivo específico B: Descrever os procedimentos que a empresa adota no processo de recuperação de falhas em serviços hoteleiros

Tal objetivo específico foi alcançado por meio de entrevistas aprofundadas. O referido objetivo foi respondido com base nas respostas recebidas para as perguntas 4, 5 e 6 do instrumento de entrevista. São elas:

4. *O (A) sr. (a) poderia descrever como a empresa reage quando ocorre uma falha na prestação de serviços hoteleiros?*
5. *O (A) sr. (a) poderia descrever os procedimentos que a empresa adota no processo de recuperação de falhas em serviços?*
6. *O (A) sr. (a) pode me relatar como é realizada e que instrumentos são utilizados na AVALIAÇÃO da recuperação de falhas?*

Através das respostas foi possível descrever como o *Club Med* trata as reclamações provenientes de seus clientes e quais são os procedimentos utilizados pela empresa para que a recuperação de falhas na prestação de serviços hoteleiros possa vir a ser viável e eficaz para o interesse das partes, entenda-se a empresa e os clientes.

O *Club Med* atua preventivamente para evitar que o cliente vivencie situações de falhas. Através dos seus procedimentos, quando as falhas ocorrem, a empresa procura reagir rapidamente para minimizar os impactos negativos para os seus clientes.

Ainda dentro dos procedimentos adotados, a empresa mantém um processo de comunicação com o cliente a respeito dos passos da recuperação da falha, ou seja, do momento de acionamento do cliente até que a solução considerada definitiva pela empresa seja apresentada ao cliente, quando a empresa finaliza o processo.

Como característica dos procedimentos do *Club Med* dentro processo de recuperação de falhas na prestação de seus serviços é possível identificar que existe intencional coesão, entenda-se ação conjunta, e entrosamento, compartilhamento de condutas, entre os departamentos que estão diretamente envolvidos em situações relacionadas aos incidentes críticos vivenciados pelos clientes. A recepção do *village*, o SAC e o departamento jurídico em especial, além da central de reservas, atuam conjuntamente para mitigar impactos negativos para os clientes quando das situações de falhas na prestação de serviços hoteleiros.

Destaca-se a importância dos funcionários que atuam na recepção do *village*, pois normalmente são os primeiros a serem abordados pelos clientes quando estes se deparam com uma falha.

Também é importante ressaltar que o SAC é principal departamento no que tange ao relacionamento com o cliente em todos os casos, especificamente aqui, nos casos de situações críticas de falhas nos serviços.

Os funcionários de ambos os setores atuam diretamente com o cliente, ou seja, na linha de frente e por isso são constantemente treinados para que possuam capacidade e habilidade de lidar com as situações críticas que possam ocorrer.

Além disso, tanto os funcionários do SAC quanto os funcionários da recepção do *village* possuem autonomia relativa na tomada de decisão perante situações de falhas, permitindo assim que a recuperação de falhas na prestação de serviços possa ser realizada mais rapidamente, com mais eficiência e de modo a dirimir potenciais conflitos junto aos clientes.

Com relação aos procedimentos basicamente o *Club Med* adota duas orientações. A primeira delas diz respeito a um procedimento a ser seguido quando o cliente ainda está dentro do hotel consumindo os serviços. A outra orientação se refere à situação de quando o cliente já saiu do hotel, ou seja, após o consumo do serviço.

Se o cliente estiver no *village*, a situação pode ser resolvida mais rapidamente e o cliente continua desfrutando da sua estada. Mas se o cliente já estiver saído do *village*, podem ser oferecidas algumas medidas de compensação, que dependem de cada caso. Normalmente junto com um pedido de desculpas pode ser enviado um brinde, em outros casos pode ser oferecido um desconto na próxima estada e em casos mais extremos, as diárias pagas podem ser devolvidas.

O *Club Med* demonstra preferir que o cliente acione a empresa e registre a reclamação de alguma falha percebida enquanto ainda está dentro do *village*, ou seja, enquanto ainda está consumindo os serviços hoteleiros, pois desta forma a empresa possui mais oportunidades de recuperar a falha na prestação de serviços, surpreender positivamente o cliente e incentivar a permanência do cliente em suas instalações.

Sendo assim, o cliente pode acionar a recepção do *village* ou ligar diretamente para o SAC. O tratamento da sua reclamação será levado a sério e as soluções serão dadas após a análise dos fatos por parte de todos os setores envolvidos. As ações de recuperação de falhas normalmente são sanadas após ouvir o cliente, pedir desculpas, explicar o ocorrido e dar a melhor solução possível.

O objetivo principal é sempre resolver o problema do cliente. O cliente que tem sua falha resolvida tende a ficar satisfeito e confiar nas ações da empresa e é isso que mantém um relacionamento entre a empresa e o cliente fortalecido.

Com relação ao procedimento de avaliação final do cliente no que se refere ao processo de recuperação de falhas na prestação de serviços do *Club Med*, as informações extraídas da pesquisa demonstram que a empresa ainda não adota um procedimento padronizado para esse tipo de avaliação, ou seja, não existe nenhuma ação ou instrumento capaz de avaliar a satisfação final do cliente com relação às ações de recuperação de falhas na prestação de serviços que foram realizadas. Esse é um ponto a ser melhorado.

Nesse aspecto a análise produzida derivada dos relatos extraídos da pesquisa, em sendo oferecida para o *Club Med*, pode auxiliar no gerenciamento e revisão dos procedimentos adotados. De posse dos resultados aqui contidos, o departamento que trata da recuperação de falhas na prestação de serviços poderá realizar uma revisão em seus procedimentos, principalmente no aspecto da avaliação da recuperação de falhas na prestação de serviços, a fim de ampliar o grau de satisfação dos seus clientes com relação aos procedimentos adotados.

Para melhoria contínua dos processos e procedimentos e, por conseguinte da curva de aprendizado, é recomendável o desenvolvimento de um instrumento que possa compilar as informações provenientes do retorno do cliente bem como as ações realizadas pela empresa. Esse relatório com as devidas informações pode e deve ser enviado tanto para os gestores

quanto para os funcionários da linha de frente. Esse ciclo precisa ser feito de forma imediata e discutido com certa frequência.

