

Instituto Politécnico de Leiria
Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar



Dissertação de Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira

***A Importância da Gestão de Reclamações na Indústria
Hoteleira***

Nádia Alexandra Custódio Gomes

Setembro de 2015



***A Importância da Gestão de Reclamações na Indústria
Hoteleira***

Nádia Alexandra Custódio Gomes

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão e Direção
Hoteleira

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Júlia Fragoso da Fonseca, Professora da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar

Setembro de 2015

A Importância da Gestão de Reclamações na Indústria Hoteleira

Copyright Nádia Alexandra Custódio Gomes

Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar
Instituto Politécnico de Leiria
2015

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Instituto Politécnico de Leiria têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

“A determinação é o grito que nos acorda para o sucesso”
Anthony Robbins

Agradecimentos

À Professora Doutora Júlia Fonseca pela ajuda, disponibilidade e paciência em todos os momentos.

À minha Família,

Aos meus pais e irmã por estarem sempre presentes, pelo apoio constante, ajuda incansável e enorme paciência nas alturas mais críticas. Obrigada por me enxugarem as lágrimas.

Ao meu namorado e companheiro Rui, por todo o amor, apoio, carinho, amizade e compreensão ao longo desta etapa. Obrigada por todos os momentos em que me ajudou a ver uma luz quando tudo parecia negro.

À restante família, Obrigada pelo apoio incondicional!

Aos Amigos,

Obrigada de forma geral a todos pela amizade e apoio.

Àqueles que colaboraram e apoiaram este projeto, obrigada.

A todos o meu Obrigada....

Resumo

A Gestão de Reclamações baseia-se numa gestão na qual as reclamações são a base. É a partir desta que se consegue identificar as causas da insatisfação do cliente e implementar formas corretivas com o objetivo de evitar a ocorrência de novas falhas e a melhorar a prestação do serviço da unidade hoteleira. Quanto maior a tendência para o aumento de falhas, também maior é o número de reclamações. A gestão de reclamações deve ser interpretada como uma sequência de procedimentos que se inicia com a comunicação da reclamação por parte de um cliente dando origem a um processo de interação no qual surge a decisão e por fim o resultado. Uma eficaz gestão de reclamação permite reduzir os níveis de insatisfação dos clientes, levando a uma atitude e comportamento positivo por parte deste. A gestão de reclamações é importante para as unidades hoteleiras pois existe uma cada vez mais maior variedade de serviços a prestar e conseqüentemente uma mais elevada exigência por parte dos clientes. Logo, esta gestão permite compreender a estrutura da satisfação, perceber quais as expectativas dos clientes e o que os influencia, possibilitando ir ao encontro destes. Assim, esta ferramenta torna-se importante pois recorrendo a este tipo gestão tratam-se as reclamações e conseqüentemente diminuem-se as falhas, potencializando o restauro da satisfação e retenção/fidelização do cliente.

As unidades hoteleiras de serviços têm a necessidade de desenvolver uma gestão de reclamações, melhorando e evitando as suas falhas nos serviços prestados, o que permite o reconhecimento destas perante o seu cliente, podendo potencializar o restauro da satisfação. Iremos perceber também ao longo desta dissertação a importância que as reclamações tem para as unidades hoteleiras no sentido de uma mais valia, dado serem muitas vezes o que ajuda as unidades hoteleira a melhorarem a sua prestação e satisfazer as expectativas dos seus clientes.

Palavras-chave: Hotelaria, Satisfação, Serviço, Gestão de Reclamações, Tratamento de Reclamações

Abstract

The complaints management is based on the management with the complaints are the base of the problem. It is from this that you can identify the causes of customer dissatisfaction and implement corrective forms with the goal that those failures won't happen again and this way to improve the service delivery by the establishment. As the trend towards to increase the existence of faults it also increases the number of complaints. The complaints management should be interpreted as a sequence of procedures that begins with the communication of the complaint by a customer, resulting in an interaction process in which the decision appears, and finally the result. An effective complaint management can reduce the levels of customer dissatisfaction, leading to a positive attitude and behavior by them. The complaints management is important for the hotel units as increasing their variety of services and the high demand from customers, so this allows management to understand the structure of satisfaction, understand what customers' expectation are and what influence going to the meet of their needs. This tool is very important because, allows the dealing with complaints decreasing failure, enhancing restoration of satisfaction and customer retention.

Tourist accommodation services have the need to develop a complaints management, to improve and avoid their failures in services, but also allows the recognition of failures before its client, it also can potentiate the restoration of the client satisfaction. We will notice in this thesis the importance that complaints have to the hotel in adding value to the hotel service, but it helps the hotel units to improve their performance and meet the costumers' expectations.

Keywords: Hospitality, Satisfaction, Service, Complaint Management, Complaint Handling

Índice Geral

1.	Introdução	1
1.1.	Enquadramento do estudo	2
1.2.	Objetivos do estudo	3
1.3.	Estrutura geral da dissertação	4
	Parte I.....	5
	Enquadramento Teórico	5
2.	Contextualização Teórica	7
2.1.	Serviços	7
2.2.	Qualidade.....	9
2.3.	Satisfação e Expetativas	11
3.	Gestão e Tratamento de Reclamações.....	17
3.1.	Reclamação - Conceito	17
3.2.	Gestão de Reclamações	19
3.3.	As reclamações em Hotelaria.....	22
3.4.	Tratamento de Reclamações	23
3.5.	Causas das Reclamações - Falhas	27
3.6.	Reações às falhas de serviço.....	29
3.6.1.	Cliente com comportamento não Reclamante.....	30
3.6.2.	Cliente com Comportamento Reclamante.....	32
3.7.	Encorajar as reclamações	34
3.8.	O papel do pessoal da linha da frente	35
3.9.	Tempo de resposta perante uma reclamação	38
3.10.	Recuperação de clientes.....	39
	Parte II.....	43
	Estudo Empírico	43
4.	Metodologia de Investigação e Discussão de Resultados.....	45
4.1.	Metodologia de Investigação	45
4.2.	Etapas do Procedimento Metodológico	46
4.2.1.	Etapa 1 - Pergunta de Partida	47
4.2.2.	Etapa 2 - A exploração	48
4.2.3.	Etapa 3 - A Problemática	48
4.2.4.	Etapa 4 - A construção do modelo de análise.....	49
4.2.5.	Etapa 5 - A observação	53

4.2.5.1.	Investigação Quantitativa: Questionário	53
4.2.5.2.	Amostra	59
4.2.5.3.	Caraterísticas da Amostra	60
4.2.6.	Etapa 6 - Análise das informações	62
4.2.6.1.	Análise Fatorial	66
4.2.6.2.	Interpretação da Análise Fatorial	68
4.2.6.3.	Análise Fatorial de Componentes	68
4.2.6.4.	Reclamações nos serviços	69
4.2.6.5.	Receção de reclamações	74
4.2.6.6.	Reclamações mais frequentes.....	77
4.2.6.7.	Procedimentos das reclamações.....	78
4.2.6.8.	Satisfação do cliente	80
4.2.6.9.	Análise da Consistência Interna das dimensões utilizadas	81
4.2.6.10.	ANOVA.....	83
4.2.7.	Etapa 7 - Conclusões	92
5.	Discussão de resultados	99
6.	Conclusão	105
6.1.	Considerações finais	105
6.2.	Principais contributos e recomendações.....	107
6.3.	Limitações do estudo.....	108
6.4.	Sugestões para Investigação Futuras	109
7.	Bibliografia	111
	Apêndices	117
	Apêndice I - Questionário	119

Índice de Figuras

Figura 1 - Satisfação explicada com base na teoria das expectativas	13
Figura 2 - Investigação Empírica	45
Figura 3 - As etapas do procedimento	46
Figura 4 - Classificação hoteleira.....	61
Figura 5 - Localização unidades hoteleiras.....	61
Figura 6 - Conhecimento das reclamações.....	62
Figura 7 - Responsável pela gestão e tratamento reclamações.....	64
Figura 8 - Tempo de resolução de reclamações	65
Figura 9 - Compensação da falha.....	65

Índice de Tabelas

Tabela 1 - KMO e teste de Bartlett	68
Tabela 2 - Resultados análise fatorial exploratória - reclamações nos serviços.....	73
Tabela 3 - Resultados análise fatorial exploratória - receção das reclamações	76
Tabela 4 - Resultados da análise fatorial exploratória - reclamações mais frequentes	77
Tabela 5 - Resultado análise exploratória - procedimentos reclamações	79
Tabela 6 - Resultados da análise fatorial exploratória - Satisfação do cliente.....	80
Tabela 7 - Alpha de Chronbach.....	81
Tabela 8- Alpha de Cronbach.....	83
Tabela 9- Diferenças significativas/não significativas existe política de reclamações/gestão de reclamações.....	84
Tabela 10- Frequência de Respostas - Política de Reclamações	85
Tabela 11 - Diferenças significativas/não significativas existe política de reclamações/classificação Hoteleira	85
Tabela 12 - Diferenças significativas/não significativas aplicação da política de reclamações/classificação Hoteleira	86
Tabela 13 - Diferenças significativas/não significativas existência da política de gestão reclamações/ quem soluciona.....	86
Tabela 14 - Diferenças significativas/não significativas política de gestão reclamações é sempre aplicada/ tempo de resolução de reclamação	87
Tabela 15 - Frequência de Respostas - existe/é aplicada a gestão de reclamações /tempo de resolução de reclamação	87
Tabela 16 - Diferenças significativas/não significativas aplicação da política de gestão reclamações/dada compensação ao cliente reclamante	88
Tabela 17 - Diferenças significativas/não significativas na aplicação da política de gestão reclamações/ dada compensação ao reclamante	88
Tabela 18 - Diferenças significativas/não significativas existência da política de gestão reclamações/ cliente fica satisfeito com o tratamento da reclamação	89
Tabela 19 - Diferenças significativas/não significativas aplicação da política de gestão reclamações/satisfação do cliente e recompra serviço.....	89
Tabela 20 - Frequência de Respostas - Satisfação	90

Tabela 21 - Diferenças significativas/não significativas satisfação dos clientes/tempo de resolução da reclamação	91
Tabela 22 - Frequência de Respostas - Satisfação/ dada compensação ao cliente	91

1. Introdução

Desde o início dos anos 90 do século XX, que as empresas têm sofrido com o aumento da competitividade entre as mais variadas empresas prestadoras de serviços. Com este aumento, as empresas têm tentado pôr em prática melhores estratégias no sentido de diferenciarem-se dos seus concorrentes.

Deste modo, as empresas hoteleiras têm tentado “diferenciar-se” dos seus concorrentes, principalmente na sua prestação de serviços ao cliente, uma vez que cada vez mais este estão sujeitas a uma grande pressão e exigência a nível dos serviços prestados.

Quando ocorre uma falha, (algo cada vez mais comum), a forma como as empresas as gerem e como gerem as reclamações dos seus clientes, são cruciais para poderem potencializar o restauro da confiança e reforçar a fidelização do cliente ou, caso contrário, a insatisfação conduzi-lo-á à concorrência (Smith *et all*, 1999).

Devido à maior exigência e pressão exercida pelos clientes, ocorrem as reclamações. As reclamações nascem da insatisfação sentida por um cliente aquando de um serviço, o qual não corresponde às suas expetativas. Ao reclamar, o cliente está a dar oportunidade às empresas para melhorarem onde estão a falhar e conseguir assim restaurar a satisfação do cliente.

Segundo Monteiro (2013) o principal propósito de uma empresa não é "fazer dinheiro", esta é uma necessidade de sobrevivência. O propósito de uma empresa é satisfazer o cliente.

Por isto, é muito importante que as empresas prestadoras de serviço, nomeadamente as unidades hoteleiras, reconheçam e valorizem as reclamações efetuadas pelos clientes, com o intuito de manterem a boa relação com estes, recuperar a sua satisfação e fidelização e conseqüentemente criar lucro, dado ser este um dos objetivos e um papel importante nos serviços prestados.

Atualmente, a reclamação tem de ser encarada como uma oportunidade e não como uma ameaça! Devendo ser considerada como uma ferramenta de marketing

importante. Para que esta ferramenta seja 100% eficaz é necessário que as empresas melhorem a sua forma de lidar com as reclamações.

É necessário que os gestores e os administradores tenham capacidade para potencializar esta questão, criando procedimentos e processos que assegurem a ideia da reclamação como uma oportunidade (McCole, 2004).

1.1. Enquadramento do estudo

Existe uma forte ligação entre o cliente, a unidade hoteleira, a satisfação e consequentemente as reclamações.

Quando os clientes adquirem produtos ou serviços, criam expectativas que pretendem que sejam correspondidas, e quando por alguma razão estas não são atingidas, pode dar-se a reclamação perante a organização. A capacidade que a empresa terá em resolver o problema e o modo como o faz tem uma enorme importância para manter a sua imagem e o cliente. É esta capacidade por parte da empresa que vai fidelizar o cliente.

