

AFOGANDO OS SONHOS: o que um serviço mal prestado pode ensinar sobre marketing

MAIARA COUTO BARRETO

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS (UEMG)

ANDREIA APARECIDA ALBINO

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUDESTE DE MINAS GERAIS (IFSEMG)

FERNANDA CRISTINA DA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)

AFOGANDO OS SONHOS: o que um serviço mal prestado pode ensinar sobre marketing

Resumo

Este caso de ensino foi elaborado a partir do relato de uma experiência frustrante de hospedagem vivenciada por uma das autoras. Seu principal objetivo é gerar reflexões acerca da importância de se considerar diferentes aspectos do marketing de serviços na geração de valor e satisfação ao cliente. Ao relatar uma sucessão de fatos ocorridos durante a hospedagem em um hotel, tais como a banheira de água fria, o café da manhã de qualidade a desejar, e o descaso dos funcionários no atendimento aos hóspedes, o caso permite que os leitores, apoiados pela literatura de marketing de serviços, aprendam com os seus erros e se coloquem no lugar de futuros gestores, propondo ações de recuperação dos clientes e melhorias nos serviços prestados de forma geral. Sugere-se a aplicação do caso em disciplinas de graduação dos cursos de Administração, Marketing ou outras correlatas, mais especificamente como material para contribuir com o ensino e aprendizagem da área de marketing de serviços.

Palavras-chave: Marketing de serviços. Satisfação do cliente. Aprendizagem baseada em problemas.

1. INTRODUÇÃO

O caso apresenta uma descrição real de uma experiência frustrada de hospedagem em um hotel cinco estrelas¹ vivenciada pelo casal Alice e Marcos² em junho de 2024 no hotel Hospedare Premier³. Desde 2012 esse hotel fazia parte da história do casal e, até então, sempre atendia às suas expectativas. Alice se recorda que na primeira hospedagem tudo encantou o casal: o quarto com banheira de hidromassagem, o café da manhã com uma imensa variedade de itens saborosos, a limpeza impecável dos diversos ambientes, a cordialidade do atendimento, os serviços que o hotel oferecia, tudo parecia perfeito! Tendo sempre experienciado uma estadia satisfatória e carregada de memórias afetivas, o Hospedare Premier se tornou o hotel preferido do casal para ocasiões especiais. A própria divulgação do estabelecimento prometia a oferta de serviços de primeira classe, destinados a um público exigente que busca comodidade e luxo, ofertados por uma equipe extremamente especializada e comprometida com o trabalho. Diante disso, sempre que possível, o casal dava “uma escapadinha” da rotina de muito trabalho e estudos e se hospedavam lá por um ou dois dias. Era como um mimo que se concediam cerca de duas vezes ao ano.

Com o passar dos anos, o casal notou que o café da manhã do hotel – que sempre foi divulgado nas redes sociais e no site do estabelecimento como um dos diferenciais e que até mesmo era ofertado em algumas ocasiões a não hóspedes mediante o pagamento de uma taxa – deixou de ser tão farto e diversificado quanto era da primeira vez em que se hospedaram, no entanto, isso não os incomodou, pois a oferta de alimentos ainda era bastante expressiva e seu frescor era perceptível. Além disso, como as preocupações com os exageros na alimentação se tornaram mais presentes na vida do casal, em certa medida, eles até acharam bom ter um pouco menos opções, a fim de não ficarem muito tentados a comer além do necessário. Assim, apesar dessa “piora” do serviço do hotel, Alice e Marcos continuavam muito satisfeitos.

Não obstante, em junho de 2024 tudo mudou. Depois de uma sequência de fatos desagradáveis e frustrantes, Alice e Marcos vivenciaram a pior experiência de hospedagem de suas vidas. Mas como o Hospedare Premier, um hotel bem conceituado no mercado e que já tinha alcançado a fidelidade do casal, acabou gerando tamanha insatisfação a ponto de perdê-los? O que justificaria a perda de qualidade do hotel e o que ele poderia fazer para recuperar os clientes diante das falhas de serviços? Essas e outras questões pairavam na mente do casal e, a julgar pelas conversas que o casal teve com amigos que já se hospedaram lá e que mencionaram terem notado piora considerável no serviço, elas também permaneciam sem resposta por parte do hotel.