Vale ressaltar que o *Club Med* já possui um instrumento visando realizar um levantamento sobre a satisfação geral de seus clientes com a prestação de serviços hoteleiros, porém este instrumento demonstra-se insatisfatório para a gestão do pós-recuperação.

5.3 Considerações Referentes ao Objetivo Específico C

Objetivo específico C: Analisar a visão dos funcionários da empresa em relação à importância da recuperação de falhas em serviços

O objetivo específico C foi alcançado via entrevistas aprofundadas. O referido objetivo foi respondido com base nas respostas recebidas para as perguntas 7 e 8 do instrumento de entrevista. São elas:

7. *Como o (a) sr. (a) descreve a IMPORTÂNCIA da recuperação de falhas nos serviços?*

8. *Em uma escala de 0 a 10, considerando 10 como ponto máximo, que grau você dá para a IMPORTÂNCIA da recuperação de falhas nos serviços?*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Através das respostas foi possível descrever a visão dos gestores com relação à importância dada à recuperação de falhas na prestação de serviços.

Os entrevistados descreveram a importância da recuperação de falhas na prestação de serviços destacando que a mesma pode trazer impactos na satisfação, no grau de retenção e na fidelidade dos clientes, conseqüentemente podendo melhorar a qualidade do relacionamento entre a empresa e seus clientes.

Os resultados obtidos através da pergunta 8, demonstram que 80% dos entrevistados atribuíram grau 10 para essa importância desse aspecto. Os graus 9 e 8 obtiveram resultado 10%. Vale ressaltar que não foram dadas notas entre 7 e 0.

De modo geral os relatos extraídos indicam que o *Club Med* possui um direcionamento voltado para que as ações de recuperação de falhas na prestação de serviços hoteleiros sejam realizadas de modo eficaz e isso pode ser baseado justamente na importância que o tema atinge na empresa.

Os gestores verbalizaram que a recuperação de falhas na prestação de serviços hoteleiros, se bem executada, pode manter os clientes que passaram por situações críticas ainda mais fiéis, pois sabem que podem contar com a empresa, ou seja, existe uma relação direta entre essa recuperação, o retorno positivo do cliente e a confiança depositada na empresa.

Os gestores também destacaram que os clientes que reclamam estão demonstrando que querem permanecer como clientes, mas também estão sinalizando que nem tudo vai bem e que eles esperam e desejam que a empresa faça os ajustes necessários para que o serviço possa melhorar.

Por este motivo, atuar na recuperação de falhas na prestação de serviços pode ser considerado um aspecto importante dentro das políticas de construção e manutenção do relacionamento do *Club Med* com os seus clientes.

Derivado da análise de conteúdo dos relatos, foi possível inferir que a recuperação de falhas na prestação de serviços hoteleiros é fundamental para manter os clientes do *Club Med*, sejam os que estão indo pela primeira vez ou os que já são antigos, bem como para a captação de novos clientes.

Consequentemente as ações de recuperação de falhas na prestação de serviços parecem auxiliar a referida empresa no seu posicionamento em um mercado altamente competitivo como é o mercado hoteleiro.

5.4 Considerações Referentes ao Objetivo Específico D

Objetivo específico D: Analisar a visão dos funcionários da empresa com relação à atuação da empresa na recuperação de falhas em serviços

Esse objetivo foi alcançado por meio de entrevistas aprofundadas. O referido objetivo foi respondido com base nas respostas recebidas para as perguntas 9 e 10 do instrumento de entrevista.

9. Como o (a) sr. (a) descreve a ATUAÇÃO da empresa na recuperação de falhas nos serviços?

10. Em uma escala de 0 a 10, considerando 10 como ponto máximo, que grau você dá para a ATUAÇÃO da empresa na recuperação de falhas nos serviços?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Com base nas respostas foi possível perceber que o *Club Med* possui uma atuação adequada com relação a ações primárias na recuperação de falhas em seus serviços.

Como resultado da pergunta 10, 30% dos entrevistados atribuíram grau 10 para essa atuação. Os graus 8, 7 e 6 obtiveram resultado 20% cada. O grau 5 obteve 10%. Vale ressaltar que não foram coletados registros para as notas as notas 9 e nem entre os intervalos 4 e 0.

Percebe-se que os funcionários do *Club Med* possuem uma percepção bastante positiva com relação à atuação na recuperação de falhas em serviços, cabendo salientar que alguns dos entrevistados citaram pontos que precisam ser melhorados, principalmente com relação à rapidez na solução da recuperação de falhas na prestação de serviços.

Uma lacuna percebida após a análise do conteúdo dos relatos das entrevistas foi com relação à rapidez nas respostas do *Club Med* em relação às demandas das queixas dos clientes, particularmente quando estas queixas ocorrem nas instalações do *village*.

Essas lacunas podem e devem ser analisadas para que essa atuação chegue a um patamar de maior efetividade.

Outro aspecto, neste caso, é a pré-disposição do *Club Med* em buscar atender as demandas de seus clientes que considera procedentes mesmo que de certa maneira possam vir a expor sua ineficiência em determinada circunstância. Pode-se deduzir que tal postura afirmativa serve de reforço para uma potencial percepção positiva da marca *Club Med*.

O *Club Med* parece buscar aprimorar seus serviços e agir sempre de acordo com as necessidades de seus clientes, buscando a adaptação a novos cenários e modelos, e isso inclui suas atuações na recuperação de falhas na prestação de serviços hoteleiros.

5.5 Considerações Referentes ao Objetivo Específico E

Objetivo específico E: Verificar se as ações de relacionamento da empresa são compatíveis com a teoria existente sobre recuperação de falhas em serviços

Para responder a esse objetivo específico foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema recuperação de falhas na prestação de serviços, tanto em livros quanto em artigos nacionais e internacionais, atividade esta complementada pela realização de entrevistas aprofundadas com gestores do *Club Med*.