Todas as empresas almejam a perfeição nos seus serviços e produtos com o objetivo de satisfazer os seus clientes. No entanto, enganos e falhas são frequentes aquando da prestação do serviço, como é o caso na indústria hoteleira. A gestão destas anomalias vai ser avaliada por quem as “sofreu”, sendo por isso muito importante que todo o processo seja bem dirigido e que se alcance uma solução que o cliente considere satisfatória.

Esta investigação pretende enunciar a importância das reclamações, a gestão e o tratamento das reclamações com o intuito de melhorar a prestação de serviço e "recuperar" os clientes.

A escolha deste tema deveu-se ao facto de hoje em dia as reclamações serem vistas como uma oportunidade para as indústrias prestadoras de serviços, principalmente para a indústria hoteleira. No entanto existem poucas pesquisas empíricas e estudos sobre a importância da gestão das reclamações na indústria hoteleira, designadamente qual a forma de tratamento e de gestão, se estas reclamações são recebidas de forma correta, se é dada importância à reclamação e

ao cliente que a faz, e que gestão e tratamento é dado à reclamação. Foi toda esta problemática que tornou este estudo fundamental.

1.2. Objetivos do estudo

Dar importância à gestão das reclamações e da necessidade de corresponder às expectativas dos clientes, satisfazendo-os e fidelizando-os.

O objetivo desta dissertação consiste em compreender e analisar os processos de gestão de reclamações. Pretende perceber, se a gestão de reclamações é considerado um elemento importante para as unidades hoteleiras e se a existência desta gestão irá contribuir para a identificação das causas de insatisfação dos clientes e da implementação de medidas de retenção do mesmo. Pretende-se perceber se existe alguma prática de gestão de reclamações, e caso se aplique, de que forma as unidades hoteleiras gerem as reclamações, qual a sua capacidade de resolução do problema (do qual surge a reclamação), como recebe e resolve o problema e de que maneira procede à resolução da reclamação, no sentido de manter a sua imagem e o seu cliente, assim como avaliar a capacidade de tornar ou manter o cliente fidelizado, retendo-o.

Deste modo, este estudo tem como objetivo compreender de que forma as unidades hoteleiras fazem a gestão das reclamações, de que forma é que estas reclamações são recebidas, geridas e tratadas pelas unidades hoteleiras e de que forma a gestão das reclamações influencia o desenvolvimento e crescimento das unidades hoteleiras. Pretende perceber se a gestão de reclamações existe e é aplicada nas unidades hoteleiras e se tem um efeito positivo em manter e reter os seus clientes.

Em síntese, o presente trabalho, pretende contribuir para a clarificação dos métodos e gestão de reclamações das unidades hoteleiras com intuito de ajudar a melhorar e tornar mais eficazes os sistemas de gestão de reclamações e consequentemente ajudar a melhorar, retendo os clientes e a implementar melhorias contínuas no atendimento dos mesmos.

1.3. Estrutura geral da dissertação

A dissertação está organizada em dois grandes capítulos: o enquadramento teórico (Parte I) e o estudo empírico (Parte II).

Quanto à primeira parte, esta revê e analisa os conceitos necessários para entender posteriormente o trabalho de campo. Assim os temas abordados são: o serviço, a qualidade, a satisfação e as expectativas inerentes à existência das reclamações.

No estudo empírico (Parte II) são apresentadas as abordagens teóricas de forma a serem aplicadas à prática. Deste modo é apresentada a metodologia de investigação, a definição de problema e objetivos e ainda as hipóteses do estudo. É ainda apresentada a caracterização da amostra e discussão de resultados.

Por fim, são enunciadas as conclusões, limitações e contributos do presente estudo, assim como algumas sugestões para futuras investigações.

Parte I

Enquadramento Teórico

2. Contextualização Teórica

Este capítulo pretende esclarecer e definir alguns dos conceitos considerados significantes para a realização e perceção deste trabalho. Pretende servir de base para a definição do conceito teórico adotado e das questões de investigação desenvolvidas. A questão principal desta investigação centra-se no tratamento e gestão das reclamações, falhas no serviço e recuperação, passando pelos conceitos de satisfação, qualidade, expectativas, recuperação e fidelização de clientes.

O sector do Turismo, designadamente da Hotelaria, ao proporcionar a experiência de um serviço deverá ter em conta as expectativas criadas pelos clientes, de forma a superá-las, evitando a desilusão, pois trata-se de um produto essencialmente intangível.

Quando ocorre uma anomalia na prestação do serviço o cliente poderá reclamar, manifestando assim a sua discordância em relação ao serviço, com o objetivo a que se proceda à resolução da mesma.

2.1. Serviços

Os clientes têm um papel muito importante para os serviços, principalmente por serem a base da sua atividade, pois sem eles os hotéis não conseguem gerar proveitos (lucros).

O sector do Turismo e da Hotelaria caracterizam-se principalmente pela prestação de serviço aos seus clientes. Antes de percebermos o que é uma reclamação e qual a melhor maneira de esta ser gerida, é necessário ter em atenção um conjunto de conceitos para se entender o que é um serviço e quais as suas principais características.

Os serviços são ações ou desempenhos que uma parte pode oferecer a outra (Kotler e Armstrong, 2001). Deste modo, tem características que os diferem e tornam únicos em relação a outros bens, uma vez que estes serviços só existem enquanto são consumidos. Os serviços que uma empresa de serviços oferece aos seus clientes são difíceis de avaliar e perceber na perspetiva que o cliente tem dela. Mesmo que o conceito e os pré-requisitos do serviço esteja bem definido, dada a sua característica,

nomeadamente a intangibilidade, faz com que o cliente tenha a sua própria visão e deposite uma determinada confiança na empresa e no serviço prestado por esta. (Carvalho, 2014)

Os serviços são caracterizados principalmente pela sua intangibilidade, assim não podem ser sentidos, vistos, experienciados ou tocados antes da compra. Os serviços são uma experiência e como tal, são intangíveis e avaliados subjetivamente (Lovelock e Wirtz, 2007; Kotler, Bowen e Makens, 2004). Outra característica dos serviços é a heterogeneidade. Esta característica faz com que os serviços sejam/estejam menos *standardizados* e menos uniformizados que os produtos. (Berry, 1980) Assim os serviços variam de consumidor para consumidor, não havendo possibilidade de controlar a sua qualidade até que este chegue ao cliente (Lovelock e Wirtz, 2007; Kotler, Bowen, e Makens, 2004). Outra particularidade dos serviços é a inseparabilidade. Esta característica diz respeito ao local físico do fornecedor de serviço com o serviço prestado, assim como o próprio envolvimento do cliente no processo de produção do serviço (Lovelock e Wirtz, 2007; Kotler, Bowen, e Makens, 2004)). Isto é, o serviço prestado só pode ser fornecido e adquirido num lugar específico. O serviço necessita da presença do cliente para que ocorra a prestação do mesmo. A perecibilidade é uma característica que refere que estes serviços não podem ser armazenados, ou seja os que não são vendidos hoje não podem ser vendidos amanhã, deixando assim de existir. Um serviço não pode ser separado do local onde é consumido e produzido (espaço e tempo), (Lovelock e Wirtz, 2007; Kotler, Bowen e Makens, 2004).

Para além das características acima referidas, Carvalho (2014) refere outras características do serviço na perspetiva da gestão, sendo elas:

- O consumidor participa de forma direta no processo de produção do serviço (tornando-se assim um coprodutor);
- Os serviços são abstratos, tornando difícil o seu esclarecimento por parte das empresas e dificultando a avaliação por parte dos seus consumidores;
- Os serviços são normalmente criados a partir de um conjunto de outros serviços na qual a qualidade deste depende da forma como o consumidor o compreende como um todo.

Podemos afirmar que um serviço é principalmente uma experiência vivida pelo cliente e que na prestação de serviços cada consumidor pode encarar o seu caso como único.

2.2. Qualidade

A qualidade dos serviços é muito importante, no entanto não existe nenhuma definição consensual sobre isto.

Os consumidores são cada vez mais exigentes, o que leva a que a qualidade que as organizações oferecem nos seus produtos e serviços se tornem um fator importante para que estes permaneçam no mercado e tenham sucesso. Num mercado cada vez mais competitivo, no qual o sector do turismo e hotelaria não é alheio, é necessário que a qualidade se venha a assumir como uma condição essencial desta mesma competitividade (Crato, 2010).

Os serviços hoteleiros, pela sua forte componente humana, são dos sectores mais sensíveis a erros pelo que o seu conceito de qualidade e de gestão eficaz são muito importantes. Assim, é cada vez mais necessário que as empresas valorizem a satisfação e deem aos seus clientes a devida importância, pois esta poderá ser a sua maior fonte de lucro e de valor. A qualidade do serviço prestado nos hotéis é um aspeto fundamental para a sua competitividade, pois as expectativas dos clientes aumentam continuamente. Principalmente na hotelaria, devido ao seu vasto conjunto de componentes, é importante abordar a qualidade de cada um deles, nomeadamente o alojamento, animação, restauração, entre outros sectores relacionados com as unidades hoteleiras (Crato, 2010).

A compreensão da qualidade depende da perceção do cliente. Este conceito de qualidade é muito subjetivo, variando da perceção de cada pessoa, o que o torna difícil de definir. (Oakland, 1994).

Segundo Kotler P. (2000), a prestação de um serviço de qualidade deve ser considerado como uma estratégia essencial para o sucesso e sobrevivência de qualquer empresa, representando um desafio para os gestores. A qualidade do serviço, o relacionamento de marketing e a satisfação global com o serviço, podem melhorar as intenções dos clientes, levando-os a permanecerem com a empresa. Assim, a melhoria dos *standards* de qualidade e a manutenção de clientes satisfeitos

devem ser para qualquer empresa a preocupação chave para manter uma posição competitiva no mercado.

A qualidade tem a ver com as características dos produtos ou serviços que afetam a sua capacidade de satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores, pelo que, a qualidade é mais facilmente aplicável a produtos do que a serviços. A qualidade dos serviços tem por base os elementos centrais de todo o processo, os quais são o cliente e a sua interação com o *staff* da unidade hoteleira.

Grönroos (2000) define a qualidade percebida num serviço como dependente de duas variáveis: o serviço percebido e o serviço experimentado, que em conjunto proporcionam a avaliação da qualidade do serviço.

Zeithaml e Bitner, (2000), definem a qualidade nos serviços como uma avaliação que reflete a percepção dos clientes em determinadas dimensões, sendo estas, a confiabilidade, a capacidade de resposta, segurança, empatia e tangibilidade.

A satisfação é uma antecedente da qualidade de serviço, e é tida como um dos motivadores principais da intenção de compra (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1994). Esta ideia baseia-se no facto de a satisfação do cliente ser definida como valor de excelência em conformidade com especificações, uso (adequação uso), produto e principalmente na superação das expectativas do cliente (Marques, 2012). Uma empresa que queira atingir resultados positivos e uma relação de continuidade com o cliente, deve focar-se na busca de melhorias de qualidade relacionadas com a melhoria da satisfação do cliente (Marques, 2012).

A qualidade de serviço prestado nos hotéis é um aspeto fundamental para a sua competitividade, pois as expectativas dos clientes aumentam continuamente. A qualidade deve ser encarada como um fator estratégico para as empresas. Para que a qualidade seja garantida é necessário que todos os colaboradores contribuam.

No entanto a qualidade de serviço, encontra-se sujeita a falhas. Estas falhas podem ocorrer devido às características dos serviços e durante o uso e prestação dos mesmos. Desta forma as empresas prestadoras de serviços e os seus gestores devem ter como prioridade a qualidade de serviço que prestam, para que seja possível detetar os serviços menos satisfatórios e trabalhar com o intuito da melhoria contínua dos seus serviços.

2.3. Satisfação e Expetativas

Kotler, (2000) define a satisfação como a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho percebido de um produto em relação às expetativas do cliente. A satisfação é medida através da relação entre o que o cliente recebeu e o que ele esperava receber (expetativa) . Se a percepção do serviço for maior que a expetativa, o cliente fica mais satisfeito do que estava à espera, mas se for menor o cliente ficará dececionado e não reagirá de forma positiva à experiência. Para se entender a satisfação de um cliente é necessário entender o desempenho percebido e as expetativas que este tem sobre um produto. Consequentemente as expetativas são fundamentais na satisfação dos clientes (Guerreiro, 2013).

Segundo Jones *et all* (2000), citado por Simões (2014), este define a satisfação como podendo ser a avaliação de uma performance positiva ou negativa resultado de contatos com a organização.

Cada vez mais a satisfação dos clientes é crucial para qualquer empresa, sendo este o principal objetivo a atingir. Esta satisfação ou insatisfação é uma fonte de informação para as unidades hoteleira, o que leva a competirem para satisfazerem os seus clientes. Os clientes satisfeitos são aqueles que continuam a adquirir e a usufruir dos serviços da empresa.

No caso de empresas na área da hotelaria a satisfação é fulcral, levando-as a concentrarem os esforços para melhorar a qualidade dos serviços prestados, e assim manterem a fidelidade dos clientes numa área cada vez mais competitiva.