2. DESCRIÇÃO DO CASO: uma hospedagem frustrada

No Dia dos Namorados do ano de 2024 Alice e Marcos estavam muito ocupados com as coisas do trabalho e optaram por adiar um pouco a comemoração de mais um “doze de junho” juntos. Alguns dias depois eles teriam que ir a uma cidade vizinha onde estava localizado o hotel Hospedare Premier para fazer exames médicos e decidiram passar a noite por lá, no hotel de sempre, claro, pois assim uniriam os compromissos com os exames à experiência de novamente passarem um tempo neste hotel que tanto lhes traziam boas memórias. Reservaram então o apartamento com banheira e foram contentes para mais uma estadia incrível. Importante mencionar que Marcos estava em tratamento para algumas hérnias de disco que lhe provocavam muitas dores e, por isso, banhos quentes costumavam aliviar seus sintomas, ainda que

¹ A classificação foi obtida no TripAdvisor, Booking e pela descrição do próprio hotel.

² Optou-se por dar nomes fictícios aos clientes que viveram essa experiência.

³ Optou-se por dar um nome fictício ao hotel.

momentaneamente. Logo, o quarto com banheira seria perfeito para o casal relaxar e Marcos ainda diminuiria suas dores.

Check-in concluído às 17h, o casal foi para o quarto exausto após um dia de muitos compromissos. Estavam ansiosos para descansar e aproveitar o hotel. Após se instalarem, começaram a encher a banheira. Alice e Marcos logo perceberam que a água não esquentava de jeito nenhum. O casal se certificou de estar usando os registros da maneira correta e ligou o chuveiro para comparar se o problema da água fria era somente na banheira, mas não era. O máximo que conseguiram foi um princípio de aquecimento, porém, muito aquém do necessário para não sentirem frio durante o banho e, principalmente, para que Marcos experimentasse algum alívio de suas dores.

Após quase duas horas tentando esquentar a água, o casal optou por um banho frio de chuveiro mesmo, já que eles tinham reservado uma mesa em um restaurante na cidade e o horário da reserva estava se aproximando. Antes de deixar o hotel para jantar, eles comunicaram por telefone à recepção que tanto a água do chuveiro quanto a da banheira não estavam esquentando. Como sempre foram atendidos de modo muito atencioso pelos colaboradores do hotel, Marcos e Alice presumiram que, por terem relatado a situação, tudo se resolveria. Porém, dessa vez, as coisas não seriam tão simples assim.

Retornando ao hotel por volta das 23h, o casal novamente tentou usar a banheira e a água continuava fria. Na verdade, até mais fria que na primeira tentativa de uso. No dia seguinte, ao acordarem, Alice e Marcos fizeram mais uma tentativa de usar a banheira e, infelizmente, tudo continuou do mesmo modo. Solicitaram novamente à recepção que providenciasse a manutenção e, dessa vez, fizeram isso pessoalmente, pouco antes de irem tomar café da manhã. Explicaram que não conseguiram usar a banheira em nenhum momento e que isso impedia Marcos de ter algum alívio em suas dores na coluna.

Ao chegarem no ambiente em que era servido o café da manhã, faltavam cerca de 45 minutos para o seu encerramento e conseqüente recolhimento dos alimentos. No entanto, apesar de estarem dentro do horário estipulado pelo hotel, Alice e Marcos notaram que a maioria das opções havia esgotado e que não ocorreu nenhum tipo de reposição. Só havia restos de frutas fatiadas e reviradas em bandejas já bastante sujas, com aspecto pouco convidativo ao consumo. Dois colaboradores passavam perto das mesas e podiam perceber que, apesar de ainda ter nove pessoas tomando café da manhã, os itens disponíveis não só eram insuficientes como estavam muito desorganizados, mas nada fizeram para melhorar a oferta e a aparência dos alimentos. Nesse ponto, Alice e Marcos estavam perplexos com tudo o que estava ocorrendo, afinal, não parecia o mesmo hotel com o qual eles estavam acostumados. Eles ficaram irritados com a seqüência de acontecimentos e a insatisfação era tamanha que optaram por não reclamar do café da manhã, pois começaram internalizar a ideia de desistir da experiência agradável que haviam planejado.

