

"PRIMEIRA E ÚLTIMA VEZ NESTE HOTEL!": CAUSAS DA VALUE CO-DESTRUCTION NA RELAÇÃO ENTRE HÓSPEDE E HOTEL A PARTIR DE AVALIAÇÕES FEITAS POR CLIENTES NO BOOKING.COM

DANIEL ALVES OLIVEIRA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

JOSIVANIA SILVA FARIAS
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

Agradecimento à órgão de fomento:

Esta pesquisa é fruto de desenvolvimento de pesquisa de iniciação científica do 1º autor, que foi bolsista PIBIC/CNPq

"PRIMEIRA E ÚLTIMA VEZ NESTE HOTEL!": CAUSAS DA VALUE CO-DESTRUCTION NA RELAÇÃO ENTRE HÓSPEDE E HOTEL A PARTIR DE AVALIAÇÕES FEITAS POR CLIENTES NO BOOKING.COM

1. INTRODUÇÃO

Em 2020, com o advento da pandemia causada pelo Coronavírus (SARS-CoV-2), o setor de viagens e turismo mergulhou, talvez, na pior crise já vivenciada. A necessidade de distanciamento social resultou no cancelamento de viagens e minimização do funcionamento de hotéis, bares, restaurantes e todas as atividades que impulsionam o turismo. Repentinamente, os hotéis tiveram suas taxas de ocupação reduzidas de 80%-90% a 0%, e tudo isso provocou uma perda bilionária de receitas para o setor e o fechamento de milhões de postos de trabalho. O setor de viagens e turismo representava cerca de 10,4% do PIB mundial em 2019, caindo para 5,5% no ano de 2020 devido às medidas de restrição da pandemia de Covid-19. Estima-se uma perda de quase US\$ 1,1 trilhão de receitas de exportação do turismo internacional, incluindo transporte de passageiros (ONU, 2021). Como o turista necessita hospedar-se, a hospitalidade é um subsetor crucial para o turismo. O Brasil possui, segundo a Pesquisa de Serviços de Hospedagem (PSH) (IBGE, 2016), 31.299 estabelecimentos de hospedagem, dos quais 47,9% são hotéis. Trata-se de um mercado gerador de emprego e renda, em que um em cada 11 empregos no Brasil estão ligados, direta ou indiretamente, ao turismo (WTTC, 2021). Assim, estudar as relações de serviço entre turistas e empresas torna-se crucial para o avanço de estudos da economia de serviços.

Proporcionar experiências superiores de serviço constitui o objetivo de muitas empresas da indústria do turismo e hospitalidade. Considerando-se a Lógica Dominante do Serviço (Vargo & Lusch, 2004; 2016), vive-se atualmente em um contexto de consumo que deixa de ser meramente de bens tangíveis e passa a ser de serviços, o que exige a gestão de recursos baseados na *performance* do prestador do serviço e no comportamento do usuário. Com a atual crise sanitária, o setor passou a necessitar, ainda mais, aprimorar sua relação de formação interativa de valor (FIV) com seu cliente/hóspede (Makkonen & Olkkonen, 2017). Na FIV toda relação de serviço poderá gerar resultados positivos e negativos. Quando o resultado da interação entre hóspede e hotel é positiva, pode-se pressupor que ocorreu uma *value co-creation* (VCC). Porém, quando há um desalinhamento entre recursos e expectativas do cliente e do prestador de serviços, isso se denomina *value co-destruction* (VCD), ou seja, a diminuição do bem-estar de uma das partes na relação de serviço (Plé & Chumpitaz Cáceres, 2010). Este constitui o objeto desta pesquisa, formulando-se o seguinte objetivo do estudo: descrever e avaliar como a FIV ocorre em hotéis, considerando as avaliações negativas de hóspedes que indicam possibilidades de VCD, motivados pela insatisfação e registrados no Booking.com e quais as causas e antecedentes dessa VCD.

A pesquisa contribui, ainda embrionariamente (no Brasil), com o estudo sobre a FIV e, mais especificamente, sobre um de seus lados que Chowdhury, Gruber e Zolkiewski (2016) chamam de 'lado obscuro' da relação de serviços entre clientes e provedores de serviços, que é a VCD.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Lógica dominante do serviço (*Service Dominant Logic - SDL*)

Nas últimas décadas, o marketing migrou de uma visão tradicional centrada em bens para uma visão centrada em serviços (Vargo & Lusch, 2004), o que possibilitou entender melhor os aspectos dinâmicos da troca. A Lógica dominante centrada em bens (*G-D logic*)

centraliza-se no valor em troca, pois o valor é criado/produzido pela empresa e trocado no mercado (Vargo, Maglio & Akaka, 2008). A Lógica centrada em serviços (*S-D logic*) está ligada ao conceito de valor em uso (Vargo & Lusch, 2008), pois "não há valor até que uma oferta seja usada - experiência e percepção são essenciais para a determinação de valor" (Vargo & Lusch, 2006, p. 44). Além disso, a *SDL* propõe que o valor é sempre cocriado pela empresa e o consumidor - todos são responsáveis por integrar recursos e aplicar competências.

O paradigma tradicional do marketing focalizava principalmente os recursos *operand*, que são aqueles em que um ato ou operação é realizado, por exemplo, mercadorias. Já a nova visão da *SDL* enfatiza os recursos *operant*, que são aqueles que atuam sobre outros recursos, por exemplo, conhecimentos e habilidades (Vargo & Lusch, 2004). A integração desses recursos (*operant/operand*) resulta em *VCC* (quando alinhados) e em *VCD* (quando desalinhados).

2.2 *Value Co-creation (VCC) e Value Co-destruction (VCD)*

Segundo Plé, o "valor pode ser considerado como o resultado de uma compensação entre os benefícios e os custos (não apenas o custo monetário, mas também o tempo, os esforços etc.) empregados para obtê-los" (Plé, 2017, p. 163). Nesse sentido, a relação custo-benefício pode resultar em um valor positivo (quando os benefícios são maiores que os custos) ou em negativo (quando os custos são superiores aos benefícios).

Echeverri e Skålén (2011) denominam de FIV o processo de interação entre empresa e cliente que pode ser de práticas congruentes (criação de valor) e incongruentes (destruição de valor). Assim, torna-se fundamental explorar esses dois aspectos inerentes à interação entre os atores.

No processo de *VCC* o valor é criado por meio das interações entre empresas, clientes e outros atores envolvidos, integrando e aplicando recursos próprios e de outros sistemas (Lusch & Vargo, 2006b; Lusch *et al.*, 2007). A *VCC* é marcada pela reciprocidade da troca e por instituições que possibilitam essa troca (Vargo & Lusch, 2016). Assim, a interação *business-to-consumer* cada vez mais inclui o consumidor nas ações que antes eram apenas de competência do prestador de serviço. Para Prahalad e Ramaswamy (2004), diálogo, acesso, risco-benefícios e transparência (DART) são os blocos de construção da *VCC*. A interação entre a empresa e o cliente é denominada encontro de serviço e é nesse contexto que a satisfação ou insatisfação é determinada. A resposta subjetiva de um ator constitui a experiência de serviço, que surge em meio ao processo de aquisição de bens e/ou consumo, ou até mesmo por meio da imaginação da memória do indivíduo (Jaakkola *et al.*, 2015). Contudo, nem sempre o processo de criação de valor gera experiências positivas de serviço, por isso, torna-se essencial investigar o outro lado do construto, que é a *VCD* (Plé & Chumpitaz Cáceres, 2010), conceito com produção bibliográfica ainda incipiente, quando comparada com o referencial já desenvolvido sobre a *VCC* (Vargo & Lusch, 2016). Diante disso, é importante explorar o conceito de *VCD* e identificar seus antecedentes.