Por meio das referidas pesquisas bibliográficas e de campo, foi possível perceber que o *Club Med* possui uma estratégia voltada para o relacionamento com seus clientes. A prestação de serviços *haut de gamme*, proposta de oferta tendo como referencial um padrão diferenciado de qualidade, é um pilar importante para que esse relacionamento seja mantido.

No que tange a recuperação de falhas na prestação de serviços hoteleiros, foi possível inferir que o *Club Med*, alinhado a suas estratégias mundiais, possui não somente a ciência de que possui falhas, mas também possui a orientação de atuar, seja preventivamente ou corretivamente na solução das mesmas.

Diante dessas observações e traçando um comparativo entre as diretrizes para uma boa recuperação de falhas na prestação de serviços, que foram apontadas Quadro 3 apresentado no item 2.5 do referencial teórico dessa dissertação, e as análises realizadas através das entrevistas, foi elaborado um quadro comparativo para demonstrar se as ações da empresa estão compatíveis com as teorias existentes sobre recuperação de falhas na prestação de serviços (Quadro 9).

A comparação realizada demonstrou que, de modo geral, as ações de relacionamento adotadas pelo *Club Med* estão alinhadas com a teoria existente sobre a recuperação de falhas na prestação de serviços.

Uma ressalva a ser feita, no entanto, é com relação às diretrizes ligadas a avaliação final do cliente no que tange a eficácia de seus processos de recuperação de falhas na prestação de serviços.

Quadro 9. Diretrizes dos autores *versus* ações do *Club Med*

DIRETRIZES DE HOFFMAN e BATESON (2003)	AÇÕES DA EMPRESA
Prever necessidade de recuperação	☺
Desenvolver habilidades de recuperação de falhas	☺
Encorajar as reclamações	☺
Medir custos	☺
Reagir de forma rápida	☺
Treinar os funcionários e delegar poderes para os que estão na linha de frente	☺

DIRETRIZES DE GRÖNROOS (2003)	AÇÕES DA EMPRESA
Identificar necessidades de recuperação	☺
Manter o cliente informado	☺
Solicitar reclamações	☺
Calcular os custos de falhas e erros	☺
Recuperar rapidamente	☺
Fortalecer a autonomia e capacitar os funcionários de contato com o cliente	☺
Aprender com os erros (Avaliação da recuperação)	✍

DIRETRIZES DE LOVELOCK e WIRTZ (2006)	AÇÕES DA EMPRESA
Faça o serviço certo da primeira vez	☺
Identificação das reclamações de serviço	☺
Tratamento eficaz da reclamação	☺
Eficiência na resolução da reclamação	☺
Aprendendo com a experiência do cliente (Avaliação da recuperação)	✍

DIRETRIZES DE ZEITHAML, BITNER e GREMLER (2014)	AÇÕES DA EMPRESA
Torne o serviço a prova de falhas	☺
Cultive relacionamentos com o cliente	☺
Encoraje e acompanhe as queixas	☺
Propicie comunicação adequada	☺
Responda com rapidez	☺
Trate os clientes com justiça	☺
Aprenda com as experiências de reclamações e com a perda de clientes (Avaliação da recuperação)	✍

Fonte: Dados da pesquisa / Elaborado pela autora (2016).

Fica como sugestão para o *Club Med* que verifique a possibilidade de elaborar uma etapa dentro do seu processo de recuperação de falhas nos serviços, entendam-se novos procedimentos e novos instrumentos, que seja capaz de obter uma avaliação final das suas ações, seus procedimentos internos e das propostas de soluções adotadas, no sentido de identificar o nível final de satisfação dos clientes.

Com essa nova etapa, definida e incorporada ao processo já existente para tratar das situações de falhas ocorridas em seus serviços, o *Club Med* poderá ampliar parâmetros e variáveis de controle ao atual processo de recuperação de falhas na prestação de serviços, tornando-o mais completo e com isso, fechando efetivamente o seu ciclo de atendimento: falha-solução-avaliação.

5.6 Considerações Referentes ao Objetivo Geral da Pesquisa

Objetivo geral: Verificar como o Club Med Brasil utiliza a recuperação de falhas na prestação dos serviços hoteleiros como ferramenta de relacionamento de acordo com a percepção dos seus funcionários da organização.

Mediante toda a análise realizada pode-se considerar que o objetivo geral da pesquisa foi alcançado.

Com base na coleta de dados realizada por meio de entrevistas aprofundadas e posterior análise desses dados foi possível conhecer e descrever como o Club Med Brasil utiliza a recuperação de falhas na prestação dos serviços hoteleiros como ferramenta de relacionamento com seus clientes.

A empresa pesquisada, atuante do ramo de serviços hoteleiros, possui como referencial de qualidade de seus serviços aspectos diretamente relacionados ao modo como esse é prestado aos seus clientes. No caso específico do Club Med, aspectos como cultivar relacionamento, fomentar atitudes positivas dos funcionários, gerenciar a confiabilidade e a recuperação de falhas na prestação de serviços são aspectos que são levados em consideração.

Percebe-se que o Club Med possui preocupação em como esses indicadores estão sendo tratados em seu ambiente quando das interações com os seus clientes.

Por meio de suas estratégias de construção e manutenção de relacionamento, o Club Med parece buscar níveis mais elevados no que tange a satisfação e lealdade dos seus clientes. Essa estratégia não contempla somente o programa de fidelidade, denominado Club Med Great Members, mas também uma proposta de prestação de serviços de excelência, denominado *haut de gamme*.

Como mencionado anteriormente existe preocupação do Club Med em prestar serviços com padrões mínimos de qualidade, no entanto a empresa procura ter como referência níveis excepcionais de tal maneira que possa construir e manter continuamente vantagens competitivas em um mercado acirrado como é o da hotelaria no Brasil.

Com os novos produtos hoteleiros disponibilizados no mercado brasileiro, o nível de competição entre as empresas de alto padrão de serviços hoteleiros vêm aumentando e consequentemente os clientes se apresentam de forma mais exigente e crítica, fazendo com que as empresas tenham que investir permanentemente em inovações de serviços, assim como na alocação de investimentos para ajustar as falhas ocorridas na prestação de serviços.