Após o café da manhã, finalmente um colaborador do hotel foi até o apartamento do casal checar o que estava ocorrendo com a banheira e concluiu que estava tudo certo com os registros dentro do quarto. O próximo passo seria verificar os registros externos. O colaborador saiu do quarto e não mais retornou. O casal ficou sem notícias e, ao sair para mais compromissos na cidade, avistaram na recepção o referido colaborador. Perguntaram se o problema tinha sido resolvido e ele disse que estava tudo certo, que o que ocorreu foi um desaquecimento da água do hotel todo devido a ter muitos hóspedes (cerca de 75% dos 136 apartamentos estavam ocupados) e que, dentro de aproximadamente duas horas, a água estaria quente novamente. O casal percebeu, mais uma vez, o descaso por parte do hotel, uma vez que eles sequer fizeram contato para informar do ocorrido.

Depois de cumprirem com seus compromissos, próximo das 11h30min da manhã, já era hora de fazer o *check-out* e retornar para casa, pois Alice e Marcos trabalhariam no turno da tarde e da noite. Adeus, banheira de água fria pela qual pagaram muito caro! Enquanto Marcos

colocava as malas no carro, Alice foi até a recepção para o checkout e, depois de tudo concluído, ela educadamente perguntou aos dois recepcionistas que estavam mais próximos dela se era possível falar com a gerência, com a finalidade de registrar uma reclamação. Diante dessa pergunta, um dos recepcionistas ficou inicialmente um pouco sem reação e depois disse que isso não seria possível. Alice perguntou com quem ela poderia conversar para explicar o que ocorreu e a pessoa disse que ela poderia anotar a reclamação. Começou, então, a abrir diversas gavetas à procura de um papel de rascunho. Depois de muito procurar, encontrou um pedaço de papel e, quando ia entregá-lo a Alice, ela reforçou que o que ela queria era ser ouvida e que, se fosse para escrever sobre o que ocorreu, ela preferia fazer isso por e-mail. Diante disso, o recepcionista disse: “tudo bem, nos envie um e-mail então”.

Alice saiu do hotel com uma sensação de invisibilidade, de que o atendimento recebido foi permeado de descaso. Ninguém do hotel, em momento algum, parece de fato tê-la escutado. Essa história, que muito revoltou o casal, se encerrou sem qualquer tentativa posterior do hotel de fazer contato para esclarecer as coisas, sem qualquer reembolso por terem pagado por uma banheira que não tinha condições de uso, e sem qualquer empatia por parte dos colaboradores do hotel que, além disso, demonstraram não possuir autonomia alguma para resolver qualquer questão apresentada pelos hóspedes.

Diante do exposto, é notório que o prestígio e as boas lembranças da clientela de outrora já não sustentariam o Hospedare Premier nos dias atuais. Para recuperar Alice e Marcos (e certamente outros tantos clientes) no prazo mais curto possível, era preciso resgatar as características que fizeram do hotel a opção preferida de muitas pessoas de considerável poder aquisitivo: conforto, ambiente bonito e agradável, elevado padrão de higiene, e serviço de boa qualidade. Além disso, agregar ao hotel serviços que atendam aos imperativos do mundo contemporâneo, muitas vezes marcado pela pressa e pelo estresse. Caso o hotel se recuse a olhar para os seus problemas, está correndo um grande risco de continuar “afogando os sonhos” dos clientes. Principalmente porque na última década, tendo em vista as práticas de atendimento que deixavam muito a desejar e o aumento da concorrência (dois outros hotéis bem-conceituados foram inaugurados na cidade), a taxa de ocupação do hotel, salvo em algumas poucas datas, vinha apresentando uma queda considerável a cada ano.

Os desafios do Hospedare Premier são grandes e demandam ações em diversas áreas do hotel. Demandam também uma liderança forte e comprometida com as mudanças que devem ser realizadas. A hora chegou e você, enquanto gestor, é convidado a pensar quais caminhos o Hospedare Premier terá que trilhar em busca do seu sucesso de antes.