Plé e Chumpitaz-Cáceres (2010) denominam *value co-destruction (VCD)* o processo de interação entre os sistemas de serviços que gera o declínio do bem-estar em pelo menos um dos sistemas. A interação entre empresa e cliente é constituída por expectativas de ambos os atores. Quando há congruência/alinhamento dessas expectativas é provável que a relação resulte em cocriação de valor (*VCC*), caso contrário, resultará em codestruição de valor (*VCD*) para pelo menos um dos atores. Ademais, os autores afirmam que a *VCD* se origina no uso indevido de recursos próprios ou de terceiros, podendo ser classificado em uso indevido acidental e o uso indevido intencional.

Estudos anteriores identificaram os antecedentes/causas da *VCD*. Vafeas, Hughes e Hilton (2016) propuseram um modelo com cinco antecedentes da diminuição de valor na troca

business-to-business: 1) ausência de confiança; 2) comunicação inadequada; 3) desequilíbrio de poder/dependência; 4) coordenação inadequada; e 5) capital humano inadequado. O termo ‘diminuição de valor’ foi considerado mais apropriado pelos autores para descrever a percepção de valor abaixo do ideal em decorrência da falta ou uso indevido de recursos por um ou mais atores.

Camilleri e Neuhofer (2017) apontam que na interação entre convidado-anfitrião no contexto do *Airbnb*, a incapacidade em resolver problemas gera a *VCD*, entretanto, quando os problemas são solucionados, ocorre a co-recuperação de valor. Além disso, os autores afirmaram que a *VCD* resultava principalmente da negligência por parte do anfitrião.

Zhang *et al.* (2017) estudaram a *VCC* e a *VCD* por meio do engajamento do cliente em canais *online*, concluindo que a *VCC* ocorre quando os clientes se sentem valorizados, experimentam reciprocidade, recebem incentivos organizacionais, são solicitados *feedbacks*, podem contar com esforços de recuperação de valor e interação com funcionários prestativos, empáticos, educados e responsivos. Por outro lado, a *VCD* ocorre devido aos fatores: desejo de retaliação e vingança dos clientes; falta de habilidades e empatia por parte dos funcionários; funcionários grosseiros; funcionários que falam negativamente sobre sua empresa na frente dos clientes; atitudes negativas da empresa (enganosa, desonesta etc.); atrasos resultantes da incompetência organizacional; e falhas tecnológicas.

Järvi, Kähkönen e Torvinen (2018) realizaram um estudo com sete organizações que atuam em diferentes setores e mercados na Finlândia com o intuito de identificar os motivos que levam à *VCD*, e obtiveram como resultado as seguintes causas/antecedentes: ausência de informação, nível insuficiente de confiança, erros, incapacidade de servir e mudar, falta de expectativas claras, mau comportamento do cliente e culpar.

Laud, Bove, Ranaweera, Leo, Sweeney e Smith (2019) descrevem 10 manifestações ou evidências que sinalizam a ocorrência da má integração de recursos: 1) Falta/indisponibilidade de recursos no atendimento ao cliente; 2) Acesso bloqueado/restrição deliberada de recursos por pelo menos um ator; 3) Falta de vontade em integrar recursos por pelo menos um ator que interaja; 4) Incompreensão, ou seja, falha em entender como integrar os recursos de pelo menos um ator na interação; 5) Falta de acordo sobre a melhor forma de integrar recursos por pelo menos dois atores em interação; 6) Integração enganosa de recursos, ocultação deliberada ou deturpação por pelo menos um ator; 7) Negligência, falta de atenção deliberada ou descuido na integração de recursos por pelo menos um ator; 8) Incapacidade/desqualificação de pelo menos um ator para integrar recursos; 9) Integração excessiva, ou seja, aplicação extrema de recursos por pelo menos um dos atores; e 10) Integração coercitiva ou involuntária, forçada de recursos de pelo menos um ator.

Järvi *et al.* (2020) realizaram um estudo sobre a *VCD* em serviços hoteleiros, utilizando a *Teoria do Script* para analisar as experiências de serviço e identificaram um conjunto de fatores potenciais que levaram a experiências de serviço negativas, ou seja, à *VCD*. Alguns antecedentes são originados na interface do fornecedor, tais como: incapacidade de fornecer um serviço, isto é, quando o hotel não consegue entregar os serviços esperados ao cliente; rigidez contextual que se refere às questões internas ou externas que limitam a prestação de serviço, como a legislação; e comunicação de marketing incoerente que evidencia a comunicação inadequada por parte de uma empresa, podendo criar expectativas irreais em seus clientes. Já os antecedentes originados pelos clientes são: expectativas excessivas, geralmente formadas devido à influência de outros serviços de hotéis ou a visitas anteriores ao mesmo hotel; comunicação insuficiente ou falta de comunicação do cliente com a equipe do hotel; e comportamento inapropriado, ou seja, casos em que o cliente se comporta de uma forma que o hotel não esperava. Essas dimensões serão cruciais na análise qualitativa dos dados deste estudo proposto.

2.3 Formação interativa de valor (FIV) no turismo e hospitalidade

VCC e VCD são objetos de estudo em diversas pesquisas na área do turismo e hospitalidade (Camilleri & Neuhofer 2017; Dolana, Seob & Kemperb 2019; Järvi *et al.* 2020). Sob o olhar da *SDL*, “os clientes são participantes ativos nas trocas relacionais” (Vargo & Lusch 2004, p. 7). Portanto, quando se discorre sobre o turismo, nota-se que os turistas não são meros observadores ou receptores, mas atores experimentadores e criadores de valor.

As mídias sociais mudaram a forma como as informações sobre o turismo são criadas e compartilhadas, pois possibilitaram a interação dinâmica entre empresas e consumidores, promovendo e gerando opiniões sobre os diversos produtos e serviços ofertados, influenciando os consumidores em suas escolhas (Dolana, Seob & Kemperb, 2019). Dessa forma, durante todo o processo de escolha e reserva do hotel, os clientes fornecem informação sobre suas preferências que podem auxiliar as empresas a oferecerem uma experiência de serviço personalizada e, após a estada, os hotéis podem fazer o controle, colher *feedbacks* e sugestões de melhorias dos clientes (Järvi *et al.* 2020).

Os consumidores têm cada vez mais acesso à informação (Prahalad & Ramaswamy, 2004), o que faz com que desenvolvam altas expectativas em relação ao serviço. Segundo o relatório de inteligência do turismo elaborado pelo Sebrae (2017), “80% dos turistas consideram os meios tecnológicos importantes para buscar informações sobre acomodações e 60% se baseiam na opinião de outros turistas para tomar decisões relacionadas à viagem” (Sebrae, 2017, p. 2).

3. MÉTODO

Este estudo é de abordagem qualitativa e natureza exploratório-descritiva, por meio de múltiplos casos. Foi realizada análise documental e de conteúdo, cujo *corpus* textual foi extraído da plataforma Booking.com. Em relação às questões éticas, foi garantido o sigilo dos nomes dos hotéis, numerados de 1 a 6.

Considerando-se as unidades de análise dos múltiplos casos, foram escolhidos seis hotéis classificados no Booking.com como de 4 estrelas localizados em Brasília. Dessa forma, a compatibilidade em termos de porte, classificação etc. foi considerada, para que não fossem comparadas coisas distintas entre si.

Quanto à fonte de dados documentais, escolheu-se a plataforma Booking.com, que na seção “avaliações de hóspedes” reúne comentários dos hóspedes sobre a experiência de serviço no período de hospedagem. Os clientes podem registrar nesse espaço insatisfação, queixa, mal-estar com aspectos da oferta do estabelecimento durante sua estada etc.