De modo geral, quando os clientes percebem que algo não correspondeu às expectativas, para estes, existe uma falha, ou seja, o serviço não foi executado da forma que ele esperava, podendo assim gerar um ponto de insatisfação.

O Club Med demonstra entender, através da sua política de relacionamento com os seus clientes, que é de sua responsabilidade identificar as falhas nos serviços, bem como agir rapidamente visando solucioná-las. Para o Club Med as falhas são inerentes ao tipo de serviço prestado, porém uma boa recuperação de falhas na prestação de serviços pode minimizar ou até mesmo sanar qualquer sentimento de frustração.

Tornou-se visível que para o Club Med, o funcionário da linha de frente em todos os momentos do processo de recuperação de falhas na prestação de serviços é fator de fundamental importância. Para garantir que estes funcionários estejam prontos para atuar diretamente com o cliente, a empresa busca capacitá-los de tal maneira que venham a ser aliados da empresa na tarefa de satisfazer seus clientes e proporcionar momentos de felicidade, como foi mencionado em vários trechos das entrevistas.

Por fim, vale salientar que o *Club Med* recebe as reclamações feitas por seus clientes como verdadeiras oportunidades de rever as situações que precisam de melhoria e de mais acompanhamento, com intuito de manter o padrão referencial de seus serviços. Ou seja, no entendimento dos respondentes, tanto as reclamações quanto os elogios e sugestões provenientes de seus clientes, podem e devem ser transformados em uma fonte de informação a ser utilizada para auxiliar a monitorar a qualidade e apontar as melhorias que são necessárias para a entrega do serviço contratado pelo cliente.

5.7 Considerações Finais da Pesquisadora

Em que pese a queda do nível de produção econômica do país recentemente, o setor de serviços é o que aparenta ter sido menos impactado se comparado aos outros setores econômicos.

Dentro deste setor encontra-se a atividade turística, que é apontada como um dos segmentos da economia que cresce em uma velocidade que deve ser levada em consideração viabilizando inclusive o desenvolvimento social e econômico de determinada região, um exemplo é a geração de empregos. Um dos segmentos que compõe a atividade turística é o segmento hoteleiro, que é segmento de atuação da empresa estudada nesta pesquisa.

Em especial, nos momentos de fragilidade econômica, percebe-se uma necessidade de dar mais ênfase no marketing de relacionamento ao invés do marketing tradicional. No setor de serviços essa característica torna-se mais evidente visto que particularmente no segmento hoteleiro é preciso um contato direto e próximo entre o cliente e a empresa prestadora de serviços.

Neste segmento também observa-se uma concorrência acirrada que proporciona aos clientes mais oportunidades de conhecer e testar diferentes prestadores de serviços de hotelaria. Assim percebe-se um movimento das empresas de buscar a diferenciação justamente nas suas relações com seus clientes, focando na prestação de serviços com qualidade e na construção e manutenção do relacionamento com seus clientes.

No que tange a prestação de serviços é essencial que a qualidade esteja presente do início ao fim do processo, sendo fator importante para minimizar as ocorrências de falhas principalmente nas situações que podem ser controladas pela própria empresa. Entretanto, em função das inúmeras variáveis envolvidas na prestação de serviços, surgem situações que não podem ser controladas pela empresa e com isso podem ocorrer falhas na prestação de serviços.

Partindo desse conceito central, a recuperação de falhas na prestação de serviços demonstrou ao longo do estudo, ser uma relevante oportunidade que a empresa possui para cultivar, ou seja, manter e construir relacionamentos com seus clientes, o que pode vir a

permitir que as empresas desenvolvam estratégias diferenciadas na prestação de seus serviços e, por consequência, construam suas vantagens competitivas no mercado.

Conforme exposto, a importância da recuperação de falhas na prestação de serviços para o relacionamento entre a empresa e os seus clientes por si só já justifica o estudo do tema recuperações de serviços. Em Marketing muito se fala em satisfação do cliente, porém o estudo das falhas e da recuperação de falhas na prestação de serviços, seus instrumentos e benefícios ainda é um tema pouco explorado.

Nas pesquisas bibliográficas realizadas, foi possível observar a escassez de pesquisas específicas e estudos empíricos sobre o assunto na área da hotelaria e turismo.

Com base nos estudos e resultados da pesquisa, sabendo da relevância do processo de recuperação das falhas em serviços, percebe-se o hiato de oportunidade que esse tema pode proporcionar. Por este motivo, recomenda-se que as empresas estimulem essa cultura para que possam aumentar os níveis de satisfação total de seus clientes e fortalecer os seus programas de relacionamento.

Percebe-se que os modelos teóricos são ricos no que tange a diretrizes para uma boa recuperação de falhas na prestação de serviços, fato este que permite que as empresas possam aplicar conceitos norteadores em seus processos.

Todavia, as empresas do setor de serviços precisam desenvolver estratégias eficazes para atuação na recuperação de falhas na prestação de serviços, aspecto considerado vital para que a empresa mantenha seu posicionamento no mercado em longo prazo.

Como as falhas ocorridas na prestação de serviços podem ter um impacto negativo para os clientes, as mesmas não deveriam passar como despercebidas. É importante que as empresas não desconsiderem as reclamações feitas pelos seus clientes, inclusive é recomendado que as empresas facilitem o processo de reclamação para que os clientes possam acionar a empresa permitindo assim que a mesma conheça suas falhas e possa atuar na recuperação das mesmas.

Os procedimentos de acompanhamento de retorno das queixas dos clientes, principalmente com relação ao processo de recuperação de falhas na prestação de serviços, precisam assegurar que as informações provenientes das reclamações ou qualquer outra ferramenta de retorno sejam coletadas, analisadas, discutidas e divulgadas para estimular os ajustes necessários, sejam nos processos, procedimentos ou instrumentos de controle, visando as melhorias nos níveis dos serviços.