3. NOTAS DE ENSINO

3.1. OBJETIVO DE ENSINO E A EXPOSIÇÃO DO ARCABOUÇO TEÓRICO NECESSÁRIO À DISCUSSÃO DO CASO

O principal objetivo educacional deste caso de ensino é gerar reflexões acerca da importância de se considerar diferentes aspectos do marketing de serviços na geração de valor e satisfação ao cliente. Especificamente, espera-se propiciar aos estudantes a possibilidade de refletirem sobre as possíveis consequências da falta de preparo e de foco nas necessidades do cliente quando da prestação de serviços. Assim, ao apresentar um caso em que a experiência do consumidor foi frustrante em diversos aspectos, pretende-se aproximar os estudantes de um ambiente no qual eles tenham a oportunidade de se colocarem no lugar de futuros gestores e de pensarem o que poderia ser feito para reverter a insatisfação dos clientes e, principalmente, melhorar a oferta de serviços de forma geral. Para tanto, é necessário considerar os tipos de serviços ofertados por um hotel, as características desses serviços, e as implicações de tais características na percepção de qualidade pelos clientes.

Dessa forma, para subsidiar essas e outras reflexões acerca da prestação de serviços de um hotel e a correção de possíveis falhas, propõe-se que os alunos apliquem conceitos e abordagens presentes na literatura de marketing de serviços. Dentre eles, será útil que os alunos compreendam em que consiste e consigam realizar aplicações referentes: ao modelo denominado “flor de serviços”, proposto por Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011); ao elementos que compõem o Mix expandido de serviços, aqui tomando por base Zeithaml, Bitner e Gremler (2014); ao modelo de Lacunas de Qualidade proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985); às características dos serviços de forma geral e estratégias de recuperação frente às possíveis falhas de serviços, tomando por base Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) ou outros autores relevantes na área de marketing de serviços; e à ideia de “cadeia de valor dos serviços”, a partir das explicações de Kotler e Armstrong (2023). A seguir, discorre-se sobre estes conceitos e abordagens do marketing de serviços.

Segundo Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), a proposição de valor de um serviço deve abordar e integrar três componentes fundamentais: serviço principal, serviços suplementares, e processos de entrega. O serviço principal é aquele que fornece os benefícios centrais da resolução de problemas que os clientes buscam. Os serviços suplementares são as atividades que acompanham o serviço principal e o ampliam, pois facilitam (serviços facilitadores) sua utilização e realçam (serviços realçadores) seu valor, possibilitando ao prestador cobrar um preço mais alto. E os processos de entrega referem-se aos procedimentos para entregar tanto o serviço principal como cada um dos serviços suplementares. A flor de serviços representa a combinação do serviço principal com os serviços suplementares.

De acordo com Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), o mix de marketing, quando se trata de serviços, vai além dos 4Ps (Produto, Preço, Praça e Promoção) tradicionais. Envolve também “Pessoas” (contempla funcionários que prestam os serviços e clientes que recebem e/ou influenciam a execução dos serviços), “Provas físicas” ou “Evidências Físicas” (aspectos que tangibilizam os serviços, como instalações, ambiente físico, materiais informativos e/ou promocionais, dentre outros), e “Processo” (relacionado ao fluxo e às etapas das atividades necessárias para que os serviços ocorram). Somado aos 4Ps tradicionais, esses novos elementos formam o mix expandido de serviços.

O modelo de lacunas da qualidade dos serviços proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) apresenta que existem cinco lacunas, uma na perspectiva do cliente, e outras quatro na perspectiva da empresa. Na perspectiva do cliente tem-se a “lacuna do cliente”, que refere-se à diferença entre o serviço esperado e o serviço percebido pelo cliente. Considerando a perspectiva da empresa, existem outras quatro lacunas. São elas: 1) “lacuna da compreensão”, que refere-se à diferença entre as expectativas do cliente e a percepção que as empresas têm dessas expectativas; 2) “lacuna do projeto e dos padrões de serviços”, que refere-se à diferença entre os projetos e padrões de serviços definidos pelo cliente e as percepções que a empresa tem das expectativas dos clientes; 3) “lacuna do desempenho do serviço”, que refere-se à diferença entre os padrões e projetos de serviços definidos pelos clientes e a execução do serviço pela empresa; e 4) “lacuna da comunicação”, que refere-se à diferença entre a execução do serviço pela empresa e as comunicações externas aos clientes.