O *corpus* de textos analisados foi constituído por meio de uma amostra $N = 180$ comentários, ou seja, 30 comentários por hotel x 6 hotéis. Esses comentários referiam-se a estadas entre os anos 2018 e 2021. Com 30 comentários por serviço hoteleiro avaliado justificase a suficiência amostral, obtendo-se saturação teórica em uma amostra qualitativa (Thiry-Cherques, 2009).

Para a descarga dos comentários/avaliações em planilha, para posterior análise de conteúdo, foi acessada a plataforma Booking.com, à página do hotel. Na seção “avaliação de hóspedes” do referido *site* é possível filtrar as avaliações que estão distribuídas nas faixas: Fantástico (9+), Bom (7 - 9), Ok (5 - 7), Ruim (3 - 5) e Muito ruim (1 - 3). Como o objeto da pesquisa é a codestruição de valor (VCD), foram descarregados os comentários de hóspedes que se encontravam nos grupos Muito ruim e Ruim, respectivamente, visto que o objetivo era de verificar as causas da VCD nessas relações entre hotéis e hóspedes.

Foi utilizado o *software* IRAMUTEQ versão 0.7 para realizar a organização e análise dos dados, haja vista que é indicado às análises textuais (Camargo & Justo, 2013). Este *software*

é livre, baseado nas linguagens R e Python, permitindo a realização de análises estatísticas a partir de dados qualitativos (Ratinaud, 2014).

Foram realizadas análises de estatísticas textuais e classificação hierárquica descendente (CHD). Os resultados foram apresentados conforme lógica de análise utilizada na operacionalização e consequente processo de interpretação dos dados. As análises apontaram bom índice de aproveitamento do corpus textual, com percentuais de retenção de segmentos de texto (STs) acima de 80%. Na literatura são indicados percentuais de retenção de STs acima de 75% (Camargo & Justo, 2013, 2016).

A partir dos resultados derivados do IRAMUTEQ, foi realizada uma análise de conteúdo categorial (Bardin, 1977). Na etapa de pré-análise, as avaliações foram integralmente lidas para que se iniciasse o entendimento dos dados. Foram lidas 180 avaliações, considerando 30 avaliações por hotel. Nesse momento, foram separadas as avaliações de hóspedes brasileiros e estrangeiros, para que fosse possível analisar eventuais diferenças. Ainda na pré-análise, optou-se por agrupar o corpus textual por hotel, ou seja, as avaliações de cada hotel foram consideradas em conjuntos diferentes, formando 6 textos de 30 avaliações.

Na segunda etapa da análise de conteúdo, exploração do material, foram realizadas a codificação, classificação e categorização dos dados. Esta etapa realizou-se a partir dos resultados da CHD realizada no IRAMUTEQ. A unidade de contexto foi cada conjunto de texto de avaliações por hotel e; a unidade de registro foi cada ST classificado nas classes derivadas da CHD. Para tanto, foram considerados critérios lexicais e semânticos. Por fim, realizou-se o tratamento dos resultados por meio da análise reflexiva e interpretação crítica.

Os STs mais representativos em termos de evidência empírica foram selecionados considerando a ocorrência de palavras classificadas entre as mais representativas de cada classe proveniente da CHD, conforme valor observado de χ^2 (qui-quadrado). Para tanto, foi utilizado o sistema de *score* absoluto via IRAMUTEQ. Nesse sistema, é realizada a soma do valor de χ^2 de cada palavra dos STs classificados na classe. Logo, quanto maior o valor do *score* de determinado ST, mais forte a associação dessa à classe. Cabe destacar que cada classe possui sua própria variação de valores de *score*.

O processamento pelo *software* foi realizado em 18 segundos e classificou 253 STs de 310, ou seja, 81,6% do total. Índices de retenção de STs superiores a 75% são bem aceitos para análises realizadas no IRAMUTEQ (Camargo & Justo, 2016). Para a criação do dicionário de palavras pela CHD, foram consideradas as forças associativas entre palavras do corpus textual e suas classes. Para analisá-las, o IRAMUTEQ utiliza o teste qui-quadrado (χ^2) cujo resultado deve ser maior que 3,84, representando $p < 0,05$ de significância (Salviati, 2017).

Especificamente para a Análise de Conteúdo (Bardin, 1977), levou-se em consideração a literatura sobre *VCD*:

- Avaliações/comentários de hóspedes relacionados aos recursos *operand*: aquelas em que um ato ou operação é realizada, como bens/serviços, recursos físicos e tecnológicos etc. (Vargo, Maglio & Akaka, 2008).

- Avaliações/comentários de hóspedes relacionados aos recursos *operant*: aquelas que agem sobre outros recursos (*operand*), como conhecimentos e habilidades (Vargo, Maglio, & Akaka, 2008).

- Classificação, a partir da literatura, das causas potenciais de desintegração (ou integração incorreta) de recursos *operant* e *operand* que levam à *value co-destruction (VCD)*, de acordo com Laud *et al.* (2019), Järvi *et al.* (2020) entre outros.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Caracterização dos hotéis

De acordo com a Pesquisa de Serviços de Hospedagem do IBGE (2016), o Distrito Federal - DF (*locus* desta pesquisa) possui 17.998 UHs e 39.424 leitos. Além disso, dentre os estabelecimentos de hospedagem que se encontram no DF, 65,2% são hotéis, que são o *locus* deste estudo. A Capital Federal do Brasil é sede dos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário e, por isso, é uma cidade voltada para o turismo de negócios, assuntos políticos e promoção de eventos. Além disso, o Aeroporto de Brasília é considerado o terceiro maior do Brasil em movimentação de passageiros e o maior *hub* (centro de conexões) doméstico do país.

Os hotéis foram escolhidos de modo que fossem comparados estabelecimentos de hospedagem semelhantes e por isso todos são de quatro estrelas. Considerando o número de unidades habitacionais (UH), os seis hotéis possuem, entre 300 e 400 leitos, correspondendo a algo entre 140 e 240 UHs.

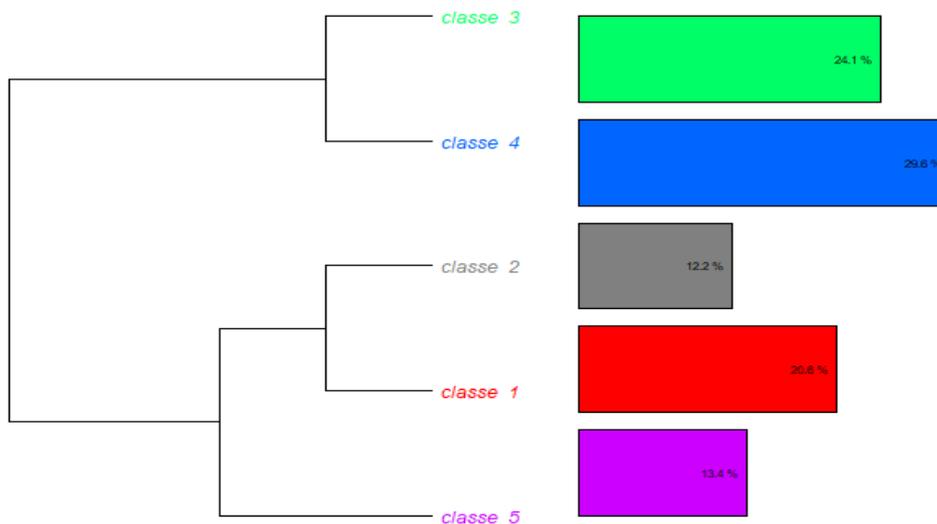
Os hotéis abordados nesta pesquisa possuem piscina, ar-condicionado, serviço de quarto, dentre outros. Todos os hotéis disponibilizam internet *wi-fi* grátis e academia, com exceção do hotel 6. Quanto ao estacionamento, apenas os hotéis 1, 2 e 3 ofereciam estacionamento privativo gratuito, o hotel 5 possui estacionamento privativo pago e os hotéis 4 e 6 não disponibilizam o serviço. O valor médio da diária praticado pelos hotéis estudados é de R\$ 257,16 para um quarto duplo que acomoda duas pessoas. Quanto à localização, os hotéis estão situados no Setor Hoteleiro Norte e Setor Hoteleiro Sul nos bairros Asa Norte e Asa Sul de Brasília. Quanto à distância, os hotéis estão a uma média de 2,98 Km da Praça dos Três Poderes, localizada na Esplanada dos Ministérios.