Em suma, essa dissertação chama a atenção para a importância do gerenciamento do processo de recuperação de falhas na prestação de serviços que deve ser adotado pelas empresas, independente do setor no qual atuam.

5.7.1 Limitações da pesquisa

Durante o desenvolvimento do estudo foi possível reconhecer a existência de algumas limitações.

A primeira limitação encontrada foi a quase inexistência de literatura nacional sobre o tema recuperação de falhas na prestação de serviços. A segunda limitação foi com relação à agenda dos entrevistados. Houve grande dificuldade em conciliar as agendas. Apesar dos esforços nos agendamentos das entrevistas em dias pré-definidos, ocorreram muitos cancelamentos e remarcações nas entrevistas.

Entretanto, mesmo diante das limitações encontradas, a pesquisa foi finalizada dentro do prazo previsto, alcançando todos os objetivos definidos.

5.7.2 Recomendações para futuras pesquisas

Este trabalho analisou a recuperação de falhas na prestação de serviços com uma visão voltada para a atuação de uma empresa em particular, ou seja, como o processo de recuperação de falhas funciona na percepção dos funcionários da organização.

Como continuidade e aprofundamento da pesquisa, identifica-se a possibilidade de estudos relacionados com a avaliação do nível de satisfação dos clientes decorrentes de ações de recuperação de falhas na prestação de serviços, caso essa venha a ser colocada em prática, permitindo inclusive que a empresa estudada possa identificar quais são as ações que exercem maior impacto na visão dos clientes em se tratando da recuperação de falhas na prestação e serviços.

Uma pesquisa desta natureza permitirá comparar as duas visões, da empresa e dos clientes, permitindo assim que a organização possa buscar um melhor desempenho na tratativa das suas falhas.

Também recomenda-se a ampliação do campo de estudo. Este trabalho foi realizado em um segmento específico dentro do setor do turismo, porém existem oportunidades para estudos em outras empresas hoteleiras, em outros segmentos do turismo e em outros segmentos além do turismo.

6. REFERÊNCIAS

ABEOC. **Turismo movimentou R\$ 492 bilhões no Brasil.** Disponível em <<http://www.abeoc.org.br/2015/03/turismo-movimentou-r-492-bilhoes-no-brasil/>>. Acesso em 04 dez. 2015.

ABR RESORTS. Associação Brasileira de Resorts. **Perspectiva anual 2015.** Disponível em <<http://abr-resortsbrasil.com.br/wp-content/uploads/RELATORIOS/resorts-em-perspectiva/ANUAL/ABR-RESORTS-EM-PERSPECTIVA-ANUAL-2015.pdf>>. Acesso em 08 set. 2016.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços.** São Paulo: Pioneira, 1992.

_____ ; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade:** a vantagem competitiva. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1992.

ANDERSON, Eugene W; MITTAL, Vikas. Strengthening the satisfaction-profit chain. **Journal of Service Research**, v. 3, n. 2, p. 107-120, 2000.

BAILEY, Jeffrey J.; GREMLER, Dwayne D.; MCCULLOUGH, Michael. The Dyadic Influence of Emotions in the Service Encounter. **Service Marketing Quarterly**. Vol. 23, 1, pp. 1-25, 2001.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BENI, M.C. **Análise estrutural do turismo.** 4.ed. São Paulo: SENAC, 1998.

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. **Marketing Services:** competing through quality. New York: The Free Press, 1995

_____ ; _____ ; ZEITHAML, Valarie A. Improving service quality in America: lessons learned, executive commentary. **Academy of Management Executive**, v. 8, n. 2, p. 32-52, May 1994.

BITNER, Mary Jo. Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. **Journal of Marketing**, p. 69-82, 1990.

_____ ; BOOMS, Bernard H.; MOHR, Lois A. Critical service encounters: the employee's view. **Journal of Marketing**, v.58, n.4, p.95-106, Oct.1994.

_____ ; _____ ; TETREAULT, Mary Stanfield. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. **Journal of Marketing**, vol.54, pg.71-84, 1990.

BORBA, Carla Silveira. Etnografia de Turistas em Resorts – Cotidianidade e rupturas na contemporaneidade. **IV SeminTUR** - 2006. Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, RS.

BOYER, Marc. **História do Turismo de Massa**. Bauru, São Paulo: Edusc, 2003.

BRADY, Michael K; CRONIN, Joseph Jr.; FOX, Gavin L; ROEHM, Michelle L. (2008). Strategies to offset performance failures: The role of brand equity. **Journal of Retailing**, 84 (2, ,2008) 151-164.

BRASIL. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Disponível em <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=4485>>. Acesso em 12 jan. 2016.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. **Anuário estatístico**. Disponível em <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/estatisticas_indicadores/receita_cambial/>. Acesso em 21 jun. 2015.

_____. **Estudos, pesquisas e dados sobre o setor de turismo**. Disponível em <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/conjuntura_economic_a/boletim_desempenho_turismo/download_boletim_desempenho_economico_turismo/BDET_46_2.pdf>. Acesso em 21 jun. 2015.

_____. **Plano Nacional de Turismo**. Disponível em <http://www.turismo.gov.br/images/pdf/plano_nacional_2013.pdf>. Acesso em 04 dez. 2015.

BRASIL. Lei 11.771, de 17 de setembro de 2008. **Política Nacional de Turismo**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11771.htm>. Acesso em 06 jan. 2016.

BRASIL. **Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem**. Disponível em <<http://www.turismo.gov.br>>. Acesso em 06 jan. 2016.

BRONZE JÚNIOR, João Carlos Ferreira; SOUSA, Caissa Veloso e; LARA, José Edson; FAGUNDES, André Francisco Alcântara; SAMPAIO, Danilo de Oliveira. O setor hoteleiro e o marketing de relacionamento: um estudo de caso na cidade de Belo Horizonte - Minas Gerais, Brasil. **Turismo & Sociedade**. Curitiba, v. 5, n. 2, p. 489-506, outubro de 2012.

BROWN, Stephen W. **Practicing best-in-class service recovery**. Marketing Management, v. 9, n. 2, p. 8, 2000.