As características dos serviços que os diferem dos bens físicos são, conforme Zeithaml, Bitner e Gremler (2014): intangibilidade (os serviços não são “palpáveis”), heterogeneidade (os serviços são influenciados pelos seus prestadores e pelos clientes, e, ainda, por fatores que são incontrolláveis), a produção e o consumo são simultâneos (o cliente recebe o serviço enquanto ele é produzido) e perecibilidade (os serviços não podem ser estocados ou devolvidos).

No contexto das falhas de serviços, a recuperação dos clientes, segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), seria uma resposta positiva por parte da empresa quando ocorre qualquer falha, buscando transformar um cliente insatisfeito em satisfeito. Esforços de recuperação, portanto, possibilitam reverter as falhas nos serviços, e sendo essa recuperação bem-sucedida,

ela pode até produzir mais satisfação do que se não houvesse ocorrido falhas, o que Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) chamam de “paradoxo da recuperação do serviço”. Para os autores, as empresas devem buscar a recuperação do serviço, o que envolve “solucionar o cliente” e “solucionar o problema”. Para “solucionar o cliente”, Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p.187) indicam que a empresa “responda com rapidez”, “propicie comunicações adequadas”, “trate os clientes com justiça” e “cultive relacionamentos com os clientes”. Para “solucionar o problema”, os autores indicam que a empresa “encoraje e acompanhe as queixas”, “aprenda com as experiências de recuperação”, “aprenda com a perda de clientes” e “torne os serviços à prova de falhas”.

Por fim, segundo Kotler e Armstrong (2015, p.260), a cadeia de valor dos serviços consiste em cinco elos: “qualidade do serviço interno”, que resulta em “funcionários satisfeitos e produtivos”, que leva a um “serviço de maior valor”, e, em consequência, “clientes satisfeitos e fiéis”, e o “crescimento saudável da lucratividade dos serviços”. Logo, assim como apresentado pelos referidos autores, a cadeia de valor dos serviços é a “cadeia que liga os lucros da empresa à satisfação do funcionário e do cliente” (Kotler e Armstrong, 2015, p.259).

Adicionalmente, ainda que não diretamente relacionado ao tema marketing de serviços, mas com impactos em qualquer organização, o caso também permite uma discussão mais ampla sobre cultura organizacional. Para tanto, sugere-se que quando da aplicação do caso, o(a) professor(a) retome esse conceito e faça reflexões sobre como a cultura pode estar contribuindo para a desconexão entre o discurso e a prática, bem como pode afetar a experiência do cliente.

Edgar Schein (2010) define a cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos compartilhados por um grupo, influenciando a forma como seus membros percebem e reagem a diferentes situações. Essa cultura se manifesta em três níveis: i. Artefatos: elementos visíveis da cultura, como a infraestrutura, símbolos, linguagem e comportamento dos funcionários; ii. valores compartilhados: normas e diretrizes que orientam as ações da organização e são comunicadas formalmente; iii. Pressuposições básicas: crenças inconscientes e enraizadas que moldam a forma como a organização opera e toma decisões.

A partir do arcabouço teórico apresentado, acredita-se que os estudantes estão aptos a refletir e responder às questões propostas.

3.2. ASPECTOS PEDAGÓGICOS RELATIVOS À APLICAÇÃO DO CASO PARA ENSINO EM SALA DE AULA

Para a aplicação do caso de ensino como recurso didático, sugere-se que os discentes sejam orientados a lê-lo antecipadamente e que sejam destinadas, pelo(a) docente, duas aulas para resolução. Na primeira, os estudantes deverão consultar a literatura mencionada no caso. O ideal é que essas leituras sejam parte do conteúdo da disciplina na qual o caso está sendo aplicado e que este já tenha sido trabalhado pelo(a) professor(a), de forma que os(as) estudantes tenham apenas que retomá-los. A fim de que todos tenham a oportunidade de se expressar, sugere-se que a atividade seja realizada em grupos, contendo de 3 a 4 estudantes cada. Após a leitura da bibliografia, sugere-se que os grupos elaborem as respostas para os questionamentos propostos.