Hartmann (1973) afirma que a satisfação é constituída por três (3) dimensões, a dimensão cognitiva (descreve a experiência), dimensão afetiva (descreve a reação psicológica que houve perante a *performance* do serviço) e a dimensão sistemática (serviço recebido).

Segundo autores como Oliver (1997) a satisfação só ocorre quando o serviço recebido iguala ou supera as expetativas do consumidor. Assim a satisfação depende das expetativas do serviço (podendo estas estarem baseadas em experiências anteriores) e da percepção que o cliente tem depois de usufruir do mesmo. Esta percepção pode ser correspondente ao esperado, pode ser superior ao esperado ou

ainda inferior ao esperado. Assim importa saber o quão satisfeito o cliente se encontra e quais as suas motivações.

A satisfação dos clientes é uma condição para a sua retenção. Atualmente as unidades hoteleiras percebem que manter o cliente traz sucesso ao seu negócio e que um cliente satisfeito continua a comprar os serviços, divulga a sua satisfação e cria potenciais clientes.

A satisfação de um cliente é sempre relativo ao serviço que lhe é prestado e só acontece quando a avaliação que ele faz acerca do serviço adquirido é positiva. Quando a prestação do serviço é igual ou superior às suas expetativas o cliente fica satisfeito ou deleitado. Os consumidores dão cada vez mais importância à satisfação, pelas seguintes razões:

- A satisfação em si mesmo é um estado desejável do consumo;
- Permite antecipar medidas adicionais para retificar uma situação de insatisfação;
- Permite retificar uma situação desagradável;
- Permite proteger o ego do consumidor porque assegura a possibilidade de ele poder tomar decisões (Oliver,1997; Rosário, 2009).

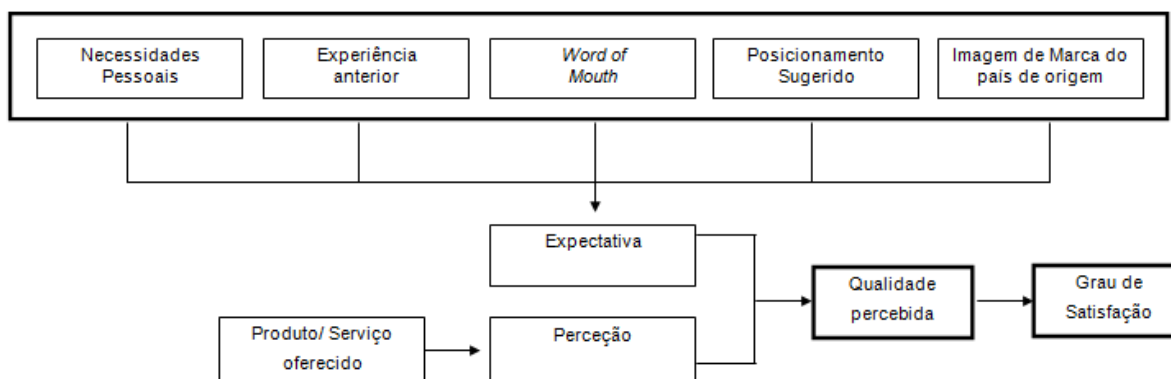
Segundo Oliver (1997), os consumidores comparam as suas perceções de performance do produto ou serviço com as expetativas que tinham inicialmente. Tendo por base a mais conhecida teoria de Oliver (1997) acerca das expetativas dos consumidores (Paradigma da Desconfirmação das Expetativas), o ponto principal deste é o cliente criar uma expetativa em relação a um determinado serviço e apercebe-se da performance do mesmo, fazendo a comparação entre a expetativa e a sua perceção. Ao fazer esta comparação o cliente (consumidor) percebe tudo o que acontece e se vai ao encontro das suas expetativas.

O Paradigma da desconfirmação descreve-se como a satisfação como resultante de um processo comparativo. Os resultados dessa comparação podem ser apresentados em 3 (três) níveis diferentes: desconfirmação negativa (quando o serviço é pior que as expetativas, levando à insatisfação), desconfirmação positiva (quando o serviço é melhor que o esperado), desconfirmação zero ou confirmação (quando a performance vai de encontro às as expetativas).

A satisfação é uma avaliação global baseada na experiência do consumo de um serviço ou bem, por um período de tempo, sendo o objetivo da satisfação a criação de relações duradouras (Marques, 2012). Ela afirma também que a satisfação só deve ser avaliada entre os clientes efetivos, uma vez que os compradores apenas podem estar insatisfeitos com um produto se o compraram ou utilizaram. Clientes satisfeitos tendem a comprar ao mesmo fornecedor, no entanto a satisfação do cliente muitas vezes pode não implicar a repetição do consumo ou a recomendação do serviço (Martins, 2014).

Tal como Oliver (1997) e Marques (2012, pp 80), a satisfação do cliente é o resultado da comparação entre as expetativas criadas, o serviço recebido e o desempenho percecionado após a compra e uso do serviço. Se as expetativas forem igualadas ou superadas existe satisfação, sendo esta influenciadora do comportamento de compra futuro. Esquemáticamente, a satisfação pode ser apresentada da seguinte forma:

Figura 1 - Satisfação explicada com base na teoria das expetativas



(Fonte: Marques, 2012:81)

Segundo Kotler (2000), se o desempenho percebido ficar abaixo das expetativas criadas o cliente fica insatisfeito; se o desempenho percebido corresponder as expetativas o cliente ficará satisfeito, se o desempenho percebido superar as expetativas o cliente ficará deleitado.

Zeithaml e Bitner (2003) referenciados por Simões, (2014) definem que a satisfação é a avaliação feita pelo cliente tendo em conta as suas expetativas e

necessidades; assim, as expectativas assumem particular pertinência como determinantes da satisfação.

Muitos outros estudos realizados sobre o tema permitem afirmar que as expectativas assumiram uma grande relação com a satisfação. Considera-se ainda que a satisfação é um dos recursos mais importantes das empresas e dos profissionais que nelas prestam serviço.

A satisfação é a condição para conseguir a lealdade do cliente. Quando o cliente está satisfeito aplica o *word of mouth* positivo. Este mecanismo é bastante eficaz porque ajuda a promover o desempenho da unidade hoteleira, permitindo gerar bons resultados a custos baixos, pois são os próprios clientes que fazem o marketing. Futuros clientes acreditam muito mais na opinião daqueles que já o são do que na das próprias unidades hoteleiras (Davidow, 2000). Quando o cliente não está satisfeito com o serviço, muda de fornecedor e transmite o *word of mouth* negativo relativamente à empresa e ao serviço prestado, dificultando a retenção e a atração de novos clientes (Saias, 2007, citado de Battaglia e Borchardt, 2010).

Quando o serviço supera as expectativas do cliente, este fica deleitado, isto é, ele sente uma mistura de alegria e surpresa, sendo que em termos conceptuais assemelha-se a uma agradável surpresa. Entende-se por deleite ultrapassar a satisfação do consumidor, é exceder as expectativas desencadeando emoções muito positivas (Oliver, 1997). O deleite do cliente resulta com que este se torne num instrumento de divulgação do hotel e da qualidade do serviço prestado, levando-o a ficar ligado ao hotel e que o considere positivo a longo prazo. Um estudo realizado pela Xerox, citado por Soares, (2011), revela que um cliente deleitado tem seis vezes mais probabilidade de recompra do serviço do que os clientes satisfeitos. É na superação de expectativas que se encontram as oportunidades de diferenciação competitiva da empresa, sendo essa um dos requisitos para a sua retenção. A satisfação do cliente com o serviço prestado é o ponto de partida para a fidelização e para o lucro da empresa.

Segundo Richins, (1987) citado por (Rosário, 2009), é muito importante que a empresa esteja recetiva a reclamações e críticas dos seus clientes, pois estas irão permitir o seu crescimento e melhoramento do serviço prestado.

Para Bowen e Clarke (2002), a satisfação do cliente hoteleiro é mensurável, resultando de experiências e considerações que o cliente vai adquirindo, em compensação com outras estadias anteriores. Estes autores afirmam que as tentativas de medir a satisfação são muito restritas, pois quando são medidas têm em conta a satisfação do cliente em relação ao momento final da sua experiência do serviço.

3. Gestão e Tratamento de Reclamações

A reclamação tem como origem uma eventual falha no serviço prestado ao cliente. O objetivo deste capítulo é clarificar o conceito de reclamação e esclarecer qual a forma de proceder para uma boa gestão e correto tratamento das reclamações.

3.1. Reclamação - Conceito

Parte-se do princípio que a reclamação é originária de uma falha no serviço recebido/prestado. A reclamação tem sido alvo de vários estudos por vários autores devido à importância que tem para as empresas prestadoras de serviços e consequente interação com a satisfação e insatisfação do cliente. Sem reclamações não é possível tornar um cliente insatisfeito num cliente satisfeito e realizarem-se serviços de recuperação. A reclamação é definida como a expressão da insatisfação dos serviços de uma empresa, sendo esta consequência do ato de consumo do serviço, no qual o cliente tem uma experiência negativa. Este impacto negativo não pode ser esquecido e é o que provoca a insatisfação (Day e Bodur, 1978). Assim, a reclamação é uma forma de um cliente tentar alterar uma experiência insatisfatória.

Lovelock e Wirtz (2007) declaram que as reclamações nascem da insatisfação que um cliente sente aquando da experiência/compra de um serviço e no qual ocorre uma diferença entre o serviço esperado e o serviço recebido na realidade.

A reclamação deve ser vista como uma ação positiva. É a oportunidade para as empresas e seus gestores melhorarem os seus processos e desempenho para com os clientes (Battaglia e Borchardt, 2010; Tantawy e Losekoot, 2000). As reclamações tendem a gerar informação importante para os gestores e empresas prestadoras de serviços. Estas reclamações permitem a recolha de informações e dados acerca de problemas a melhorar na organização e identificar os principais problemas dos clientes, os quais têm de ser resolvidos. A reclamação deve ser ainda vista como o centro da estratégia de satisfação do cliente. Uma boa gestão de reclamações é essencial para manter a lealdade do cliente, uma boa gestão de reclamações permitirá transformar clientes insatisfeitos em clientes leais levando a que recomprem o serviço (Tax e Brown, 1998, Boshoff, 1997). É inevitável que as empresas recebam reclamações já que os clientes percebem com maior facilidade as falhas que ocorrem

da prestação de um serviço, daí a importância da adequada gestão de reclamações (Campos, Mesquita e Martins, 2015).

Estudos relevam que é necessário um bom sistema de gestão de reclamações, sendo que a resposta eficaz às reclamações dos consumidores terá um impacto positiva na satisfação. Uma boa gestão e orientação do *feedback* dos clientes irá possibilitar às empresas uma oportunidade de recuperação dos clientes, e consequente fidelização e *word-of-mouth* positivo (Blodgett, et all, 1993).

Existem dois (2) tipos de reclamações, a reclamação instrumental e não-instrumental. A reclamação instrumental é expressa com a intenção de alterar um estado indesejável, esta constitui uma pequena parte da reclamação que o cliente faz para procurar resolver o problema que teve e assim conseguir uma compensação. Na reclamação não-instrumental as reclamações são expressas sem nenhuma expectativa de que o estado de insatisfação venha a ser alterado. O cliente expressa a sua insatisfação sem ter como objetivo a resolução do seu problema, mas arranja mecanismos de retaliação para a empresa (Battaglia e Borchardt, 2010; Kelley e Turley, 2001).

De acordo com Johnson, (et all 2001), as consequências da satisfação foram desenvolvidas numa época em que o sistema de gestão de reclamações não existia ou era mínimo. Havia um enfoque muito pequeno na gestão de reclamações como mecanismo de retenção e satisfação de clientes. As reclamações eram causadas pela insatisfação do serviço prestado. Quando existe uma reclamação, uma organização pode optar por tomar duas decisões. Pode ignorar a reclamação, sendo esta considerada irrelevante ou estabelecer um processo de gestão de reclamações com o objetivo de receber a queixa e lidar com ela.

Existem vários estudos que referem os fatores determinantes e motivacionais das reclamações (Battaglia e Borchardt, 2010; Zeithaml e Bitner, Kau, citados em Bernardo, (2010)), tais como:

- A reclamação é considerada como um escape que permite ao reclamante apresentar a sua queixa e dê vazão à sua frustração;
- O ato de reclamar funcionar como um mecanismo no qual o reclamante recupera o controlo da situação;
- O reclamante ter expectativas mais altas do que os que não reclamam;

- O custo adicional que o cliente percebe ao ter incorrido num mau serviço, (isto é, quanto mais elevado for o preço pago pelo serviço, maior é a probabilidade do cliente reclamar);
- O cliente que reclama pretende provocar a sensação de que os seus padrões e expectativas para com o serviço são mais altos do que aqueles que não reclamam;
- Capacidade de reclamar (conhecimento por parte cliente, canais para reclamar);
- Consumidores reclamam para reaver ou recuperar o serviço, (relacionado com perda monetárias, tempo e esforço despendidos pelo consumidor);
- O sucesso com a reclamação, o que envolve eficácia (isto permite ao hoteleiro antecipar os problemas que podem ser resolvidos e permite à empresa procurar a melhor forma de resolver o problema);
- O tempo e o esforço gastos pelo cliente (se a resolução do problema for demorada e existir a necessidade de uma reclamação escrita e ainda o cliente ter de aguardar pela resposta à sua reclamação, este vai perder a motivação para reclamar). Se cliente adquire determinado serviço e lhe é exigido um maior esforço (mais horas de trabalho, mais dinheiro), a probabilidade de reclamar é maior;
- Características do serviço e persistência do cliente.