CAMPOS, Luiz Cláudio de A. Menescal; **Administração de Hotéis**. Senac, 2014. Disponível em <<http://www.senac.br/boletim>>. Acesso em 15 fev. 2016.

CARVALHO, N. S.; Turismo e hotelaria: Desenvolvendo a economia. *in* **Turismo: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

CASTELLI, Geraldo. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

_____. **Administração hoteleira**. 9ª ed. Caxias do Sul: Educs, 2003.

_____. **Gestão hoteleira**. São Paulo: Saraiva, 2007.

CASTRO, Aldemar Araújo. **Revisão Sistemática e Meta-análise**. Disponível em <<http://www.metodologia.org>>. Acesso em 16 jan. 2016.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A Prática da Pesquisa**. São Paulo: McGraw – Hill, 1977.

CHEBAT, Jean-Charles; KOLLIAS, Paul. The impact of empowerment on customer contact employees' role in service. **Journal of Service Research**, v.3, n.1, p.66-81, 2000.

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

CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CLUB MED BRASIL. Disponível em <<http://www.clubmed.com.br/cm/home.do?PAYS=42&LANG=PT>>. Acesso em 24 set. 2014.

CLUB MED CORPORATE. **Annual Report 2014**. Disponível em <<http://www.clubmed-corporate.com/wp-content/uploads/2015/02/Annual-Report-Club-Med-2014.pdf>>. Acesso em 25 nov. 2015.

_____. **Communique de presse**. Disponível em <<http://www.clubmed-corporate.com/wp-content/uploads/2014/11/VDEF-CP-resultats-annuels-2014-3.pdf>>. Acesso em 04 jan. 2016.

CLUB MED DEVELOPMENT. Disponível em <<http://clubmeddevelopment.com/index.php?lang=fr>>. Acesso em 03 set. 2016.

CLUB MED JOBS. Disponível em <http://www.clubmedjobs.com.br/nossa-visao-de-rh/nossa-politica-de-rh/os-nossos-5-valores>. Acesso em 02 ago. 2016.

DE-LA-TORRE-UGARTE-GUANILO, Mônica Cecília; TAKAHASHI, Renata Ferreira; BERTOLOZZI, Maria Rita. Revisão sistemática: noções gerais. **Rev. esc. enferm. USP**, São Paulo, v.45, n.5, p.1260-1266, Oct.2011. Disponível em

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342011000500033&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 25 fev. 2016.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e informação qualitativa**. Campinas, SP: Papyrus, 2004.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1990.

DONG, Beibei; EVANS, Kenneth. R.; ZOU, Shaoming. The effects of customer participation in co-created service recovery. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 36, 123-137.

EMBRATUR. **Anuário de 2008**. Brasília. 2009. Disponível em <http://www.turismo.gov.br/turismo/programas_acoes/informacao_estudos/index.html>. Acesso em 01 dez. 2015.

ESTADÃO. **O valor dos serviços**. Disponível em <http://economia.estadao.com.br/blogs/celso-ming/o-valor-dos-servicos/> . Acesso em 16 mai. 2016.

EVANS, Joel R., LASKIN, Richard L. **The relationship marketing process: a conceptualization and application**. *Industrial Marketing Management*. v. 23, p.439-452, Dec. 1994.

FACEBOOK. Disponível em < <https://www.facebook.com/ClubMedBrazil/?ref=ts&fref=ts>>. Acesso em 01 out. 2016.

FIGUEIREDO, Kleber Fossati; OZÓRIO, Giovana Benevides; ARKADER, Rebecca. Estratégias de recuperação de serviço no varejo e seu impacto na fidelização dos clientes. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, p. 55-73, 2002.

FLORES, Paulo Silas Ozores. **Treinamento em qualidade: fator de sucesso para desenvolvimento de hotelaria e turismo**. São Paulo: Roca, 2002.

FORNELL, Claes; WERNEFELT, Birger. Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis. **Journal of Marketing Research**, v.24, p.337-346, 1987.

FREITAS, André Luís Policani. A qualidade em serviços no contexto da competitividade. Disponível em <https://www.producaoonline.org.br/rpo>. **Produção on line**. UFSC. ISSN 1676 - 1901 / Vol. 5/ Num. 1/ Março de 2005

FREITAS, Henrique M. R. de; CUNHA, Marcus V. M. Jr.; MOSCAROLA, Jean. Pelo resgate de alguns princípios da análise de conteúdo: aplicação prática qualitativa em marketing. Angra dos Reis - RJ: **Anais do 20ºENANPAD**, ANPAD, Marketing, 23 - 25 de setembro 1996, p. 467 - 487.

_____. Aplicação de sistemas de software para auxílio na análise de conteúdo. **Revista de Administração da USP**, 1997, 32(3), 97-109.

FURLOUGH, Ellen. Packing Pleasures: Club Mediterranée and French Consumer Culture, 1950-1968 in **French Historical Studies**, Vol. 18, nº 1 (spring1993)

GARVIN, David A. **Managing quality: the strategic and competitive edge**. New York: The Free Press, 1988.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In.: BAUER, Martin W., GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. 22. Reimpr. - São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, June 1995. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000300004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 18 jan. 2016.

GRONROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GUMMESSON, Evert. The New Marketing: Developing Long-Term Interactive Relationships. **Long Range Planning**, Great Britain, v. 20, n. 4, p. 10-20. Aug. 1987.

GURGEL, Judson da Cruz; NÓBREGA, Kleber Cavalcanti; SOUZA, Tereza de. **Um Olhar Brasileiro sobre Práticas de Recuperação de Serviço: Referencial para Conceitos, Princípios e Práticas Adotados**. S & G. Sistemas & Gestão, v. 6, p. 463-480, 2011.

HAIR JR, Joseph F; BABIN, Barry; MONEY; Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HART, Christopher. HESKETT, James. SASSER, Earl. **The Profitable Art of Service Recovery**. *Harvard Business Review*, julho-agosto de 1990. Disponível em <<http://hbr.org/1990/07/the-profitable-art-of-service-recovery/ar/1>>. Acesso em 03 out. 2014.