4.2 Antecedentes da *Value Co-destruction (VCD)* na perspectiva do hóspede

Esta subseção apresenta a classificação dos comentários, avaliações, queixas etc. de hóspedes que utilizaram serviços dos hotéis investigados, sendo realizada a classificação dessas reclamações de acordo com categorias de análise da literatura sobre *VCD*.

As classes apresentadas a seguir consideram, primeiramente, as unidades de contexto iniciais (UCI), nesse caso os 6 textos compostos pelas avaliações dos hóspedes de cada hotel. Ademais, consideram o agrupamento das unidades de contexto elementares (UCE), nesse caso os Segmentos de Texto (STs), conforme ocorrências observadas (Souza *et al.*, 2018). Apenas após o processamento e agrupamento conforme UCI e UCE, foi criado o dendograma das classes, conforme Figura 1.

FIGURA 1 - Dendograma das Classes a partir do corpus textual



A leitura do dendograma é realizada da esquerda para a direita, ou seja, o *corpus* textual se dividiu em 2 subcorpus. Do primeiro, obteve-se a classe 3 com 24,1% do total de STs considerados e a classe 4, com 29,6% do total de STs. O segundo subcorpus se dividiu novamente, formando classe 5, com 13,4% dos STs. A partir da classe 5, surgiram as classes 2, com 12,2% do total de STs e 1, com 20,6%. Foi elaborada uma representação visual do resultado da CHD, listado as palavras mais fortemente associadas a cada classe (Figura 2). Optou-se pela representação das 15 palavras com os mais altos níveis de associação a cada classe a partir do valor do χ^2 . Foi, ainda, dado nome às classes, visando facilitar o entendimento do leitor sobre seu conteúdo.

FIGURA 2 - CHD do corpus textual

Classe 5: Recepção	f (st)	χ^2	Classe 1: Dificuldade em acessar o serviço	f (st)	χ^2	Classe 2: Problemas com o uso do serviço principal (quarto)	f (st)	χ^2	Classe 4: Serviços Gerais	f (st)	χ^2	Classe 3: Alimentos e Bebidas (A&B)	f (st)	χ^2
andar	15	87.6	ar condicionado	19	68,5	chuveiro	12	62.5	falta	13	21.8	café da manhã	36	48.3
recepção	18	35.9	porta	10	34.8	água	10	36.7	funcionário	20	20.6	prato	11	36.2
repcionista	10	35.3	hora	11	34.4	mofo	5	36.5	carro	11	19.8	comida	10	24.1
contato	3	19.5	quarto	40	30.5	carpete	5	29.1	estacionamento	11	19.8	área	7	22.6
corredor	5	17.0	noite	12	25.2	torneira	4	29.1	número	7	17.0	piscina	10	20.8
vista	6	16.7	estadia	4	15.7	chão	5	19.4	hóspede	19	16.9	serviço de quarto	10	20.8
descaso	3	13.2	cartão	6	12.1	cabelo	4	16.9	atendimento	16	15.7	variedade	6	19.3
criança	3	9.5	resposta	3	11.7	armário	3	14.8	hotel	41	14.0	pandemia	8	17.7
gente	4	9.4	cigarro	3	11.7	limpeza	7	14.1	segurança	5	12.1	lazer	5	16.0
morador	2	7.3	pagamento	4	11.0	toalha	4	13.4	garagem	5	12.1	café	6	14.9
direito	2	7.3	item	4	11.0	cheiro	4	13.4	saída	5	12.1	reposição	4	12.7
ajuda	2	7.3	booking	6	9.9	banheiro	8	10.9	mal educado	6	10.8	pão	4	12.7
momento	3	5.3	situação	5	8.9	janela	2	8.3	check out	8	10.2	qualidade	8	12.4
problema	4	5.2	preço	11	4.3	cabo	2	8.3	nível	4	9.6	talher	7	11.9
ano	4	4.6	madrugada	3	3.9	controle	3	8.1	respeito	4	9.6	lugar	5	11.7

Nota. A coluna “f (st)” representa a frequência de cada palavra no contexto dos STs classificados nas respectivas classes.

A análise do *corpus* textual revelou o agrupamento de conteúdos em 5 diferentes classes. Seguindo pela ordem de criação das classes, a classe 3: Alimentos e Bebidas (A&B) revela as avaliações de hóspedes sobre a falta de qualidade do serviço de café da manhã fornecido pelos hotéis. A classe 4: Serviços Gerais aborda o mau atendimento prestado por funcionários dos hotéis, em que hóspedes frequentemente apontam falta de educação e de respeito. Além disso, essa classe aponta problemas com estacionamento e garagens disponibilizadas (ou não) pelos hotéis.

Já as classes 1: Dificuldade em acessar o serviço e 2: Problemas com o uso do serviço principal (o quarto) tratam de diferentes questões relacionadas ao quarto reservado. Na primeira, são destacados problemas com checagem de reserva, cobrança duplicada e atrasos para verificação de novos hóspedes na chegada ao hotel. Na segunda, são destacadas as deficiências do quarto em si, como problemas no chuveiro, limpeza inadequada e mau cheiro do ambiente. Por fim, a classe 5: Recepção apresenta relatos de descaso de recepcionistas, problemas de comunicação com a recepção e falta de auxílio de funcionários do hotel para ajudar a solucionar dificuldades enfrentadas pelos hóspedes.

Nas subseções a seguir são discutidos os resultados obtidos nas classes provenientes da CHD. As evidências empíricas (EE) que suportam as interpretações foram agrupadas em quadros-resumo conforme categoria de interesse e mais altos valores de *score* de cada ST em

cada classe. A depender da quantidade de repetições seguidas de STs do mesmo hotel, procedeu-se para o ST subsequente visando garantir a existência de EE de diferentes hotéis.

4.2.1 Dificuldades em acessar o serviço

A classe 1 descreve as dificuldades enfrentadas por hóspedes para o acesso inicial ao quarto reservado. Os hóspedes relatam demora no processo de *check-in* (hotel 6), problemas com a fechadura da porta do quarto (hotéis 5 e 6) e necessidade de trocas de quarto, haja vista defeitos internos (hotel 4). Há relatos de hóspedes que chegaram aos hotéis de madrugada e demoraram mais de 1 hora para ter acesso ao quarto e poder descansar. Adicionalmente, um fator muito importante aos hóspedes são problemas com ruídos. Com frequência, os hóspedes relataram barulho externo de máquinas e ausência de isolamento acústico (hotéis 1, 3, 5 e 6). Depois das luzes, o ar condicionado costuma ser um dos primeiros aparelhos ligados pelos hóspedes ao acessar o quarto. Verificou-se que o descontentamento com o ar condicionado foi bem representado na categoria Problemas com o uso do serviço principal (quarto).