É importante que as reclamações sejam bem orientadas, com o objetivo de as tornar num valioso *feedback* que poderá ser utilizado como um instrumento de marketing e consequente recuperação de clientes. Permite ainda ajudar as unidades hoteleiras a melhorar a sua prestação de serviços.

3.2. Gestão de Reclamações

Todos os dias as empresas, que prestam serviços, quer as restantes, aspiram em atingir um importante objetivo, a satisfação dos seus clientes.

Um bom sistema de gestão de reclamações possibilita às empresa identificarem as causas das reclamações e insatisfações dos clientes assim como estabelecer e implementar soluções e ações de melhoramentos, com o objetivo de evitar a falha reiterada do serviço. Esta gestão de reclamações deve ser vista como um fator fundamental para a satisfação do cliente e das suas expectativas (Soares, 2011) levando à fidelidade dos consumidores. Com um sistema de gestão adequado existe a possibilidade de obter um retorno positivo para as empresas e melhorar a

satisfação dos seus consumidores. Sendo o principal objetivo desta gestão ajudar os clientes a expressarem as suas reclamações, fornecer um processo e solução justa (Tax e Brown, 1998).

Esta ferramenta de gestão de reclamações deve ser vista como um procedimento sério, no qual se identifica as anomalias e as suas origens, e tem como objetivo primário solucionar o problema e posteriormente compensar o cliente pela má experiência. A gestão de reclamações é um processo complexo que engloba interações, procedimentos e mecanismos que entram em ação quando o cliente apresenta uma reclamação (depois ou durante a experiência do serviço). Devido à sua complexidade, a sua má gestão pode levar à perda de clientes e ao aumento de outros custos da empresa (Eccles e Durand, 1998).

Uma eficaz gestão das reclamações permite reduzir os níveis de insatisfação dos clientes, resultando numa menor probabilidade de *word of mouth* negativo. Possibilita uma recuperação mais eficaz de clientes (em vez de não reclamarem e mudarem de empresa, permitindo a resolução do problema e consequente retenção de clientes). As empresas que tem um eficaz sistema de gestão de reclamações tendem a ter uma reputação positiva na resposta ao cliente quando este apresenta a sua reclamação. Esta gestão de reclamação faz parte do processo de recuperação e fidelização dos clientes. Este sistema de gestão de reclamações é muito importante sendo vantajoso na medida em que permitirá obter mais informações sobre a qualidade dos serviços prestados, agilizando a resposta atempada aos clientes e evitando assim futuras reclamações (Rust citado por Bernardo (2010)). O objetivo principal da gestão de reclamações consiste em ajudar os clientes a expressarem as suas reclamações e consequentemente dar uma solução justa ao problema (Tax e Brown, 1998).

As empresas prestadoras de serviços, nomeadamente as unidades hoteleiras, devem ver o sistema de gestão de reclamações como uma ferramenta de retenção e fidelização de clientes. Esta ferramenta, se for bem aplicada e a reclamação bem conduzida, irá satisfazer os clientes e desenvolver nestes um sentimento de obrigação de recompra do serviço (Eccles e Durand, 1998), tornando assim esta ferramenta num fator importante para a competitividade da empresa.

De acordo Johnston e Mehra (2002), uma boa gestão de reclamações deve englobar quatro (4) características:

–Reclamação - as empresas devem encarar a reclamação como uma oportunidade, de forma séria, ouvir e resolver a reclamação;

–Procedimentos simples de entender e de fácil acesso - os procedimentos relativos à reclamação devem ser de fácil entendimento para o reclamante e para o *staff*. Os reclamantes devem saber o que fazer aquando da apresentação da reclamação, assim como os colaboradores devem de saber como dar resposta à reclamação apresentada;

–Simplicidade no processo - o cliente deve estar informado do progresso da resolução da sua reclamação, de igual modo esta resposta deve ser rápida;

–*Follow-up* - as empresas deverão fazer o *follow-up* para verificar se a resolução foi satisfatória ou não satisfatória para o cliente.

Quando a gestão de reclamações é bem desenvolvida esta torna-se um importante percursor para obter a lealdade dos clientes. Os gestores devem conceber a gestão de reclamações como um processo que engloba inúmeras dimensões, entre elas a velocidade, flexibilidade, honestidade e cortesia (Marques, 2012). A gestão de reclamações é um processo que muitos gestores e colaboradores não gostam de resolver pois requer muita sensatez e diplomacia (Huyton, Baker e Bradley, 2000). É necessário que os gestores tenham em conta que o período em que se aplica esta gestão de reclamações é no pós-compra, ou seja depois cliente ter adquirido e experimentado.

As unidades hoteleiras que passam por um processo de gestão de reclamações devem analisar as reclamações de forma consistente, categorizando-as para que possam ser organizadas e monitorizadas num sistema de dados, de forma a permitir perceber quais as reclamações mais recorrentes, no sentido de evitar o seu ressurgimento (Lovelock e Wirtz, 2007). Deste modo, as unidades hoteleiras ficam capacitadas para perceber quais os seus pontos fortes e fracos e assim melhorar o seu sistema de recuperação de clientes.

3.3. As reclamações em Hotelaria

As reclamações são uma peça fundamental na Hotelaria. Visto ajudarem todas as unidades a melhorar a prestação do seu serviço, na reconquista dos clientes perante os quais houve a falha e a fidelizá-los ou pelo menos a levá-los a recomprar o serviço de modo a verificarem que este está realmente melhor e que desta vez irá corresponder às suas expetativas.

A maioria das reclamações em Hotelaria, tem a ver com falhas na prestação do serviço. As principais reclamações que os clientes fazem a uma unidade hoteleira, estão relacionadas com aspetos que muitas vezes os hoteleiros nem se apercebem, e que são realmente importantes para o cliente.

Algumas reclamações resultam do facto da unidade hoteleira anunciar a prestação de determinados serviços os quais por vezes não estão realmente em funcionamento. Outras têm a ver com a limpeza do quarto, algo que por vezes é esquecido, mas que é essencial para uma boa reputação do hotel. Este aspeto (limpeza) é muito importante e as unidades hoteleiras têm de prestar extrema atenção. (Johnson *et al.*, 2001; Branco, Ribeiro e Tinoco, 2010).

Os funcionários são muitas vezes alvo de reclamações, devido por não se demonstrarem atenciosos com os seus hóspedes no que concerne ao atendimento, ou porque respondem de uma forma menos correta sem se aperceberem, este comportamento leva à reclamação; Quando os colaboradores (rececionistas) não demonstram ter a formação suficiente para a prestação deste serviço e conseqüentemente pouco profissionalismo, resulta muitas vezes de reclamações.

Os sectores hoteleiros com maior número de reclamações são a área do *housekeeping*, seguido da área de *Food and Beverage (F&B)* e da receção (Nery, 2007). A área do *housekeeping* diz respeito a todos os serviços e produtos relacionados com higiene disponibilizados aos hóspedes. Os problemas frequentemente apresentados nesta área são a limpeza deficiente, assim como roupas de cama e de banho sujos. No *Food and Beverage*, segundo serviço com mais reclamações numa unidade hoteleira, estas ocorrem devido á sua complexidade (funcionários, refeições, bebidas e serviço). Os pequenos-almoços são o principal alvo das reclamações na área do *F&B* pois muitas vezes os clientes consideram o pequeno-almoço incompleto e pouco variado considerando-o pobre.

A receção, como uma das áreas mais movimentadas do hotel, também é alvo de algumas reclamações, nomeadamente no que diz respeito à prestação de informações aos clientes, demora dos processos de *Check-in* e *Check-out* e falta de prestação informações do *staff* de atividades na região (Nery, 2007).

O tempo de demora nos serviços prestados, seja no serviço de *Food and Beverage*, ou outro em que o cliente solicita algo, (um *room-service*; para ir buscar algo que o cliente solicitou (toalhas, roupões, secador)), pode gerar uma reclamação.

Existem muitas reclamações de clientes que são mais complicadas de resolver que outras e estão relacionadas com o hotel e os serviços que este presta. Verifica-se que alguns clientes reclamam, que os hotéis não prestam determinados serviços que para eles são considerados fundamentais. Como por exemplo, disponibilizarem serviços de *health-club* ou ginásio.

As reclamações variam de cliente para cliente e do que este pretende aquando da compra de um serviço. Isto dificulta a perceção e a sua resolução das mesmas. Para se compreender as reclamações e para que se possa iniciar uma boa gestão e tratamento destas, a empresa deve debruçar-se sobre a seguinte questão: quais as razões que levam o cliente a reclamar e a não reclamar?

3.4. Tratamento de Reclamações

O tratamento das reclamações deve ser feita, pelas unidades hoteleiras, com empenho e seriedade. Deve ser encarada como uma ferramenta de gestão importante ao nível da melhoria da imagem da organização e da fidelização dos clientes. As reclamações podem ajudar as empresas a ter acesso às perspetivas que os clientes tem de um determinado serviço/produto para que posteriormente possam contribuir para uma melhoria do mesmo.

O processo de tratamento das reclamações deve ser concebido pelos gestores com o objetivo de integrar e envolver as opiniões dos reclamantes nos resultados e levar a procedimentos que sejam acessíveis e flexíveis, envolvendo-os no processo. Este processo deve gerar compromisso, confiança e satisfação, devendo o gestor ser atencioso, simpático e ter capacidade para tratar e solucionar anomalias (todo o *staff* que lida com o clientes e com as reclamações devem ter formação de modo a

responder o melhor e mais rapidamente possível ao cliente) (Blodgett, 1995). É importante tratar as reclamações e dar sempre resposta ao cliente.

O tratamento de reclamações consiste essencialmente na resposta dada ao cliente reclamante. Segundo Nyer (2000) as respostas mais frequentes às reclamações são o pedido de desculpas (considerado uma compensação psicológica, porque pode auxiliar os clientes a restaurar o seu equilíbrio e confiança), seguido das respetivas justificações (Davidow, 2000). Nesta situação, ou seja aquando deste tipo de resposta, é necessário combinar a humildade de um pedido de desculpas com a assertividade da justificação aliada à aceitação da responsabilidade da culpa. Os clientes reclamantes esperam no mínimo um pedido de desculpa por parte da empresa, pedido esse que é considerado a ação mais desejada pelos clientes, dado que uma forma de a empresa admitir do erro cometido.

Ao combinar estes aspetos serão conseguidos bons resultados e o cliente notará que existe preocupação com ele. Isto fará com que o cliente se sinta importante para a organização. O hóspede deve perceber uma atitude positiva e sentir-se importante para a organização. Os clientes que percebem que as suas reclamações são importantes para a organização, procuram uma compensação em vez de divulgar o *word of mouth* negativo. Uma empresa com clientes satisfeitos tem de resolver de forma contínua as reclamações que vão surgindo. Os clientes esperam que as suas reclamações sejam solucionadas de forma rápida e eficaz. De modo a que estas reclamações sejam tratadas de uma forma mais eficaz e de não incomodar os restantes hóspedes, os clientes reclamantes são muitas vezes levados para uma pequena sala ao lado da receção onde poderá expor ao rececionista que estará ao ser dispor a ouvi-lo e a tentar resolver o seu problema da melhor e mais rápida forma possível.

Para um tratamento de reclamações eficaz é necessário ter em conta algumas considerações. Os autores Tantawy e Losekoot (2000), Renner (1994) e (Soares, 2011), sugerem que para um bom tratamento de reclamações, o rececionista que recebe a reclamação deve ter em conta as seguintes procedimentos:

1. Agir rapidamente (ser o mais rápido possível para que o problema não se arraste por muito tempo e criar uma maior insatisfação no cliente);

2. Ouvir com atenção a reclamação (o pessoal da linha da frente deve escutar e dar o benefício da dúvida ao cliente, este é um fator muito importante no esforço da recuperação de clientes);
3. Dar ao hóspede a sua total atenção (e deve ser composta por respeito, rapidez, polidez e empatia (entender o que o cliente está a sentir e a razão que leva a que esteja aborrecido));
4. Manter o contacto visual com o hóspede durante toda a reclamação (para que o cliente perceba que está a ser ouvido);
5. Saber o nome do hóspede e tratá-lo pelo mesmo (como sinal de respeito e preocupação);
6. Efetuar questões para esclarecimento (para que não restem dúvidas quanto à reclamação apresentada);
7. Deve comportar-se de uma forma profissional, não discutindo com o cliente (é importante dar ao cliente o benefício da dúvida e tratá-lo de forma pertinente até que seja provado o contrário);
8. Aceitar o problema com responsabilidade e de forma positiva, (encarar a reclamação como uma forma para melhorar o serviço);
9. Informar o hóspede de como e quando o problema será resolvido, (mostrando sempre que estão a ser encontrados os esforços para resolver o problema do cliente);
10. Tomar as medidas necessárias e imediatas para a resolução do problema (ou encaminhar a resolução do problema);
11. Seguir o processo de resolução da reclamação até que esta esteja resolvida de forma satisfatória;
12. Agradecer ao hóspede a sua reclamação;
13. Proceder às alterações necessárias e efetuar uma investigação para apurar as causas da falha do serviço.