HARTLINE, Michael D. ; MAXHAM III, James G.; MACKEE, Darl O. Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. **Journal of Marketing**. 2000, pp. 13 – 36.

HESKETT, James L; SASSER Jr., W. Earl; HART, Christopher W.L. **Serviços revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços**. São Paulo: Pioneira, 1994.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E.G. **Princípios do marketing de serviços: conceitos, estratégia e casos**. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Brasil em síntese**. Disponível em <<http://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos.html>>. Acesso em 12 jan. 2016.

_____. **Pesquisa mensal de serviços**. Disponível em http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2419/pms_2016_jun.pdf. Acesso em 08 set. 2016.

INSTAGRAM. Disponível em <https://www.instagram.com/clubmed/?hl=pt-br>. Acesso em 01 out. 2016.

JOHNSTON, Robert. The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. **International Journal of Service Industry Management**, v. 6, n. 5, p. 53-71, 1995.

JURAN, Joseph M.; GRZYNA, Frank M. **Controle da qualidade handbook**: conceitos, políticas e filosofia da qualidade. São Paulo : Makron Books, 1991.

_____; GODFREY, A. Blanton. **Juran's quality handbook**. 5th edition. New York: McGraw-Hill, 1999.

KASTENHOLZ, E. **The role and marketing implications of destination images on tourism behavior**: the case of Northern Portugal. 2002. 392 f. Tese (Doutorado em Turismo) – Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Aveiro, 2002.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços**: conceitos, exercícios, casos práticos. 6ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

LEHN, Silvana. **A fruição do lazer em resorts**: aspectos simbólicos-imaginários que possibilitam e mantêm a modalidade de prestação de serviços. Dissertação do mestrado em Hotelaria e Turismo. Universidade do Vale do Itajaí. Santa Catarina: Balneário Camboriú, 2004.

LILJANDER, Veronica; STRANDVIK, Tore. Emotions in service satisfaction. **International Journal of Service Industry Management**. 1995, pp. 148 – 169.

LOVELOCK, Christopher. WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e resultados. 5.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: foco na decisão. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATOS, Celso Augusto De Et Al. **Reações dos consumidores a falhas de serviços**: um estudo no Brasil e EUA. *Análise Revista Científica de Administração da PUCRS*. Porto Alegre, v.23, n.1, p.45-57, jan./abr. 2012. Disponível em <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/face/ojs/index.php/face/article/view/11459/9678>>. Acesso em 05 out. 2014.

MEDLIK, S; INGRAM, H. **Introdução à hotelaria**: Gerenciamento e Serviços. Rio de Janeiro: Campus, 2002

MELLO, Gustavo; GOLDENSTEIN, Marcelo. **Perspectiva da hotelaria no Brasil**. Março, 2011. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3301.pdf>. Acesso em 20 set. 2015.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. – 26 ed. - Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

MOTA, K. C. N.; **Marketing turístico: Promovendo uma atividade sazonal**. São Paulo Atlas, 2001.

MOYSES, Jeferson Munhoz. **O reposicionamento de uma marca hoteleira no Brasil: um estudo de caso sobre o Club Med**. 2010. 144 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade) - Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2010.

UNWTO. **World Tourism Organization (UNWTO)**. Disponível em <<http://www2.unwto.org/>>. Acesso em dez. 2015.

PANOSSO NETTO, Alexandre. **Cenários do turismo brasileiro**. São Paulo: Aleph, 2009.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, Fall 1985.

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria: planejamento e gestão**. São Paulo: 2007.

POWERS, Tom; BARROWS, Clayton W. **Administração no setor de hospitalidade: turismo, hotelaria, restaurante; tradução Ailton Bonfim Brandão**. São Paulo: Atlas, 2004.

REVISTA TURISMO. Disponível em <<http://www.revistaturismo.com.br/materiasespeciais/turismoe.html>>. Acesso em 06 jan. 2016.

RICCI, Renato. **Hotel: gestão competitiva no século XXI**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

SAAB, W. G. L.; DAEMON, I. G.; **O segmento hoteleiro no Brasil**. Rio de Janeiro. BNDES Setorial, n.13, março de 2001. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/>>. Acesso em 15 fev. 2016.

SANTOS, Cristiane Pizzutti dos; FERNANDES, Daniel Von der Heyde. A recuperação de serviços como ferramenta de relacionamento e seu impacto na confiança e lealdade dos clientes. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 10-24, Mar. 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902008000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 17 jul. 2015.

SANTOS, Aline Regina; MONDO, Tiago Savi; COSTA, Jane Iara Pereira da. **Qualidade Percebida por Hóspedes Após a Ocorrência de Falhas: um estudo sobre a recuperação de serviços no segmento da hospedagem**. Disponível em <http://www.ucs.br/ucs/tplSeminTur2010/eventos/seminario_de_pesquisa_semintur/anais/gt08/>

arquivos/08/Qualidade%20Percebida%20por%20Hospedes%20Apos%20a%20Ocorrencia%20de%20Falhas.pdf>. Acesso em 10 mai. 16.

SCHONBERGER, Richard J. ; KNOD Jr., Edward M. **Serviço sincronizado: voltado a empresas de serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.

SLONGO, Luiz Antonio; MUSSNICH, Rafael. Serviços ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 149-170, mar. 2005. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552005000100008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 25 jan. 2016.

SMITH, Amy K; BOLTON, Ruth N.; WAGNER, Janet. A Model of Customer Satisfaction with Service Encounter Involving Failure and Recovery. **Journal of Marketing Research**, 36 (August), 356-372, 1999.

SHOSTACK, G. Lynn. Breaking free from product marketing. **Journal of Marketing**. p. 73-80, April, 1977.

TAX, Stephen S.; BROWN, Stephen W. Recovering and Learning from Service Failure. **Sloan Management Review**, vol. 40, n.1, p. 75-88, 1998.

_____; _____; CHANDRASHEKARAN, Murali. Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, vol. 62, n. 2; 1998.

THIOLLENT, M. S. M. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. São Paulo: Polis, 1987.