Quadro 1 - Evidências Empíricas da Classe 1 - Dificuldades em acessar o serviço

Classe 1: Dificuldades em acessar o serviço - Evidências Empíricas	Score	Hotel
Começou com uma enrolação para entrar no quarto. Me mandaram para um que a fechadura não funcionava, levei mais de 1 hora para enfim me acomodar. No anúncio fala que tem ar condicionado nos quartos, mas é só um sistema central passei calor a noite toda.	162,77	6
Muito constrangedor essa situação. Ar condicionado no quarto vazando água, molhou o quarto. Tapete molhou a noite, fui ao banheiro e pisei nessa água gelada que estava no chão. Muito ruim! O box do banheiro junta água.	143,07	3
Quando chegamos colocaram em um quarto com a porta com defeito e não trancava. Ar condicionado fazia um barulho insuportável, a TV do quarto super mal posicionada na acomodação, mal dava para assistir deitada na cama.	140,88	5
Sem falar do barulho de um quarto próximo com música alta. Barulho, conversas e <i>bateção</i> de portas. O quarto é muito barulhento! A máquina de ar condicionado fica na varanda com um barulho imenso.	139,6	3
Nunca vi isso na vida. Quarto pequeno, banheiro pequeno e com cerâmica elevada no box que pode machucar. O motor do ar condicionado fica na varanda, sem isolamento acústico, o que resultou em uma péssima noite de sono.	133,92	3
Nossa hospedagem foi horrível, tivemos que trocar de quarto 3 vezes. No 1º, o ar condicionado não resfriava, daí fomos para outro. No 2º apartamento acabou a energia somente do nosso quarto, daí tivemos que trocar de quarto novamente.	119,45	4
Hotel totalmente decadente! TV e internet não funcionam e o ar condicionado só faz barulho e não refrigera. Paguei uma diária sem usar o quarto e vou ter que aguardar por 5 dias úteis para cancelar o valor cobrado no meu cartão.	118,17	1
Demora no <i>check-in</i> . 45 minutos e era 1 hora da manhã! Quarto sujo, tinha uma traça de 2 cm correndo pelo quarto. Ar condicionado barulhento.	117,83	6

Zhang *et al.* (2017) citaram atrasos resultantes da incompetência organizacional como fator que implicava em *VCD*. O mesmo pode ser dito em relação aos atrasos no *check-in* dos hotéis. Diversas avaliações descrevem a grande insatisfação dos clientes com a demora em conseguir acessar os quartos. O barulho também incomoda os hóspedes, seja por ruído em um equipamento ou gerado por vizinhos barulhentos. Neste caso, os clientes ficam insatisfeitos com a falta de isolamento acústico. Problemas com ar condicionado, TV e internet foram relatados, estando todas essas falhas de serviço relacionadas com o desalinhamento de recursos *operand*, ou seja, tangíveis (Vargo & Lusch, 2004).

4.2.2 Problemas com o uso do serviço principal (quarto)

A classe 2 engloba a perspectiva micro dos problemas enfrentados por hóspedes no interior do quarto do hotel. Dentre os problemas citados, o mais comum envolve o chuveiro elétrico, uma vez que todos os hotéis analisados receberam ao menos uma avaliação de problemas com a temperatura do chuveiro ou jato d'água. O hotel 6, em especial, foi o que mais recebeu avaliações de mau cheiro e aspecto mofado nos quartos, como se vê no Quadro 2.

Quadro 2 - Evidências Empíricas da Classe Problemas com o uso do serviço principal (quarto)

Classe 2: Problemas com o uso do serviço principal (quarto) - Evidências Empíricas	Score	Hotel
Pernoitei num quarto fedendo a mofo! O armário exibia placas de mofo. Tentei tomar banho e o chuveiro não saía água. Na manhã seguinte o chuveiro funcionou com um jato de água quentíssima e um de água gelada.	172,37	6
Me passaram para um quarto velho, chão detonado, com uma banheira velha onde está localizado o chuveiro que para ser acionado precisei de ajuda e aprendi que tinha que usar a toalha e com toda força puxar a torneira para que o chuveiro fosse aberto.	135,75	6
No quarto, a TV é antiquada e nem sequer tinha canais a cabo! Uma vergonha! Até as pilhas dos controles estavam fracas. O chuveiro não tinha boa regulagem de temperatura. Não ofereceram água como cortesia.	127,01	2
O quarto estava com problemas no chuveiro. Uma vez que a água não esquentava, solicitei à recepcionista o conserto às 12h, pois ficaria fora a tarde inteira. Quando cheguei às 22h para utilizar o chuveiro o mesmo continuava sem esquentar.	112,92	3
Troquei de quarto, pedi sem o carpete mofado, mas continuei tendo problemas para usar o chuveiro.	112,69	6
Quando cheguei na nova acomodação a paleta do ar estava com uma fita isolante preta porque estava quebrada e o chuveiro, apesar de esquentar, estava todo desregulado jorrando água para todas as direções.	102,96	3
Quanto ao serviço de quarto, os alimentos foram transferidos da cozinha até o quarto do hóspede sem proteção e sem embalagem adequada. Uma real decepção! Ralo dos chuveiros entupidos, não se pode abrir as torneiras de maneira satisfatória.	102,86	2
Achei um absurdo não ter talher de plástico ou guardanapo disponível para os hóspedes. O chuveiro elétrico sai pouca água, o café da manhã é oferecido em outro hotel. Absolutamente nada no frigobar, cheguei de madrugada e nem água tinha.	99,31	4

Diversos foram os relatos de quartos com mau cheiro, mofados e ralos entupidos. Esses problemas com serviço de limpeza foram identificados por Järvi *et al.* (2020) como causadores da VCD derivados da incapacidade de fornecer o serviço. Outra queixa foi a ausência de suprimentos no frigobar, como garrafas d'água (hotel 4). Os problemas com a regulação e temperatura do chuveiro elétrico (hotéis 2, 3, 4 e 6), televisão mal posicionada e sem acesso a canais a cabo (hotéis 2 e 5) ocorrem devido à falta de manutenção dos bens, evidenciando o desalinhamento de recursos *operand* (Vargo & Lusch, 2004).

4.2.3 Alimentos e Bebidas (A&B)

Nesta classe 3 foram classificados principalmente STs que versavam sobre o setor de Alimentos e Bebidas (A&B) dos hotéis estudados. Os hóspedes apresentaram duas reclamações principais: a limitação de opções no café da manhã e a baixa qualidade do serviço. Diversos foram os relatos de que era oferecida pouca variedade de alimentos, além de ausência de reposição desses alimentos (hotéis 2, 3, 5 e 6). O café da manhã é, em geral, avaliado como básico pelos hóspedes. Houve avaliações sobre a limitação de quantidade xícaras de café e frutas por pessoa, geralmente não podendo exceder 1 unidade.