Autores como, Clutterbuck e Goldsmith (1988) concluíram que não é o tipo de problema ou a sua dimensão que determinam a resolução do mesmo mas sim a rapidez com que este é resolvido. Desta forma os clientes ficam com a noção da importância que eles e a sua reclamação têm para a empresa.

Zeithaml e Bitner (2003) definem três dimensões no processo de tratamento de reclamações: imparcialidade dos resultados, nos processos e nas interações. Segundo Santos, Costa e Sander (2008), citados por Campos, Mesquita e Martins, (2015), a

imparcialidade dos processos é responsável por obter compensações mais justas. Os clientes pretendem que os processos de reclamação sejam facilitados e que a sua reclamação seja encaminhada rapidamente pela primeira pessoa com quem tiveram contacto, evitando que a reclamação seja passada de pessoa em pessoa.

Vários autores (Sangareddy 2009; Karatepe 2006; Blodgett *et all* 1993; Tax e Brown, 1998) analisaram um modelo que demostre a justiça nos processos de tratamento e gestão de reclamações e os efeitos da perceção das respostas sob a forma de três (3) dimensões de justiça: a justiça interpessoal, processual e distributiva. Estas justicas estão relacionadas a satisfação da gestão e tratamento de reclamações por parte da unidade hoteleira. Assim, durante o processo de tratamento e gestão de reclamações os clientes avaliam o processo sob estas três (3) dimensões de justiça. Estas dimensões de justicas são muito importantes, também para a recuperação de clientes.

A **justiça interpessoal**, está relacionada com a qualidade, com o tipo de tratamento que os clientes recebem aquando do processo de tratamento de reclamações, ou seja é a qualidade percebida pelo cliente aquando da interação entre si e a empresa prestadora de serviços. A justiça interpessoal refere-se a práticas que dizem respeito ao cliente e que o favoreçam. Esta justiça inclui o respeito, honestidade e pedido de desculpas ao cliente. Esta justiça é muito importante para as empresas pois levam os gestores a terem atenção na escolha dos seus colaboradores. (Marques, 2012).

A **justiça processual** pretende compreender os processos e critérios que são utilizados pelos elementos da empresa que tomam decisões para obter resultados positivos relativamente ao cliente. Os gestores devem desenvolver políticas e procedimentos que visem a decisão rápida no processo de reclamação, considerando o tempo de resposta e oferecer medidas de estratégia de satisfação (Marques, 2012). Nesta justiça o cliente deseja que os processos de reclamação sejam facilitados e que as suas reclamações sejam reencaminhadas diretamente para a pessoa responsável;

A **justiça distributiva** refere-se aos custos e benefícios dos processos de recuperação e manutenção de relações. A compensação do serviço é uma dimensão muito importante neste tipo de justiça, pois é através desta que se concretizam as restituições (compensações) aos clientes, estas podem ser restituições monetárias,

brindes, cupões e descontos, entre outros. Compreende o que a unidade hoteleira fez para criar uma relação de equidade com o cliente (Rosário, 2009)

Empresas com sistemas avançados de tratamento de reclamações têm a capacidade de as controlar. Definirem e divulgarem diretivas por toda a organização no sentido de criar soluções para preservar e aumentar a satisfação do cliente. Este tratamento e gestão de reclamações é muito importantes pois permite aos prestadores de serviços manterem relações de longo prazo com os clientes. Gerir uma reclamação é uma oportunidade de melhorar e refletir sobre o enfoque do serviço, mas é também um momento em que as unidades hoteleiras e os seus gestores têm para criar uma relação com os seus clientes e conhecer as suas expetativas, o que irá trazer proveitos e satisfação das suas necessidades, (Firmino, 2011).

3.5. Causas das Reclamações - Falhas

Enganos e falhas são frequentes aquando da prestação de serviços, principalmente na indústria do Turismo e da Hotelaria. Neste capítulo pretende-se explicar em que baseiam as falhas de serviço e que reações podem os clientes ter em relação às mesmas e qual a importância da resolução das mesmas.

As falhas são identificadas por atividades percecionadas pelo cliente de forma negativa e que não correspondem às expetativas deste. Também é quando ocorre um problema relacionado com a qualidade do serviço (Gröonos, 1988). Segundo Guerreiro, (2013) citando Lovelock e Wright as falhas do serviço são a perceção de um cliente de que em um ou mais aspetos específicos de um produto não corresponderam as suas expetativas.

Na hotelaria, por ser uma indústria de serviços, ocorrem falhas. Tal deve-se ao facto de existir uma maior interação humana entre cliente e funcionário. As falhas geralmente acontecem de forma inesperada. Como exemplo temos uma noite mal dormida num hotel que é um acontecimento que não será recuperado. Também é considerado uma falha nos serviços quando determinado serviço está indisponível como por exemplo quando o hotel oferece o serviço de piscina interior e este não está em funcionamento devido a um problema interno (o próprio).

Todos os prestadores de serviços estão sujeitos a erros e enganos. Algumas das falhas dos serviços devem-se às próprias características e natureza destes como a inseparabilidade entre a sua produção, o consumo e a variabilidade do desempenho dos mesmos. Segundo Oliver (2000), as falhas ocorrem por duas razões: porque existe alguma variação na performance atribuída pelas pessoas e pelo serviço; e porque a produção e consumo do mesmo ocorrem simultaneamente e na presença do consumidor, sendo impossível ocultar as falhas.

As falhas podem ocorrer em duas (2) vertentes. A vertente visível ao cliente e a vertente invisível ao cliente. Na hotelaria existem falhas e erros internos que podem afetar o cliente, como por exemplo, uma reserva incorreta é considerada um erro de processo, assim como as falhas no sistema e problemas de organização. Estes erros não são visíveis para o cliente mas pode levar à insatisfação do cliente (Firnstahal, 1989 citado por Soares, 2011). As empresas têm de entender as possíveis reações que o cliente tem perante as falhas. As empresas que conseguem entender e responder às reclamações criam oportunidades para reparar os erros e, conseqüentemente, reter o cliente. Algumas reclamações são inevitáveis, pois não é possível satisfazer todos os clientes a 100% e a todo o momento.

A incapacidade de satisfazer um cliente aquando da ocorrência de uma falha pode levar a várias situações: a migração do cliente para outro fornecedor e/ou a reclamação. Como referido anteriormente, a insatisfação dos clientes está conotada com a falha da prestação de serviço, assim é necessário uma equipa adequada e preparada para dar ao cliente o acompanhamento necessário no processo de reclamação (Lovelock e Wirtz, 2007).

As falhas de serviços fornecem uma oportunidade às empresas para a resolução permitindo às empresas de mostrar que são empresas inovadoras, flexíveis e que se preocupam com o bem-estar e satisfação dos seus clientes. No entanto, o efeito negativo de uma falha, (durante uma experiência na prestação/consumo de um serviço), é superior ao efeito positivo da prestação do mesmo serviço, isto porque uma experiência negativa é mais memorável que a positiva (Oliver, 1980; Zeithaml e Bitner, 2000). A falha faz diminuir a satisfação do cliente e tem mais impacto do que o ganho. Podemos assim afirmar que os efeitos negativos e positivos das falhas são assimétricos.

As falhas tem um impacto desfavorável para o serviço. Quando a falha tem uma recuperação negativa, o consumidor muda de prestador de serviço, e conseqüentemente o cliente deixa de ter intenção de recompra e divulga o *word-of-mouth* negativo em vez do positivo, (Keaveney e Smith, Bolton e Wagner, citado por Rosário (2009)).

Monteiro, 2013, citando Fornell e Wernefelt (1988), advertem que nenhuma empresa conseguirá satisfazer na totalidade os seus clientes, existirá sempre algo que insatisfaça os clientes, seja qual for o motivo. Assim, estes autores afirmam que "os erros são uma característica inevitável de toda a atividade humana, e como tal, também a prestação de serviços".

As falhas levam as diferentes reações por parte dos clientes e são essas reações que serão abordadas no ponto seguinte.

3.6. Reações às falhas de serviço

As reações dos clientes face às falhas podem ser diversas. Zeithaml (*et al* 2006), refere que existem vários sentimentos negativos que um cliente poderá experienciar quando se depara com uma falha no serviço, sendo estas: raiva, desilusão, ansiedade, descontentamento, entre outros. Estes sentimentos determinam se o cliente irá tomar a atitude reclamante ou não reclamante. O autor refere ainda que os clientes podem ser agrupados em quatro categorias de acordo com as falhas de serviço que experienciaram: passivos, ativos, irados e ativistas. Os passivos, são aqueles clientes que não têm qualquer ação. Os ativos são os clientes que habitualmente fazem uma reclamação à unidade hoteleira. Os clientes irados são aqueles que ficam "zangados" com a empresa e que posteriormente utilizam o *word of mouth* negativo e trocam de empresa prestadora de serviço. O ativista é um cliente que se caracteriza por reclamar de todas as formas que pode através do *word of mouth*, quer à empresa quer a terceiros.

Alguns dos clientes insatisfeitos optam por demonstrar a sua insatisfação através de reações indiretas, nomeadamente com o *word of mouth* negativo e a saída da empresa, (Anderson, 1998; Bougle, *et al* 2003).

Quando ocorre uma falha, o cliente torna-se um cliente insatisfeito, ficando com a opção de reclamar ou não reclamar. Segundo os autores Fornell e Wernerfeldt (1987), o consumidor insatisfeito é definido como, estando num estado cognitivo/afetivo de desconforto causado por um insuficiente retorno relativamente aos recursos gastos na fase do decurso de compra. Isto é, uma pequena falha pode levar à insatisfação do cliente, mas se a falha for contornada/resolvida leva à recuperação e satisfação do cliente.

É importante ter em consideração que não é apenas a falha do serviço ou do produto que determina a resposta do reclamante. É necessário que os clientes percebam o porquê da falha, que razão e que motivadora para que a reclamação e que está por detrás da atitude que a mesma terá uma resolução.

Em sumula, existem duas formas para o cliente reagir às falhas de serviço, a reclamação ou a não reclamação.

3.6.1. Cliente com comportamento não Reclamante

Nem sempre os clientes reclamam a sua insatisfação relativamente a um serviço prestado. Sendo as reclamações um importante mecanismo de *feedback* para os gestores, estes devem incentivar os seus clientes a dar o seu *feedback* para que um eventual erro seja resolvido e não se volte a repetir. Quando ocorre a insatisfação de um cliente, (devido a uma falha por parte da empresa), e ele não a reportar, a empresa fica impossibilitada a identificar e assim proceder à compensação (Swartz e Iacobucci, 2000).

Segundo Lovelock e Wirtz (2007), os clientes que não reclamam tendem a expressar/demonstrar de forma indireta o seu desagrado. Este desagrado é demonstrando aos familiares e aos amigos através do *word of mouth* negativo, e de troca de empresa prestadora do serviço. Os clientes insatisfeitos tendem a partilhar a sua má experiência instantaneamente com familiares e amigos (Battaglia e Borchardt, 2010).

Apenas 5% dos clientes insatisfeitos reclamam (Bennet, 1997; Lovelock e Wirtz, 2007). Apesar de a percentagem ser reduzida, esta representa um número significativo de consumidores que ficam incomodados com a determinada falha do

serviço. Os que não reclamam não tomam qualquer iniciativa (Warland, Herrman e Willits, citado por Soares (2011)).

Para uma empresa prestadora de serviços, como é o caso na hotelaria, é muito importante perceber qual a razão que leva os seus clientes a estarem insatisfeitos e porque é que não reclamam. Os clientes não reclamantes representam uma grande preocupação para as empresas, uma vez que os clientes que não reclamam, não o fazem porque já deixaram a empresa ou prepararam-se para o fazer, (Bougle *et al* 2003). Isto pode ter efeitos devastadores para a empresa nomeadamente com a perda de oportunidade para corrigir a falha e identificar a fonte do problema. Muitos clientes que não reclamam acabam por se vingar da empresa de forma indireta (Bougle *et al* 2003). O cliente que não reclama é o cliente que não dá uma segunda oportunidade à unidade hoteleira de corrigir a falha e de o recompensar.

Segundo alguns estudos, o cliente não reclamante é aquele que tem baixos níveis de rendimento e de escolaridade, são desempregados, têm falta de confiança, fraca perceção de risco e falta de tempo (Fernandes e Santos, 2008).