TRIP ADVISOR. Site disponível em < <https://www.tripadvisor.com.br/>>. Acesso em 03 set. 2016.

TRIVINÕS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. - 6.ed. - São Paulo: Atlas, 2015.

_____. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, M.M.F. “Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração”. In: VIEIRA, M.M.F.; ZOUAIN, D.M. (orgs). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o consumidor**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WTTC. World Travel and Tourism Council. **Economic impact 2015 Brazil**. Disponível em <<http://www.wttc.org/>>

/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/brazil2015.pdf>.
Acesso em 01 dez. 2015.

ZEITHAML, Valarie A. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 3, p. 2-22, July 1988.

_____. Service quality, profitability, and the economic worth of consumers: what we know and what we need to learn. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 67-85, 2000.

_____; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de serviços: A empresa com foco no cliente**. 6.ed. – Porto Alegre: AMGH, 2014.

_____; BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. The behavioral consequences of Service quality. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 2, p. 33-46, Apr. 1996.

ZHU, Zhen; SIVAKUMER, K. **Service failures and recovery strategies: a review**. In: Marshal, G. W.; Grove, S. J. Enhancing Knowledge Development. Marketing. American Marketing Association, p. 203. 2001.

WORD BANK, **World Development Indicators 2015**, Economy, 4.2 Structure of output. Disponível em: <<http://wdi.worldbank.org/table/>> Acesso em 15 jul. 2016.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Carta enviada a empresa para aprovação da pesquisa

Rio de Janeiro, 16 de dezembro de 2016.

Ao

Club Med Brasil

Prezado Senhor Diretor Presidente

Estamos realizando o trabalho de pesquisa intitulada “*A recuperação de falhas na prestação de serviços hoteleiros como ferramenta de relacionamento: um estudo na empresa Club Med Brasil*” para a Dissertação do curso de Mestrado Acadêmico da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

O objetivo do referido trabalho é pesquisar como o *Club Med Brasil* utiliza a recuperação de falhas na prestação dos serviços hoteleiros como ferramenta de relacionamento.

Sendo o *Club Med* uma empresa de notável relevância pelas suas ações de relacionamento com clientes, gostaríamos de contar com a valiosa colaboração desta empresa para a realização do referido estudo, no sentido de permitir que o seu caso seja analisado nesta pesquisa.

As informações serão obtidas por meio de pesquisa documental e entrevistas aplicadas com profissionais ligados a área de atendimento ao cliente e relacionamento, cabendo salientar o caráter ético desta pesquisa assegura a preservação da identidade das pessoas participantes.

Solicitamos ainda a permissão para a divulgação dos resultados e suas respectivas considerações, em forma de pesquisa, preservando sigilo e ética, conforme termo de consentimento livre que será assinado pelo entrevistado.

Antecipadamente agradecemos sua colaboração.

DANIELLA CRISTINA SANTOS QUEVEDO
Mestranda em Administração pela UFRRJ

DR. JORGE ALBERTO VELOSSO SALDANHA
Professor Orientador

APÊNDICE B - Termo de consentimento livre e esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu _____
portador (a) do RG. nº _____ e CPF nº _____ aceito
participar da pesquisa intitulada “*A recuperação de falhas na prestação de serviços hoteleiros
como ferramenta de relacionamento: um estudo na empresa Club Med Brasil*” desenvolvida
pela pesquisadora Daniella Cristina Santos Quevedo.

Concordo que o material e informações obtidas relacionadas possam ser utilizados
para fins de pesquisa científica e possam ser publicados em aulas, seminários, congressos,
palestras ou periódicos científicos. Porém, não deve ser identificado por nome em qualquer
uma das vias de publicação ou uso. Tenho conhecimento sobre a pesquisa e seus
procedimentos metodológicos.

As gravações de voz ficarão sob a propriedade do pesquisador pertinente ao estudo e,
sob a guarda dos mesmos.

Rio de Janeiro, _____ de _____ de 2016.

Nome completo do entrevistado

ENTREVISTA

Realizado em: ___ / ___ / _____

Horário: _____ as _____

Nome do entrevistado: _____

Codificação do entrevistado: _____

Tempo na empresa: _____ **Tempo no departamento:** _____

1. (A) sr. (a) acredita que a empresa possui uma ESTRATÉGIA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO com os seus clientes? (Se **SIM. Quais são os seus principais propósitos?**) (Se **NÃO**. Ir para **pergunta 3**)

2. O (A) sr. (a) tem conhecimento sobre como surgiu a iniciativa de implantar a ESTRATÉGIA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO na empresa? Se sim, poderia detalhar?

3. O (A) sr. (a) tem conhecimento das ESTRATÉGIAS utilizadas na RECUPERAÇÃO DE FALHAS EM SERVIÇOS HOTELEIROS por parte da empresa? Se sim, quais são?

4. O (A) sr. (a) poderia descrever como a empresa reage quando ocorre uma falha na prestação de serviços hoteleiros?

5. O (A) sr. (a) poderia descrever os procedimentos que a empresa adota no processo de recuperação de falhas em serviços?

6. O (A) sr. (a) pode me relatar como é realizada e que instrumentos são utilizados na AVALIAÇÃO da recuperação de falhas?

7. Como o (a) sr. (a) descreve a **IMPORTÂNCIA** da recuperação de falhas nos serviços?

8. Em uma escala de 0 a 10, considerando 10 como ponto máximo, que grau você dá para a **IMPORTÂNCIA** da recuperação de falhas nos serviços?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

9. Como o (a) sr. (a) descreve a **ATUAÇÃO** da empresa na recuperação de falhas nos serviços?

10. Em uma escala de 0 a 10, considerando 10 como ponto máximo, que grau você dá para a **ATUAÇÃO** da empresa na recuperação de falhas nos serviços?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

11. Nós tratamos de vários assuntos importantes relacionados a recuperação de falhas em serviços e relacionamento com o cliente. Há alguma coisa que nós não discutimos? Há algo mais que você gostaria de me dizer?