Quadro 3 - Evidências Empíricas da Classe Alimentos e Bebidas (A&B)

Classe 3: Alimentos e Bebidas (A&B) - Evidências Empíricas	Score	Hotel
A piscina sempre estava extremamente suja. O serviço de quarto para limpeza era ruim. O pior: no meio da pandemia não havia controle de pessoas para uso das áreas comum como	133,57	4

do restaurante para café da manhã e nem do uso da piscina, o que gerou muita aglomeração.		
Café da manhã muito fraco! Quando cheguei tinha pouquíssimas opções, várias bandejas vazias e sem reposição. Área de lazer sem nenhuma sombra ou guarda sol. Pior lugar que já me hospedei, apartamento sem uma vista bonita.	123,48	6
Café da manhã com poucas opções. Piscina é pequena e não é aquecida. Funcionária não forneceu nem um prato para o quarto! De que adianta ter micro-ondas? A internet não funcionava, tive prejuízos por não poder trabalhar com o uso a internet do hotel.	123,34	2
Deveriam oferecer mais variedades no café da manhã e melhor qualidade nestas opções. A internet é uma porcaria, tive que reclamar várias vezes com a recepção. Não possui amenidades nos quartos sendo necessário pedir no serviço de quarto.	115,95	2
Foi uma confusão conseguir a nota fiscal do jantar. O mesmo restaurante cuida do café da manhã. A qualidade dos produtos é boa e até tem variedade, mas não há cuidado quase nenhum com pandemia.	112,65	5
A área de lazer é muito pequena para a quantidade de pessoas hospedadas. Gostaria de pontuar que no café da manhã o hóspede não pode pegar uma segunda xícara de café.	111,56	3
Apenas um senhor que ficava no café da manhã foi bem simpático. O café da manhã é bem básico. Jantei no restaurante do hotel e a qualidade dos pratos em relação ao preço não é boa.	105,74	6
Café da manhã com poucas opções. O hotel estava cheio. Chegamos para tomar café da manhã e fomos logo pegando os pratos e nos servindo. Só então vimos que não tinha lugar pra sentar.	105,15	6

Com base na classificação de Järvi *et al.* (2020), as falhas mencionadas ocorrem devido à incapacidade do prestador em fornecer o serviço. Problemas com serviços de limpeza, café da manhã e internet caracterizam a má integração de recursos *operand*, isto é, um desalinhamento de recursos facilmente gerenciáveis/tangíveis.

A preocupação com questões sanitárias surgiu como um fator essencial aos hóspedes, que questionaram a falta de métodos de controle em relação à pandemia de Covid-19. Sobre isto, há relatos de falta de controle da quantidade de pessoas circulando no ambiente, bem como ausência de cuidado com higienização adequada de mesas e instrumentos de uso comum (hotéis 4 e 5). A partir deste estudo, sugere-se que a ausência de resposta/adaptação do hotel em relação ao ambiente externo também pode causar *VCD*, uma vez que os clientes esperam que a empresa seja ativa e conectada ao contexto.

4.2.4 Serviços Gerais

Nesta classe 4 foram registradas reclamações distintas. Primeiramente, reclamavam sobre o atendimento recebido por funcionários do hotel, alegando que funcionários, inclusive gerentes, são despreparados e mal-educados (hotéis 1, 2 e 6). Tal percepção faz com que o atendimento seja avaliado como péssimo e até mesmo relacionado a propaganda enganosa (hotéis 2 e 6). Em segundo lugar, emergiram queixas sobre a indisponibilidade de estacionamentos e garagens, bem como falta de zelo com automóveis de hóspedes. Já o hotel 4 nem mesmo dispõe de qualquer tipo de estacionamento, gratuito ou pago, o que dificulta o acesso e segurança dos veículos.

Quadro 4 - Evidências Empíricas da Classe Serviços Gerais

Classe 4: Serviços Gerais - Evidências Empíricas	Score	Hotel
A falta de estacionamento gratuito ou pago é um grande dificultador. O hotel está com número reduzido de funcionários que estão sobrecarregados e não conseguem atender com gentileza e presteza aos hóspedes.	110,32	4
Uma porcaria, tanto que fui para o hotel ao lado. Atendimento péssimo, nada funciona, funcionários despreparados. Propaganda enganosa! Falta de ética, respeito e compromisso com os hóspedes.	105,09	2

Perderam o cliente e o <i>Booking</i> provavelmente também irá perder. No atendimento não emitiram e nem enviaram a nota fiscal. Sensação de estar sendo enganada. Cobraram coisas que não consumi, falta de respeito e despreparo dos funcionários.	85,12	6
Funcionário da recepção garantiu o <i>upgrade</i> , porém fui cobrado horrivelmente. Horrível esse hotel, procurem outro para não terem surpresas. Péssimo atendimento, falta de profissionalismo. Funcionários mal educados, gerente sem noção.	85,21	1
Gerente não tem educação, todos na recepção muito mal educados. Falta treinamento! Gerente e atendimento no balcão sem educação. Cliente ao meu lado falou a mesma coisa. Péssimo dizer que é um hotel fabuloso.	83,14	2
[o recepcionista] providenciou um táxi com preço razoável, foi o único que teve atenção e gentileza. O atendimento é péssimo! Me venderam um hotel com funcionário para carregar nossas malas que só teve na entrada. Na saída só tinha uma funcionária na recepção.	81,81	6
Não aconselho ficarem nesse hotel. Atendimento ruim, me cobraram café da manhã 2 vezes pelo simples fato que pedi no quarto. Ninguém me avisou que no quarto pagaria dobrado! Me cobraram estacionamento e meu carro ficou jogado!	69,42	6
Não se hospedem neste hotel! Mal cuidado e péssimo atendimento. Estacionamento pago e carro deixado na rua! Recepção com mau atendimento.	69,42	6

A falta de estacionamento, seja ele pago ou gratuito, causa insatisfação nos clientes e consequentemente a *VCD*. De acordo com Laud *et al.* (2019), a indisponibilidade de recursos para integração manifesta-se como má integração de recursos.

Em relação aos colaboradores, há relatos de número reduzido de funcionários que, segundo Järvi *et al.* (2020), é uma falta de recurso relacionada à rigidez contextual da organização que geralmente insiste em manter um número de empregados insuficiente. Os autores também caracterizam a falta de profissionalismo como uma falha de serviço derivada da incapacidade do hotel em fornecer o serviço.

As queixas de propaganda enganosa se encaixam na estrutura proposta por Laud *et al.* (2019), pois a integração enganosa ocorre quando há falta de transparência do hotel em relação à fatura, por exemplo. Houve vários relatos de cobrança indevida e obstáculos na emissão da nota fiscal, fazendo com que os clientes se sentissem enganados.

A comunicação inadequada ou ausência de informação também constitui um antecedente (ou causa) da *VCD* (Vafeas *et al.*, 2016; Järvi *et al.*, 2018), tal como é evidenciado pelo trecho “Atendimento ruim, me cobraram café da manhã 2 vezes pelo simples fato de que pedi no quarto. Ninguém me avisou que no quarto pagaria dobrado!” [hotel 6]. Nesse sentido, as informações são essenciais para a promoção de um bom serviço. Quando a troca de informação entre os atores não acontece ou é insuficiente, é provável que gere a *VCD*.

4.2.5 Recepção

Por fim, a classe 5 afunila a percepção do atendimento recebido pelos hóspedes, com foco em situações que envolvem o auxílio e contato com a equipe da recepção dos hotéis. São quase unânimes os relatos de grosserias, falta de educação e descaso por parte de recepcionistas (hotéis 1, 2, 3, 5, e 6). Alguns hóspedes classificam as situações como desconfortáveis, no caso do hotel 5, e constrangedoras, no caso do hotel 2.