Muitos clientes não oficializam a sua reclamação devido: á complexidade que esse processo pode vir a ter; por não se sentirem qualificados para tal; por terem medo de não possuírem o conhecimento necessário para avaliar o serviço que experienciaram; por acharem que não vale a pena o tempo ou o esforço dispensados; não terem vontade de lidar com uma reclamação; por acharem que ninguém se preocuparia com seu problema ou em resolvê-lo; por não saberem para onde e a quem se dirigir e conseqüentemente não saberem de quem é a responsabilidade na reclamação; o que fazer durante o processo de reclamação (Lovelock e Wirtz, 2007; Battaglia e Borhardt, 2010) e pela incerteza da compensação que advém da reclamação. Tax e Brown (1998) referem que os clientes não reclamam por terem a convicção que a empresa não lhes vai responder. Não querem enfrentar a pessoa que cometeu a falha, não tem a certeza dos seus direitos e das obrigações da empresa aquando da reclamação e também porque não querem perder tempo e esforço com a reclamação.

Alguns clientes optam por não reclamar no local de aquisição do serviço para obterem mais tempo para, posteriormente, procederem à reclamação via telefone ou correio eletrónico. Assim conseguem ter mais tempo para encontrar uma melhor forma para reclamar e obter melhores resultados.

3.6.2. Cliente com Comportamento Reclamante

É cada vez mais importante que o cliente expresse a sua opinião em relação a um produto/serviço, independentemente de ter sido uma experiência positiva ou negativa. O cliente que reclama é aquele que quer manifestar a sua insatisfação em relação a determinado serviço, prestado pela empresa.

A reclamação por parte do cliente é realizada após alguma reflexão por parte deste. Depois de compreender de que forma o serviço não foi ao encontro das suas expectativas (Battaglia e Borchardt, 2010). Este comportamento pode ser visto como um conjunto de possíveis respostas do consumidor a uma experiência insatisfatória (Singh, 1988). Segundo Eccles e Durand (1998) a principal razão para a reclamação dos clientes deve-se ao facto de pretenderem receber aquilo que, na sua opinião, lhes foi negado, e obterem uma compensação.

Segundo alguns estudos os clientes que reclamam tendem a ser mais jovens, e têm uma relação acima da média no que concerne ao nível social, económico e académico, têm altos níveis de assertividade, uma atitude predisposta para reclamar, tem capacidade de gerir o seu tempo e quando encontram uma falha são muito persistentes na sua resolução. (Warland, Herrman, e Willits, 2002; Singh, J., 1990). Contudo não existem nenhum estereótipo de consumidor que normalmente efetue reclamações. Os consumidores que reclamam pretendem fazê-lo diretamente aos gestores. Estas reclamações, quando não são feitas diretamente à pessoa responsável, realizam-se através de cartas ou intermediários (advogados), (Warland, Herrmann e Willits, 2002).

O cliente que reclama diretamente ao hotel é influenciado por uma série de múltiplos fatores tais como:

- A insatisfação com o serviço;
- A reputação da empresa que fornece o serviço;
- A facilidade de acesso à reclamação;
- A reparação da reclamação por parte da firma;
- As características pessoais do cliente;
- As atitudes e razões do consumidor, custos e benefícios da reclamação;
- Fatores socioeconómicos;

- Importância da situação e prevalência das normas sociais; (Bearden e Mason, 2001).
- O cliente que reclama diretamente ao hotel pretende que a administração seja informada do problema.

Lovelock e Wirtz (2007) afirmam que os clientes reclamam por quatro razões: para obter algum tipo de compensação; para proferir o seu nervosismo; porque querem ajudar a melhorar o serviço e para evitarem que outros clientes passem pela mesma experiência negativa que eles.

Os clientes que reclamam, despendem de tempo e esforço para fazer a reclamação e são aqueles que tem as expectativas mais elevadas em relação ao serviço. Estes clientes esperam ser ajudados, tratados de forma gentil, pretendem uma resolução rápida, perspicaz, de forma eficiente e de serem recompensados pelo inconveniente (Battaglia e Borchardt, 2010). O cliente que reclama tem uma atitude positiva ao reclamar e mostra-se motivado para mostrar a sua insatisfação, o que determina o sucesso da resolução de uma reclamação é a celeridade com que é resolvida e a forma como o *staff* a resolve.

Os termos "comportamento reclamante" ou "respostas à reclamação" implicam as reações à insatisfação (reclamações indireta). Enquanto isto as "ações de reclamação" ou "intenções de reclamação" é conotada com o comportamento de reclamação utilizadas diretamente ao vendedor do serviço (intenção de reclamar) (Fernandes e Santos, 2008).

O comportamento de reclamar, por parte do consumidor, é uma fase da experiência na qual ele reage à compra de um serviço. Este comportamento é considerado como uma fase que avalia a experiência do consumo e acaba quando o consumidor completa toda a experiência. Visa a percepção positiva ou negativa do serviço (Bearden e Mason, 2001). Quando o cliente faz uma reclamação ele avalia o processo de resolução da sua reclamação quando esta é positiva e o cliente fica satisfeito com a resposta da empresa ele fica satisfeito e fica comprometido com esta. (Campos, Mesquita e Martins, 2015).

É muito importante para as empresas reterem e entenderem as razões que levam um cliente a reclamar ou a não reclamam.

3.7. Encorajar as reclamações

Todo o cliente tem direito a reclamar e todas as empresas, principalmente as unidades hoteleiras, devem estar atentas às vozes dos clientes e às suas necessidades, se pretenderem emergir num ambiente empresarial global e mais competitivo. Dada a esta cultura empresarial as reclamações são, cada vez mais, encaradas como oportunidades e não como adversidades (Firnstahal, 1989) pois a insatisfação do cliente e a sua reclamação permite ao hotel/empresa aperfeiçoar os seus serviços.

Nem todos os clientes e hóspedes reclamam quando tem uma má experiência. Estudos comprovam que apesar de os clientes comunicarem a sua reclamação, por vezes os quadros superiores da empresa não têm conhecimento da mesma perdendo a oportunidade de resolver estes eventuais problemas. Cerca de noventa e seis por cento (96%), das reclamações efetuadas não chegam aos quadros superiores. Os clientes expressam a sua insatisfação a terceiros em vez de as prestarem diretamente aos prestadores de serviços. Assim os clientes devem ser encorajados a reclamar nas empresas para que não haja um *word of mouth* negativo e para que o seu problema seja resolvido permitindo que venham a ser compensados. Isto permitirá aos gestores recuperar a fidelidade dos seus hóspedes (Blodgett, 1995; Bennet, 1997).

Os prestadores de serviços devem encorajar os seus clientes a reclamar, a expressarem a sua insatisfação e a obter compensações, de modo a permitir que o problema seja resolvido para reter o cliente. As reclamações permitem ainda aos gestores anteciparem falhas operacionais futuras. Dada a competitividade do mercado é muito importante encorajar as reclamações dado que o cliente tem mais tendência para sair (abandonar) da empresa do que expor a sua reclamação levando a que a empresa desconheça o que levou à saída do cliente impossibilitando a recuperação do cliente.

Nyer (2000), nos seus estudos, afirma que os clientes que foram incentivados a reclamar demonstram maior satisfação do que os clientes que não reclamaram. Verificou-se ainda que mesmo que o processo de resolução da reclamação tenha falhado, o cliente reclamante continuará a comprar o serviço. O facto de expressar uma reclamação pode aumentar a satisfação do cliente uma vez que se identifica o motivo do problema, o qual é resolvido. Os autores Fornell e Wernerfelt (1988) reconhecem que os clientes insatisfeitos, depois de reclamarem, tornam-se mais fiéis

à empresa do que os que não reclamam, ou seja, é mais benéfico ter clientes que reclamam do que os que não reclama.

Existem várias formas de encorajar os clientes a reclamar. Para encorajar isto, é necessário facilitar o processo de reclamação. A forma mais usual é o rececionista no *check-out* perguntar ao cliente como correu a estadia. Também pode ser feita também através de questionários, escritos, que se encontrem nos quartos ou noutras áreas de funcionamento, ou ainda através de inquéritos *online*. Estes inquéritos são muito uteis, dado serem preenchidos com base na experiência do serviço, permitindo aos gestores entenderem em tempo real e útil, preparando um processo de recuperação. Mesmo que os clientes não tenha demonstrado a sua insatisfação, em nenhum dos modos acima expostos, os procedimentos de gestão e tratamento podem incluir inquéritos *online* que são enviados para o cliente através do *e-mail* deixado na receção. Nestes questionários, o cliente, tem tendência a responder com tempo e encara este ato como um sinal de preocupação por parte da empresa.

A empresa deve ter presente de que as reclamações podem aparecer de outras fontes, como por exemplo os operadores turísticos, questionários *online* e plataformas como o *Booking* e *TripAdvisor*. É muito importante que as empresas incentivem os clientes a comunicar a sua reclamação para permitir a gestão do comportamento do cliente insatisfeito. (Nyer, 2000). Ao criar estes meios e procedimentos de gestão de reclamações, deve ter-se cuidado de torná-los de fácil compreensão e acesso para os clientes e os colaboradores da empresa (Johnston e Mehra, 2002).

3.8. O papel do pessoal da linha da frente

O mais importante para as empresas são os relacionamentos, principalmente para as unidades hoteleiras. É muito importante para o cliente que exista interação entre ele e o colaborador. Devido a esta interação é necessário formar os colaboradores para um bom relacionamento com os clientes, de forma a garantir um serviço de qualidade (Boshoff e Allen, 2000).

O colaborador tem um papel muito importante nesta questão e tem de ter noção disso. O ambiente interno da empresa deve estar direcionado para a gestão e tratamento das reclamações dos clientes (Zeithmal, Berry e Parasuraman, 1996;

Singh, Verbek e Rhoads, 1996). Segundo Eccles e Durand (1998) e Tax e Brown (1998) um funcionário é responsável pela reclamação a partir do momento em que a recebe até que o cliente fica satisfeito.

Para existir uma atitude positiva aquando da ocorrência de uma reclamação, é necessário que seja inculcado nos colaboradores da empresa o espírito e os procedimentos de gestão e tratamento de reclamações (através de formações). Este espírito positivo é visto como um ponto forte na inovação e na resposta ao cliente.

O funcionário/colaborador da linha da frente é o primeiro a interagir com o cliente. É também o primeiro a ter conhecimento da falha do serviço, sendo a forma como irá responder ao cliente reflexo do seu treino e motivação (Hvitman e Rylner, 2005). É muito importante que o colaborador, aquando da receção de uma reclamação, seja honesto, amigável, sincero e orientado para o cliente assim como para os serviços que a empresa oferece (Tax e Brown, 1998). A comunicação entre o empregado e o cliente não deve existir apenas no momento da falha e da reclamação. Esta interação deve existir a partir do momento em que o cliente entra no hotel, sendo a comunicação benéfica para ambas as partes na recuperação do cliente (Dewit e Brady, 2003).

É impossível satisfazer o cliente a 100%. Uma equipa dedicada à satisfação tende a evitar reclamações, contudo existem sempre clientes de algum modo insatisfeitos. É importante que os colaboradores da empresa tenham treino no sentido da prestação de serviço ao cliente e formação adequados. Isto vai permitir à empresa inculcar nos seus colaboradores normas e valores da empresa (Simon, 1997). Todos os funcionários devem ser treinados no sentido do serviço ao cliente com as técnicas necessárias para que haja uma eficaz receção e tratamento das reclamações.

É necessário que as empresas deem autonomia aos seus colaboradores e dotá-los de práticas que lhes permitam agir rapidamente, de forma autónoma e eficaz (Tax e Brown, 1998), dotá-los de autoridade e meios para agir quando a falha ocorre (Hart, 1990). O pessoal da linha da frente deve ter conhecimento, apoio e encorajamento por parte da direção e administração da empresa, porque em caso contrário estes não conseguirão gerir a reclamação de um cliente aquando da ocorrência de falhas e apresentação de uma reclamação (Grönroos, 1990).

O pessoal da linha da frente deve estar munida das ferramentas e recursos necessários que lhes permitam dar resposta eficientes às reclamações dos seus clientes. É essencial que os colaboradores saibam como retificar de forma rápida o serviço e fomentem o bem-estar e a satisfação dos clientes. Assim, os colaboradores darão uma resposta rápida à reclamação determinando se esta ficará resolvida e será a favor da empresa ou se o cliente permanece insatisfeito (Guerreiro, 2013).

Quando o cliente faz uma reclamação espera uma compensação. Os funcionários que se encontram na linha da frente devem estar disponíveis para ouvir o cliente e demonstrar os seus conhecimentos do serviço. Daí, a formação dos colaboradores ser um ponto-chave, dado ser necessário que estejam aptos para resolver as reclamações (Tax e Brown, 1998; Johnston e Mehra, 2002). Dar poder e autonomia aos empregados, encorajando-os a tomar decisões que possibilitam a recompensa dos clientes que procedem à reclamação, aumenta a probabilidade de os clientes receberem uma compensação justa (Berry, Zeithaml e Parassunamam 1990).