Na segunda aula, sugere-se a apresentação das respostas por parte dos grupos. Esse momento propiciará aos(as) estudantes conhecerem as percepções dos demais grupos acerca das mesmas perguntas e, ao(a) docente, na condição de facilitador, a oportunidade de fazer correções que julgar necessárias, bem como de abrir novas linhas de raciocínio juntos aos estudantes. Espera-se que os(as) estudantes, além de responderem às questões propostas com base nos elementos do texto e das leituras indicadas, também tragam exemplos de suas vivências que se assemelham ao caso. Ademais, espera-se que eles se coloquem no lugar dos personagens (clientes e funcionários) e indiquem como agiriam diante das situações apresentadas. Ao final desta aula, é importante que o(a) docente retome o objetivo pedagógico

do caso e resgate os principais aspectos relacionados ao marketing de serviços estudados e como eles impactam na geração de valor e satisfação ao cliente.

Por fim, caso exista a possibilidade de o(a) docente dispor de mais tempo na disciplina para explorar este caso de ensino, é possível dedicar uma aula adicional para que os estudantes transponham suas respostas para uma apresentação no formato *pitch*. Para tanto, seria necessário destinar o segundo dia de aula para a elaboração da apresentação e um terceiro para a realização das apresentações propriamente ditas, seguindo as dinâmicas próprias de um *pitch*. Isso contribuiria com o aprimoramento das técnicas de comunicação dos estudantes.

3.3. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Considerando os elementos apresentados no caso e o arcabouço teórico indicado na seção 3.1, propõe-se as seguintes questões para discussão/resolução:

a) A partir do conceito de “flor de serviços” apresentado por Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), que considera que todo serviço é composto por um serviço principal cercado de serviços suplementares – facilitadores e realçadores, como podemos classificar os serviços ofertados pelo hotel Hospedare Premier? Você indicaria outros serviços suplementares? Se sim, quais?

b) Considerando o conceito de “mix expandido dos serviços”, ou seja, os 7Ps dos serviços, em qual(is) dele(s) está(ão) os problemas vivenciados por Alice e Marcos?

c) Tendo em vista a dificuldade de se medir a qualidade em serviços, ao longo do tempo foram desenvolvidos vários modelos com essa finalidade. Dentre eles, destaca-se o Modelo de Lacunas de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985). Considerando este modelo, quais lacunas podemos identificar na experiência de Alice e Marcos?

d) Ao compreender as características dos serviços, identificamos que existem forças não gerenciáveis por parte da empresa e que, por diversas razões, podem ocorrer falhas de serviços. Não obstante, diante dessas falhas, Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) apresentam que as empresas devem buscar a recuperação do serviço, o que envolve “solucionar o cliente” e “solucionar o problema”. Sabendo disso, diante das falhas de serviços identificadas no caso, o que a empresa poderia ter feito para a recuperação do serviço, ou seja, “solucionar o cliente – Alice e Marcos” e “solucionar o problema”?

e) A partir do conceito de “cadeia de valor de serviços”, qual o impacto do atendimento ruim que Alice e Marcos tiveram na satisfação em relação ao Hospedare Premier?

f) De acordo com Edgar Schein (2017), a cultura organizacional é composta por três níveis: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas. Sabendo disso, analise a cultura organizacional do Hospedare Premier e identifique qual nível da cultura pode estar contribuindo para a desconexão entre o discurso e a prática na empresa. Explique como a cultura organizacional pode impactar diretamente a experiência do cliente.