Quadro 5 - Evidências Empíricas da Classe 5 Recepção

Classe 5: Recepção - Evidências Empíricas	Score	Hotel
Tive que pedir ajuda na recepção e senti tamanho descaso do pessoal, até que um recepcionista foi comigo e ele também não sabia onde era o quarto. Situação desconfortável chegar à noite e ter que ficar andando por corredores para achar o quarto!	196,68	5
[precisei] deixar a criança no andar dormindo para voltar na recepção e refazer o que eu já havia feito, que é a prorrogação da diária. A cama é dura, disseram que tinha micro-ondas em todos os quartos e não tem em nenhum.	143,7	1

Péssimo atendimento da recepção que diz juntar as diárias, já que foram diárias distintas, porém no mesmo quarto e valor não junta. Quando se volta do almoço com uma criança de 5 anos dormindo no colo precisa subir 11 andares pra descobrir que sua chave está bloqueada!	140,89	1
Quando eu me dirigi à minha esposa e perguntei qual andar ela preferia e argumentei que o 17º teria uma vista melhor, fui atropelado pela recepcionista que grosseiramente me disse as seguintes palavras: <i>[o senhor não contratou quarto com vista!]</i> .	139,69	3
No mesmo momento solicitei manutenção e fui informada que pelo horário não havia mais equipe disponível e eu seria reacomodada em outro quarto. Fui à recepção e me informaram que só havia disponibilidade em quarto com cama de solteiro e abaixo do meu andar.	132,16	2
Fiquei constrangida em entrar em contato mais uma vez. Parecia que eu tinha criado uma situação apenas para ir para um quarto em andar melhor. Essa desatenção foi desgastante.	131,3	2
Não havia mais água no chuveiro, solicitei a troca de quarto. O recepcionista foi até grosseiro, mas lá estava também um senhor reclamando dos mesmos problemas aqui relatados, no mesmo andar em que eu estava.	128,19	6
Quando cheguei ao balcão fui mal atendido pela recepcionista. Ela me perguntou se eu queria o 6º andar ou o 17º andar.	122,99	3

A partir dos dados, nota-se que os hóspedes se surpreenderam negativamente pelo tratamento pouco cordial da recepção, denotando o desalinhamento de recursos *operant* (Vargo & Lusch, 2004), pois faltam conhecimentos e habilidades por parte dos funcionários para atender adequadamente os hóspedes. Há também a percepção de que recepcionistas não se esforçam e não se preocupam em ajudar os hóspedes a resolver eventuais problemas, o que é descrito por Laud *et al.* (2019) como falta de vontade para integrar recursos. Zhang *et al.* (2017) apontaram que esse tipo de comportamento causador da VCD ocorre devido à falta de habilidades e empatia por parte dos funcionários.

Existem, ainda, relatos de desorganização da recepção em relação a aspectos burocráticos das reservas, como pagamentos e emissão de notas fiscais (hotel 1). Esses fatores estão relacionados ao que Järvi *et al.* (2020) chamam de rigidez contextual, isto é, tudo aquilo que limita a qualidade do atendimento pela equipe.

4.3 Síntese das causas da *Value Co-destruction* (VCD) na ótica do hóspede

O Quadro 6 apresenta uma síntese das causas da VCD identificadas neste estudo, classificando-as com base em Vafeas *et al.* (2016), Laud *et al.* (2019) e Järvi *et al.* (2020). As causas segundo a literatura estão sombreadas em cinza e, logo abaixo, vêm os exemplos obtidos com a pesquisa que se alinham a essas categorias de causas da VCD segundo a literatura

Quadro 6 – Síntese das causas da VCD na ótica do hóspede

Incapacidade de fornecer um serviço (Järvi <i>et al.</i> , 2020)
Falta de limpeza/manutenção
Problemas com o café da manhã
Deficiências encontradas nas acomodações internas (falhas no ar-condicionado e chuveiro, cama dura, ausência de micro-ondas, falta de controle remoto e/ou pilhas fracas/indisponíveis, lâmpadas queimadas etc.).
Falta de manutenção nas instalações externas (Piscinas, Saunas, Academias etc.).
As instalações físicas do hotel estão desatualizadas
Problemas com a chave/cartão de abertura do quarto.
Barulhos internos (equipamentos que emitem ruídos)
Fragilidades na segurança
Indisponibilidade de recursos no atendimento ao cliente (Laud <i>et al.</i> , 2019)
Indisponibilidade de estacionamento
Serviços digitais (TV a cabo e Internet) indisponíveis ou instáveis.
Funcionários insuficientes
Ausência de medidas de prevenção da Covid-19.

Rigidez contextual (Järvi <i>et al.</i> , 2020)
Não emissão de notas fiscais
Regras rígidas quanto ao <i>check-in</i>
Regras rígidas quanto à prorrogação da hospedagem
Os funcionários são incapazes de violar as regras do hotel para deixar o cliente feliz
Comunicação de marketing incoerente (Järvi <i>et al.</i> , 2020)
O hotel não cumpre promessas de mensagens de marketing
Expectativas excessivas (Järvi <i>et al.</i> , 2020)
Expectativas baseadas em outros serviços
Comunicação insuficiente/inadequada (Vafeas <i>et al.</i> , 2016; Järvi <i>et al.</i> 2020)
O hotel não deixa todas as informações claras/explicitas
Os funcionários não oferecem informações suficientes sobre os serviços do hotel
O cliente não relata problemas durante a estadia no hotel
O cliente relata problemas na partida ou nas mídias digitais
Comportamento inapropriado (Järvi <i>et al.</i> , 2020)
Funcionários mal educados e despreparados
Falta de empatia dos funcionários
Falta de vontade dos funcionários em atender às demandas dos clientes
Cobrança indevida
Negligência por parte do hotel e funcionários
Falta de resposta/ação da recepção do hotel em relação às solicitações dos clientes
A experiência do cliente é afetada pelo mau comportamento de outro cliente
Os clientes fazem marketing negativo para amigos e familiares (desejo de vingança)

A incapacidade de fornecer um serviço é uma falha originada na interface do provedor de serviço (Järvi *et al.*, 2020), ocorrendo quando este não consegue entregar aquilo que era esperado pelos clientes. Nessa categoria destacam-se os problemas com café da manhã, falta de limpeza/manutenção, deficiências encontradas nas acomodações internas e problemas com a chave/cartão de abertura do quarto, entre outros. Por outro lado, a indisponibilidade de recursos refere-se à escassez de recursos (Laud *et al.*, 2019), podendo ser de pessoal (funcionários insuficientes), instalações (indisponibilidade de estacionamento), tecnológicos (serviços digitais indisponíveis), entre outros.

A rigidez contextual limita a prestação do serviço aos clientes (Järvi *et al.*, 2020), por exemplo, as regras rígidas do hotel no momento do *check-in* e de prorrogação da hospedagem, que tornam o processo mais lento e burocrático. As variáveis comunicação de marketing incoerente e expectativas excessivas (Järvi *et al.*, 2020) também foram identificadas a partir da coleta das avaliações dos hóspedes realizada nesta pesquisa.

Outro tópico identificado foi a comunicação insuficiente/inadequada (Vafeas *et al.*, 2016; Järvi *et al.* 2020), que significa a ausência do compartilhamento de informações entre o hotel, funcionários e clientes. Pode-se verificar que em muitos casos, se tivesse uma comunicação adequada, o problema poderia ser resolvido e, dessa forma, evitado experiências de serviço negativas.

Por fim, foi citado o comportamento inapropriado, que embora os autores Järvi *et al.* 2020 considerem como um antecedente originado, geralmente, na interface do cliente, é possível assegurar que o hotel e os funcionários também podem assumir posturas inadequadas, levando à *VCD*, uma vez que o fato de causar mal estar para uma das partes do sistema de serviço já se configura *VCD*. A cobrança indevida, por exemplo, pode ser considerado um comportamento indevido por parte do hotel, levando à *VCD*.

5. CONCLUSÃO, CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O objetivo deste estudo foi explorar a formação interativa de valor (FIV) nos hotéis de Brasília, mais especificamente as interações que resultam em experiências negativas, ou seja,

em *value co-destruction (VCD)*, buscando identificar suas principais causas e antecedentes. Para isto, foram analisadas avaliações de clientes contidas na plataforma Booking.com e classificadas de acordo com a literatura.