Para os colaboradores da linha da frente estarem em constante contacto com os clientes, deve-lhes ser dado reconhecimento e planos de recompensa apropriado de modo a estarem sempre motivados (Karatepe, 2006). Assim o treino, a motivação e os ensinamentos das normas e valores da empresa (aos empregados) resultará da forma a que eles "tomem as decisões como a empresa gostaria que tomassem" (Simon, 1997).

Todo o trabalho realizado pelos colaboradores, quer da linha da frente, quer dos restantes deve ir no sentido que após a reclamação esta seja solucionada rapidamente, permitindo a recuperação e fidelização do cliente.

Como é do conhecimento geral nem sempre o cliente tem razão. Por vezes não reclama ou encara um problema da forma mais correta, o "não" é perfeitamente aceitável desde que sempre acompanhado por uma explicação transparente para que o cliente perceba o porquê do não. De qualquer modo os colaboradores devem estar preparados para este tipo de situações (Nyer, 2000).

É muito importante dar valor e algum poder aos colaboradores da linha da frente. Conforme estudos da TARP (*Technical Assistance Research Programs*), 90%

do pessoal vai para o emprego motivado mas são impedidos de se manterem positivamente inspirados resultante das desagradáveis surpresas relacionadas com o serviço da empresa. A solução é retirar as barreiras hierárquicas existentes, antes de assumir que o problema reside simplesmente na atitude do pessoal. Para tal deve dar-se aos colaboradores algum poder, para que eles possam tomar decisões sem ter receio de eventuais penalizações por parte da chefia. Isto irá permitir ao colaborador tomar iniciativas e deste modo conseguir satisfazer o cliente reclamante (TARP, 1997).

É importante que os processos de tratamento e gestão de reclamações sejam bem delineados. Uma boa gestão das reclamações por parte de todos os colaboradores e gestores exige que cada um saiba qual o seu papel e o que tem de fazer, com o objetivo final a satisfação do cliente, contribuindo assim para o crescimento da organização.

3.9. Tempo de resposta perante uma reclamação

A celeridade de resposta no tratamento de reclamações é um fator muito importante. Quanto mais rápido a empresa responder à falha do serviço, maior a probabilidade de reter o cliente.

O tempo de resposta é a velocidade percebida em que a empresa responde ou trata a reclamação, quanto mais rápida a reclamação for tratada maior será a taxa de retenção ao cliente. Conclui-se assim que a satisfação, o tratamento da reclamação e as intenções de compra estão relacionadas com o tempo de resposta (Rosário, 2009).

Quando o tempo de resposta a uma falha de serviço é muito grande, o cliente tende a perder as expectativas de que o problema seja resolvido e que venha a receber uma compensação (Sangareddy, Jha, Ye e Desouza, 2009; Boshoff C.,1997).

Sempre que o cliente reclama pretende uma resposta rápida e eficaz, por isso a empresa tem de estar preparada. Para tal é necessário que os colaboradores que estão em contacto com os clientes sejam uma equipa dedicada e virada para a satisfação. Deve ser formada com o objetivo de serem dadas respostas rápidas às reclamações dos clientes, de modo a minimizar algum desconforto ou embaraço que estes possam estar a sentir. A formação contínua tem uma grande importância na recuperação e resposta rápida ao cliente, deve basear-se na energia positiva e na

capacidade de comunicação necessária para a resolução das reclamações (Karatepe, 2006).

Quando não existe uma resolução imediata para a reclamação, os clientes devem ser informados. Assim os clientes tentarão ser compreensivos, pois terão a percepção da preocupação que a empresa tem para com a resolução e solução para o seu problema. É importante que a empresa responda rapidamente, só assim é que a reclamação é vantajosa, o tempo de resposta aceitável é específico de cada contexto e situação. O tempo de resposta é muito importante para uma bem-sucedida recuperação (Lovelock e Wirtz, 2007). Quando não é dado nenhum *feedback* sobre a reclamação e a sua resolução o cliente irá ficar irritado, indignado e frustrado.

Uma resposta rápida irá influenciar a imagem da empresa. Quanto mais rápida for a resposta à reclamação melhor será a imagem da empresa, sendo também necessário que a compensação seja justa (Clark, Kaminski e Rink, 1992).

É preciso que a empresa responda ao problema o mais rapidamente possível. Estudos comprovam que um cliente insatisfeito conta a sua experiência negativa a pelo menos onze pessoas, mas caso a experiência seja positiva conta a apenas seis. (Rosário, 2009). Deste modo é necessário uma rápida resposta ao problema para que não haja propagação do *word of mouth* negativo. Davidow (2000) nos seus estudos afirma que, a velocidade de resposta tem efeito positivo na satisfação e na intenção de recompra, mas não tem influência no “passa-a-palavra”.

Uma rápida resposta á reclamação de um cliente irá permitir uma melhor recuperação do cliente. Para que a recuperação seja eficaz é necessário que este processo seja: planeado, treinado e proactivo (Lovelock e Wirtz, 2007).

3.10. Recuperação de clientes

A recuperação é uma fase muito importante durante o processo de resolução de falhas e reclamações. Quando deixados sem reparo, os clientes podem mudar de empresa.

A recuperação deve ser vista como uma ferramenta cujo objetivo é ajudar a empresa a lidar com falhas e reclamações. Segundo Zeithaml *et all* (1993), esta

ferramenta pode ser aplicada a qualquer tipo de empresa. A empresa que trata corretamente as reclamações dos seus clientes, está a fazer os esforços necessários para o satisfazer e para o manter, conseguindo assim reduzir o passa-a-palavra negativo e aumentar a recompra (Blodgett *et all* 1993). A recuperação deve ser considerada uma ferramenta que visa gerir os erros, falhas e problemas relacionados com os clientes. O serviço de recuperação é um serviço tão versátil que pode ser aplicado a qualquer tipo de empresa.

Gröonos (1988), considera que a recuperação de clientes é uma ação corretiva que o fornecedor de serviço leva a cabo em resposta a uma falha. A recuperação de clientes é um plano pensado e executado para fazer regressar os clientes insatisfeitos a um estado de satisfação para com a empresa, depois do serviço prestado por esta não ter correspondido às suas expetativas.

As expetativas dos clientes, relativamente à recuperação, aumentam conforme a gravidade da falha. O serviço quando bem recuperado pode restaurar a satisfação e levá-lo ao deleite.

Um serviço de recuperação deve ser multifacetado, com intuito de responder aos vários níveis de insatisfação e para evitar uma segunda falha. A recuperação dos clientes é fundamental na excelência do serviço, devendo ser vista como uma parte integrante da estratégia da empresa.

Uma recuperação eficaz necessita de ser bem planeada e gerida. Para isso é necessário que exista um plano adequado com um *staff* bem treinado no sentido de ser dada uma resposta o mais rapidamente possível. Deste modo uma eficaz recuperação pode ter um impacto marcante pois:

- A recuperação é uma determinante fundamental na afetação do cliente. Isto é, as medidas criadas pela empresa para responder às falhas dos serviços são um fator que afeta a satisfação do cliente;

- As falhas e a recuperação de serviços são as principais causas da insatisfação do cliente face à empresa (Blodgett, 1994). Esforços pobres ditam o fim da relação entre o cliente e a empresa;

- A recuperação de clientes pode fortalecer a lealdade do cliente e aumentar as intenções de recompra destes (Blodgett, 1993; Smith *et all*, 1999);

- A recuperação de clientes é uma das principais chaves para obter a lealdade dos clientes, e gera retorno, permitindo à empresa aumentar os resultados financeiros (Tax e Brown, 2000).

Para responder à insatisfação dos clientes é necessário passar pela recuperação dos serviços prestados, deste modo a unidade hoteleira vai responder à falha no serviço. Depois de se aperceber do erro é necessário que a unidade hoteleira responda rapidamente ao erro e o resolva, de modo a não criar um impacto negativo na satisfação e expectativa dos clientes. Segundo vários autores (Oliver 2000; Zeithaml e Bitner, 2000) um pedido de desculpas muitas vezes ajuda na resolução do erro ficando positivamente relacionado com a satisfação do cliente. O pedido de desculpa é muito importante para a recuperação de clientes. O pedido de desculpas funciona como uma compensação psicológica (Davidow 2000). O pedido de desculpas é uma das ações mais desejadas pelos clientes reclamantes dado que é a forma de admitir o erro ocorrido (Jenks, 1993) e a responsabilidade do mesmo. Para além do pedido de desculpa, também se deve considerar importante agradecer ao cliente pela sua reclamação.

A recompensa/compensação é uma parte integrante da recuperação dos clientes e uma forma de os satisfazer aquando da apresentação de uma falha. A compensação dada ao cliente é uma das condições principais para que o cliente fique satisfeito, (Davidow, 2000). A recompensa é definida por Davidow (2003), como uma das respostas que as empresas dão às reclamações dos clientes. A compensação é dada ao cliente pela inconveniência e por terem de passar por todo o processo de recuperação. Quando a compensação é dada, seguida com um pedido de desculpa, a satisfação do cliente aumenta (Tax e Brown, 1998; Smith, 1999; Tax e Brown, 2000). As compensações dadas aos clientes são principalmente monetárias ou ofertas de alojamento e de refeições (Tax e Brown, 1998).

As consequências de uma má recuperação leva a que as empresas percam uma grande parte dos seus clientes insatisfeitos, os quais abandonam as empresas, divulgam o *word of mouth* negativo e criticam a empresa desse modo (Blodgett, 1994; Bogle, Pleters e Zeelenberg, 2003).

Uma correta gestão de recuperação de clientes é muito importante para a avaliação feita pelo cliente, porque são observados os esforços que a empresa

desenvolve para recuperar da falha cometida. Quando o cliente tem a percepção do desempenho da empresa como justo e satisfatório os seus sentimentos de satisfação e lealdade são reforçados.

A recuperação do cliente é positiva quando o cliente recebe as compensações e a empresa recebe uma conotação positiva (lealdade do cliente e boa reputação).

Parte II

Estudo Empírico

4. Metodologia de Investigação e Discussão de Resultados

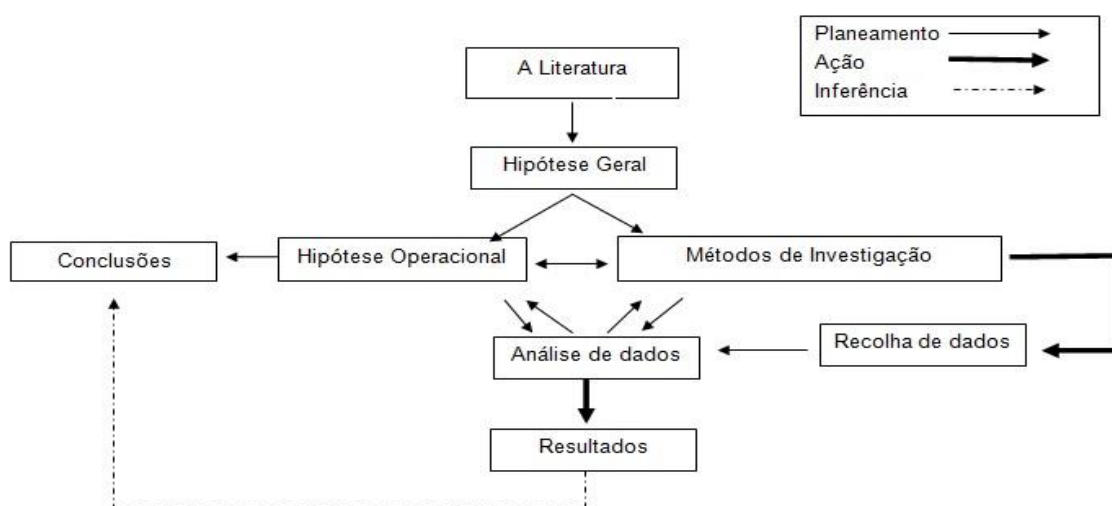
Este capítulo pretende apresentar e dar a entender o modelo de análise e os métodos utilizados nesta investigação. Apresenta os passos seguidos desde o início da investigação até às conclusões retiradas. É a partir da revisão da literatura que se estabelece a pergunta de partida principal do trabalho e se dá continuidade a esta hipótese selecionando os métodos que melhor se adaptam à sua investigação.

É neste capítulo que se procede à recolha, análise e apresentação de alguns dos dados adquiridos. Estas etapas vão negar ou confirmar a pergunta de partida e proporcionar as conclusões, estas irão permitir o comentário das informações retiradas da revisão da literatura.

4.1. Metodologia de Investigação

Segundo Hill e Hill, (2002:19), uma investigação empírica é uma investigação em que se fazem observações para compreender melhor o fenómeno que se está a estudar. As etapas de uma investigação podem ser visualizadas no esquema abaixo. Este esquema demonstra que é a partir da revisão da literatura que se estabelece a hipótese principal do trabalho. Apenas depois se passa para a recolha e análise de dados e análise dos resultados da investigação. Os resultados obtidos vão confirmar ou negar a hipótese, ou pergunta de partida e fornecer as conclusões do trabalho.