3.4. ANÁLISE DAS POSSÍVEIS ALTERNATIVAS DE DECISÕES/SOLUÇÕES DA SITUAÇÃO ORGANIZACIONAL ENFOCADA NO CASO

Apresenta-se a seguir possíveis respostas para as questões apresentadas na seção anterior. Ressalta-se, entretanto, que é desejável que o(a) docente traga novos elementos

práticos e teóricos que ampliem as discussões e enriqueçam o debate em sala de aula. As respostas são apresentadas na sequência apresentada na seção 3.3.

a) A partir do modelo “flor de serviços” apresentado por Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), podemos entender como o serviço principal do hotel a hospedagem em si, o benefício do descanso, da acomodação e do conforto. Como serviços suplementares realçadores podemos identificar a banheira dos quartos, a hospitalidade, o café da manhã (ainda que no caso apresentado esses serviços estejam deixando a desejar), estacionamento e outros. Como serviços suplementares facilitadores temos a recepção do hotel para informações, procedimentos de check-in e checkout, pagamentos e outros. Quanto à indicação de serviços suplementares não há uma única resposta correta. Aqui são apresentadas apenas algumas sugestões. De forma a encantar os clientes, a empresa poderia oferecer outros serviços suplementares, tais como autosserviços (de pagamento, de *check-in* e *check-out*, de compra) e autocobrança (cálculo feito pelo próprio cliente), a fim de evitar filas e demoras no atendimento para as pessoas que desejarem, melhores instruções sobre alguns serviços, como o horário de reposição do café da manhã, o uso da banheira, e outros. Quanto aos serviços realçadores, a empresa poderia realizar um atendimento mais personalizado, oferecer áreas de entretenimento e lazer para os hóspedes, oferecer cortesias, atender solicitações especiais e outros.

b) Analisando o caso apresentado, podemos dizer que os problemas enfrentados por Alice e Marcos estão mais fortemente relacionados aos 3Ps exclusivos dos serviços – pessoas, prova física e processos. Isso porque os funcionários agiram com descaso e não atenderam às solicitações do casal, além de um atendimento ruim (pessoas). Apesar do hotel possuir uma estrutura antes elogiada por Alice e Marcos, vários elementos tangíveis também contribuíram para a percepção de que a qualidade dos serviços tinha diminuído, a começar pela banheira de água fria, que não esquenta em dias de lotação maior no hotel. Além disso, o café da manhã pouco convidativo e a falta de instrumentos para registros de reclamações também são elementos tangíveis que indicam falta de qualidade (prova física). Por fim, os processos do hotel também precisam ser melhorados, como o fluxo de comunicação com os clientes, a reposição do café da manhã, e o próprio registro de reclamações (processos). Tais elementos contribuíram significativamente para a experiência ruim que Alice e Marcos tiveram.

c) A partir do caso podemos identificar, ao menos, duas lacunas na qualidade do serviço prestado: lacuna do cliente, já que Alice e Marcos, pelas ótimas experiências que já vivenciaram no hotel, tinham grandes expectativas em relação à hospedagem, especialmente sobre o uso da banheira, expectativas essas que foram frustradas por uma sucessão de acontecimentos desagradáveis; e lacuna do desempenho do serviço, tendo em vista que os serviços prometidos não foram executados da forma esperada pelo cliente, pelo contrário, deixaram a desejar em vários pontos (banheira, café da manhã, atendimento dos colaboradores de forma geral, comunicação ruim com o cliente e outros).

d) A partir do exposto, o estudante pode indicar várias ações para o Hospedare Premier recuperar Alice e Marcos, logo não há uma única resposta certa. A seguir apresenta-se algumas sugestões de respostas.

Para “solucionar o cliente”, a empresa poderia ter respondido prontamente às demandas de Alice e Marcos. Em especial no caso da banheira, se era um problema estrutural em todo hotel, devido ao número maior de pessoas usando, a empresa deveria ter esclarecido ao casal logo na chegada que isso poderia ocorrer e indicar alternativas (como uso em determinados horários ou a possibilidade de reserva em um quarto sem banheira com o preço menor). Além disso, a empresa deveria ter sido mais rápida no retorno sobre o problema, não deixando que os clientes