Os resultados indicaram que o desalinhamento de recursos *operand* é predominante, pois diversas queixas estão relacionadas a problemas com bens tangíveis/estrutura física, tais como chuveiro elétrico, ar condicionado, TV, internet etc. Entretanto, também foram evidenciados problemas com má integração de recursos *operant*, por exemplo, o mau atendimento dos funcionários da recepção, a falta (ou dificuldade) de comunicação entre os atores, entre outros. Além disso, o estudo categorizou, à luz da literatura, sete principais causas da *VCD* nos hotéis de Brasília, que são: incapacidade de fornecer um serviço, indisponibilidade de recursos, rigidez contextual, comunicação de marketing incoerente, expectativas excessivas, comunicação insuficiente e comportamento inapropriado. Um fator emergente foi o surgimento da preocupação com medidas de combate à pandemia de Covid-19. Os hóspedes buscam hospedagens seguras e que seguem os protocolos de prevenção. Caso isso não ocorra, ficam insatisfeitos e gera-se a *VCD*. Este fator pertence à categoria Incapacidade de prestar o serviço, uma vez que o provedor não consegue fornecer uma hospedagem segura, que passou a ser crucial para o hóspede.

Como contribuição teórica, este trabalho discute um tema ainda muito incipiente na literatura do marketing de serviços no Brasil e até mesmo na América Latina, que é a *FIV*, constituída pela *VCC* e a *VCD*. Esta última, quase, ainda, intocada na literatura sobre serviços na hotelaria e no turismo no Brasil. Portanto, há muito, ainda, a ser estudado nesse campo no país.

Como contribuições práticas, recomenda-se que a hotelaria busque dar atenção a fatores que influenciam negativamente as experiências de seus hóspedes, com intuito recuperar valor. Para isso, seria crucial fazer a manutenção da estrutura física do hotel, visando mitigar pequenos problemas. Investir em treinamentos também auxilia na redução das queixas quanto ao mau atendimento oferecido.

Dentre as limitações desta pesquisa, cita-se a necessidade de ouvir o provedor de serviço, para que se tenha uma visão ampliada do problema e suas causas. Escutar gestores e funcionários de hotéis ajudaria a entender melhor o lado do provedor de serviços e seus desafios. Também se nota que há uma limitação quanto à categoria dos hotéis *locus* da pesquisa, uma vez que foram analisados apenas os hotéis classificados como 4 estrelas, situados em Brasília. Por último, verifica-se que pesquisas longitudinais também seriam bem-vindas, porque permitiriam entender o fenômeno da *VCD* ao longo do tempo, identificando processos de co-redução de valor e co-recuperação de valor.

REFERÊNCIAS

Akaka, M. A., & Vargo, S. L. (2015). Extending the context of service: from encounters to ecosystems. *Journal of Services Marketing*, 29 (6/7), 453 – 462.

Bardin L. (1977). *Analyse de contenu*. Presses Universitaires de France, 1977.

Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013a). IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas Em Psicologia*, 21(2), 513–518. <https://doi.org/10.9788/TP2013.2-16>.

Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2016). Tutorial para uso do software IRAMUTEQ. Laboratório de Psicologia Social Da Comunicação - UFSC, 1–32. Retrieved from <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/Tutorial%20IRaMuTeQ%20em%20portugues_17.03.2016.pdf/at_download/file>.

Camilleri, J., & Neuhofer, B. (2017). Value co-creation and co-destruction in the Airbnb sharing economy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29 (9), 2322-2340.

Chowdhury, I., Gruber, T., & Zolkiewski, J. (2016). Every Cloud Has a Silver Lining - Exploring the Dark Side of Value Co-creation in B2B Service Networks. *Industrial Marketing Management*, 55(May), 97-109. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.016>

Dolan, R., Seo, Y., & Kemper, J. (2019) Complaining practices on social media in tourism: A value co-creation and co-destruction perspective. *Tourism Management*, 73 (2019), 35-45.

Echeverri, P., & Skålen, P. (2011). Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, 11(3), 351–373.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2016). Pesquisa de Serviços de Hospedagem 2016.

Jaakkola, E., Helkkula, A., & Aarikka-Stenroos, L. (2015). Service experience co-creation: Conceptualization, implications, and future research directions. *Journal of Service Management*, 26(2), 182 – 205.

Järvi, H., Kähkönen, A. K., & Torvinen, H. (2018). When value co-creation fails: Reasons that lead to value co-destruction. *Scandinavian Journal of Management*, 34, 63-77. DOI: 10.1016/j.scaman.2018.01.002.

Järvi, H., Keränen, J., Ritala, P., & Vilko, J. (2020). Value co-destruction in hotel services: Exploring the misalignment of cognitive scripts among customers and providers. *Tourism Management*, 77, 104030, p. 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104030>.

Laud, G., Bove, L., Ranaweera, C., Leo, W., Sweeney, J. & Smith, S. (2019). Value co-destruction: a typology of resource misintegration manifestations. *Journal of Services Marketing*, 33 (7), 866-889.

Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006b), "Service-dominant logic as a foundation for a general theory", in Lusch, R. F. and Vargo, S. L., *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*, M.E. Sharpe, Armonk, New York, pp. 406-20.

Lusch, R.F., & Vargo, S.L. (2014), *Service-dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*, Cambridge University Press, Cambridge.

Makkonen, H., & Olkkonen, R. (2017). Interactive value formation in interorganizational relationships. *Marketing Theory*, 17 (4), 517–535.

ONU News. Número de turistas internacionais cai 83% no primeiro trimestre deste ano. Disponível em: <<https://news.un.org/pt/story/2021/06/1752622>>. Acesso em 28/06/21.

Plé, L. (2017). Why Do We Need Research on Value Co-destruction? *Journal of Creating Value*, 3 (2) 162–169.

Plé, L., & Chumpitaz Cáceres, R. (2010). Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. *Journal of Services Marketing*, 24(6), 430-437.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18 (3), 5-14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>.

Ratinaud, P. (2014). IRAMUTEQ: Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires 0.7 alpha 2. [Computer Software]. Retrieved from <http://www.iramuteq.org>.

Salviati, M. E. (2017). Manual do Aplicativo IRAMUTEQ (versão 0.7 Alpha 2 e R Versão 3.2.3). Compilação, organização e notas de Maria Elisabeth Salviati. Acesso em: 10 mar. 2021. <http://iramuteq.org/documentation/fichiers/manual-do-aplicativoiramuteq-par-maria-elisabeth-salviati>.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2017). Perfil turístico para meios de hospedagem. Relatório de Inteligência, jun. 2017.

Souza, M., Wall, M., Thuler, A., Lowen, I., & Peres, A. (2018). O uso do software IRAMUTEQ na análise de dados em pesquisas qualitativas. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 52, e03353. Epub 04 de outubro de 2018. <https://doi.org/10.1590/s1980-220x2017015003353>.

Thiry-Cherques, H. R. (2009). Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *Revista PMKT*, 3(2), 20-27.

Vafeas, M., Hughes, T., & Hilton, T. (2016). Antecedents to value diminution: A dyadic perspective. *Marketing Theory*, 16(4), 469-491. <https://doi.org/10.1177/1470593116652005>.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1–17.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 5-23 <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2006). Service-Dominant Logic: What It Is, What It Is Not, What It Might Be. *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*, Robert F. Lusch and Stephen L. Vargo eds. Armonk, NY: M.E Sharpe, Inc., 43–56.

Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European management journal*, 26(3), 145-152.

Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2008), “Service-dominant logic: continuing the evolution”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.

World Travel & Tourism Council – WTTC. “TRAVEL & TOURISM: ECONOMIC IMPACT 2021”. Março, 2021. Disponível em <<https://wtcc.org/Research/Economic-Impact>>, acesso em 28/06/2021.