buscassem essa informação. Esse procedimento poderia demonstrar a atenção da empresa em buscar uma solução. Sobre o café da manhã, apesar de Alice e Marcos não terem tomado nenhuma atitude que demonstrasse insatisfação, os próprios colaboradores do local, vendo que novos clientes estavam chegando, deveriam ter repostos os alimentos e deixado o ambiente limpo e organizado. Afinal, as evidências físicas impactam na percepção de qualidade do serviço e deveriam ter sido consideradas pelos colaboradores. Ademais, o gerente do hotel poderia ter sido chamado pelos recepcionistas para que os clientes pudessem registrar suas reclamações, conforme foi demandado. Diante dessas reclamações, o gerente poderia oferecer uma nova estadia gratuitamente para Alice e Marcos e outros “mimos” possíveis, de forma a cultivar o relacionamento com eles. Para “solucionar o problema” a empresa poderia criar um mecanismo formal para registro de reclamações, como um serviço de ouvidoria. Ou ainda, poderia criar procedimentos padrões para esses casos, como a própria presença do gerente ou outro representante do hotel, para ouvir o cliente e buscar solucionar as falhas. A empresa também poderia oferecer treinamento aos funcionários para atender melhor os clientes, uma vez que é impossível separar os serviços de quem os presta. Ademais, é importante que todas as falhas sejam acompanhadas pelo hotel para não apenas tratar das suas causas e solucioná-las, mas também para gerar um aprendizado, de forma que certas situações não voltem a ocorrer.

e) Considerando o conceito de “cadeia de valor de serviços, podemos concluir que o atendimento ruim que Alice e Marcos tiveram por parte dos colaboradores durante toda a estadia (falta de informações e de retorno sobre as demandas apresentadas em relação à banheira, desorganização e falta de reposição de alimentos no café da manhã, descaso no tratamento das reclamações e outros), contribuíram significativamente para insatisfação em relação ao hotel. Apesar do caso não apresentar evidências a respeito da qualidade do serviço interno, é possível imaginar pela atitude dos funcionários – passivos e indiferentes aos clientes, que havia problemas. Os serviços de baixa qualidade resultaram na perda dos clientes Alice e Marcos e de lucros para a empresa.

f) No caso do Hospedare Premier, a principal desconexão entre discurso e prática ocorre porque a comunicação da empresa promete um serviço de alta qualidade e conforto, mas a experiência real do cliente não reflete essa promessa. O estudante pode argumentar que esse desalinhamento pode estar relacionado a dois possíveis níveis da cultura organizacional: 1) Artefatos: A experiência negativa dos hóspedes é evidenciada por elementos visíveis, como a ausência de água quente no banheiro, o café da manhã defasado, o atendimento impessoal e a falta de proatividade e atenção dos funcionários. Isso indica que, na prática, os artefatos não refletem os valores que o hotel comunica ao público. Se os funcionários não são treinados para oferecer um atendimento cordial ou se os padrões de manutenção não são rigorosamente seguidos, a experiência do cliente será comprometida. 2) Pressuposições básicas: O problema pode ser mais profundo e estar enraizado em crenças inconscientes dentro da organização. Se a cultura do hotel não valoriza verdadeiramente a hospitalidade e o cuidado com o cliente, os funcionários não terão motivação para agir conforme os valores divulgados. Isso sugere que o atendimento deficiente e a falta de atenção aos detalhes não são meros desvios individuais, mas sim reflexos de uma cultura organizacional que não prioriza a qualidade do serviço. A cultura organizacional tem um papel central na experiência do cliente, pois define os padrões de comportamento e a forma como os funcionários interagem com o público. Quando há um desalinhamento entre a promessa e a realidade, os clientes sentem frustração, o que pode levar a avaliações negativas, perda de credibilidade e impacto financeiro. Para alinhar a cultura à qualidade prometida, é essencial que os valores divulgados sejam incorporados na prática diária. A liderança desempenha um papel crucial nesse processo, garantindo que a cultura evolua de forma alinhada à experiência esperada pelo cliente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KOTLER, P. e ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 15ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 7ª ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2011.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. **A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research**. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50. 1985. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/1251430>. Acesso em 27 de fevereiro de 2025.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ZEITHAML, V. A.; BITNER M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. 6a Ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda., 2014.