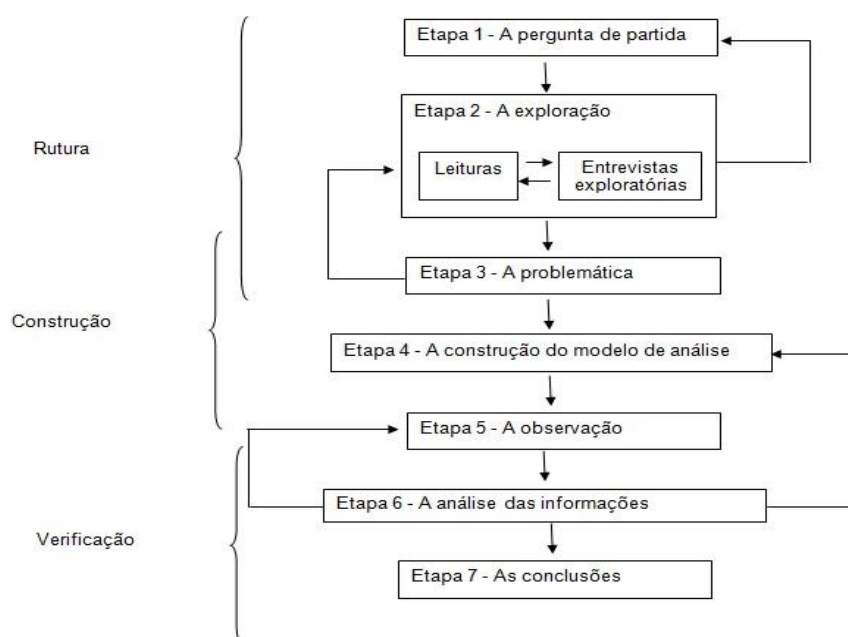
Figura 2 - Investigação Empírica



Fonte: Hill & Hill, (2002:32)

Segundo os autores Hill e Hill (2002), o processo de investigação empírica compreende os seguintes aspetos: contribuir para o enriquecimento de conhecimentos na área escolhida para a investigação, escolha de tema e das hipóteses a aplicar, um planeamento na forma como se irá proceder à recolha dos dados e posterior planeamento da análise dos dados. No entanto existem vários modelos de etapas de procedimento metodológico. A escolhida para aplicar nesta investigação foi a de Quivy e Champenhou (2003), onde existem sete etapas a serem seguidas:

Figura 3 - As etapas do procedimento



Fonte: Quivy & Champenhou, (2003:27)

4.2. *Etapas do Procedimento Metodológico*

Segundo os autores Quivy e Champenhou (2003) expõem o procedimento metodológico consiste em descrever os princípios fundamentais da investigação e colocá-los em prática. Para procedermos a esta aplicação é necessário compreender, segundo estes autores, os três atos do procedimento metodológico, sendo eles, a rutura, a construção e a verificação. A rutura procura romper os preconceitos e as falsas evidências que nos levam a conclusões irreais, sendo este é o primeiro ato do procedimento, demonstrando assim a importância para a investigação. De seguida temos a construção que, rompendo com as evidências, iremos construir um quadro teórico que sustentará toda a investigação e permitirá atingir os resultados. Por último passa-se à verificação dos factos que foram levantados durante todo o processo de investigação.

Seguidamente iremos desenvolver em pormenor as sete etapas.

4.2.1. Etapa 1 - Pergunta de Partida

Numa investigação empírica, é necessário formular uma pergunta como ponto de partida com o intuito de orientar a investigação e a recolha de informação, possibilitando assim a resposta à mesma. Assim, a pergunta de partida é a base essencial para uma investigação.

O investigador deve escolher rapidamente um fio condutor tão claro quanto possível, para que o seu trabalho possa iniciar-se sem demora e estruturar-se com coerência (Quivy e Campenhoudt citado por Sousa e Baptista, 2011).

A pergunta de partida pode variar conforme o tema de investigação e do investigador.

A Gestão de Reclamações é importante na Indústria Hoteleira?

Esta é a pergunta de partida, que serve de base para o desenvolvimento de toda a pesquisa, fontes e dados recolhidos.

Com esta pergunta de partida pretende-se analisar qual a importância que as unidades hoteleiras dão às reclamações recebidas e de que forma fazem a sua gestão. O principal objetivo deste estudo é a perceção da existência ou a realização de gestão das reclamações recebidas dos clientes/hóspedes nas unidades hoteleiras. Caso exista a aplicação de gestão de reclamações, pretende-se perceber se, quando colocada em prática, é considerada importante no sentido de identificar as causas das falhas (reclamações) e a implementar de medidas que melhorem a prestação dos serviços.

Para confirmar a teoria da pergunta de partida foi necessário proceder à aplicação de questionários a várias unidades hoteleiras e compreender se estas têm alguma gestão de reclamações, e em caso afirmativo, que tipo de gestão é realizada.

4.2.2. Etapa 2 - A exploração

Nesta etapa, o objetivo será recolher uma determinada quantidade de informação acerca da problemática em estudo, para assim se realizar o trabalho exploratório. Segundo Quivy e Champenhou, (2003) esta etapa é composta por duas partes conduzidas em conjunto, estas são: o trabalho de leitura e de entrevistas, ou outro método apropriado, neste caso os questionários. As leituras preparatórias permitem tomar conhecimento relativamente às investigações já efetuadas acerca do tema da investigação e fazer assim uma nova abordagem e perspetiva do tema. A nossa revisão da literatura foi realizada de forma a apresentar obras com sínteses e reflexões, documentos com apresentações de dados e elementos de análise e de interpretação. Depois da revisão da literatura, o próximo passo é a investigação empírica, sendo esta o elo de ligação entre a parte teórica e a parte empírica da investigação.

De seguida temos as entrevistas exploratórias, que visam complementar as leituras. Estas entrevistas (neste caso os questionários) visam a obtenção de novas descobertas, ideias e aquisição de novos dados que não foram possíveis de obter nas leituras, servindo para complementar os dados obtidos. Este questionário foi realizado a várias unidades hoteleiras entre 3 e 5 estrelas, de Portugal Continental e Ilhas.

4.2.3. Etapa 3 - A Problemática

Tendo em conta a atual competitividade entre as unidades hoteleiras, empresas estas prestadoras de serviços e com uma orientação voltada para o cliente, este é o elemento fulcral para que as empresas consigam progredir e se manter no mercado. É necessário que as empresas consigam diferenciar-se e cativar o seu cliente mantendo atenções redobradas nos seus esforços para melhorarem os serviços prestados e se diversificarem face à concorrência.

É cada vez mais importante que as unidades hoteleiras estejam atentas às reclamações dos seus clientes, pois estas representam a forma destes exprimirem as suas emoções perante um serviço adquirido. As reclamações devem ser tratadas da melhor forma e serem vistas como uma oportunidades para melhorarem o seu serviço e de diferenciarem. Quando o cliente faz uma reclamação está a dar à unidade hoteleira uma segunda oportunidade para que esta possa ter uma recuperação após a falha (Blodgett, et all, 1993) e assim manter o cliente.

A tendência para o aumento da ocorrência de falhas no serviço prestado, leva conseqüentemente ao aumento do número de reclamações. Isto acontece porque não existe nenhum serviço à prova de falhas, sendo necessário potencializar o restauro da satisfação e retenção do cliente (Smith et al, 1999).

Face ao exposto, pretende-se investigar a existência de uma gestão de reclamações e a importância atribuída a esta, pelas unidades hoteleiras. Pretende-se que a gestão das reclamações contribua para a identificação das causas da insatisfação do cliente (que erros foram cometidos) e como implementar formas corretivas de modo a que de as falhas não voltem a ocorrer, melhorando assim a prestação do serviço da unidade hoteleira.

Esta pesquisa tem como objetivos, o seguinte:

- Verificar se as unidades hoteleiras praticam a gestão de reclamações;
- Se a gestão das reclamações são aplicadas nas unidades hoteleiras;
- Que tipo de gestão têm as unidades hoteleiras;
- Quais as áreas com mais reclamações, da unidade hoteleira;
- Como são recebidas as reclamações;
- Quem recebe as reclamações;
- Como são geridas as reclamações;
- Se existe gestão de reclamações;
- Se, quando aplicada, a gestão de reclamações ajuda na gestão de reclamações e se tem efeitos positivos na manutenção de clientes.

Desta forma, pretende-se investigar se as unidades hoteleiras têm alguma política de gestão de reclamações e de que forma esta contribui para a gestão destas mesmas reclamações.

4.2.4. Etapa 4 - A construção do modelo de análise

Segundo Quivy e Campenhoudt (2003:150) “o modelo de análise é o prolongamento natural da problemática, articulando de forma operacional os marcos e as pistas que serão finalmente retidos para orientar o trabalho de observação e análise coerente”.

Para realizar o estudo, é necessário obter dados de forma a conseguir dar resposta aos objetivos e validar a pergunta de partida proposta ao longo da investigação, utilizando o método por questionário.

O modelo de análise é composto pela construção de um conceito e pela definição de hipóteses refutáveis, para desta forma se conseguir uma análise coerente. A hipótese, tal como a pergunta de partida, fornece à investigação um fio condutor, permite o critério de seleção entre uma ilimitada série de dados que um investigador pode selecionar. Quivy e Campenhoudt revelam que (2003:136) “uma hipótese é uma proporção que prevê uma relação entre dois termos, que, segundo os casos, podem ser conceitos ou fenómenos. Uma hipótese é, portanto, uma proporção provisória, uma pressuposição que deve ser verificada”. A hipótese apresenta-se assim, como uma resposta provisória à pergunta de partida, que poderá ser revista e corrigida ao longo da investigação, e que é necessário confrontá-la com os dados de observação, sendo que estes irão confirmar ou negar a hipótese operacional (Hill e Hill, 1998).

Aquando da formulação da análise esta deve ser expressa sob forma observável, isto é, deve indicar de forma direta ou indireta, o tipo de observações a recolher, assim como as relações a verificar entre as observações, para averiguar em que medida é que a hipótese é confirmada ou infirmada, procedendo-se desta forma, a uma verificação empírica.

De seguida, apresentamos, a hipótese geral e as respetivas hipóteses operacionais da nossa investigação.

Hipótese Geral: As políticas de Gestão de Reclamações constituem um fator positivo para as unidades hoteleiras.

De seguida apresentam-se as hipóteses operacionais, estas são baseadas na hipótese geral, no entanto são mais específicas e escritas com o intuito de indicar a natureza das operações estatísticas necessárias para a análise estatística pretendida para assim conseguirmos atingir os objetivos a que nos propusemos na para esta investigação (Hill e Hill, 1998).

Hipóteses Operacionais:

- H1 – A Gestão e Tratamento de Reclamações das unidades hoteleiras são sempre aplicadas.

Esta aplicação é a base do nosso estudo, confirmar se existe aplicação de uma gestão e tratamento de reclamações. Provar que as unidades hoteleiras possuem uma gestão de reclamações, ou que estão preparadas para receber e tratar uma reclamação é importante, pois permite às unidades hoteleiras identificar as causas das reclamações e posteriormente implementar soluções e ações de melhoramento com o objetivo de evitar a falha. O tratamento de reclamações permite dar uma resposta rápida e eficaz ao cliente reclamante.

Como referido anteriormente, forma realizados vários estudos que afirmam existir um efeito positivo na gestão e tratamento de reclamações nas unidades hoteleiras (Tax e Brown, 1998; Eccles e Durand, 1998; Lovelock e Wirtz, 2007; Blodgett, 1995), no entanto nem todas as unidades hoteleiras tem uma gestão pré-definida, pelo que esperamos tentar com este estudo se aquando da existência de uma reclamação existe alguma gestão e tratamento que seja aplicada, assim esperamos com este estudo testar esta hipótese e retirar conclusões pertinentes.

- H2 - Com a gestão de reclamações são aplicados sempre os procedimentos relacionados com este.

O objetivo dos procedimentos de reclamação é ajudar a unidade hoteleira na receção e tratamento das reclamações, procedimentos estes baseados em estudos de vários autores (Tantawy e Loselook (2000); Renner (1994); Soares (2011)). Ao apresentarmos os vários procedimentos de gestão de reclamações pretendemos perceber quais são os procedimentos mais usuais nas unidades hoteleiras.

- H3 – A pessoa que recebe a reclamação deve ser a pessoa a gerir e tratar da reclamação.

É também importante analisar se quem recebe a reclamação é também quem a gere até ao fim. Estudos relevam que o funcionário que recebe a reclamação deve ser responsável pela reclamação até que esta esteja resolvida e o cliente satisfeito com a sua resolução (Eccles e Durand (1998); Tax e Brown (1998)). Se o cliente apresenta a

sua reclamação a determinada pessoa, não quererá voltar a repetir o motivo da sua reclamação. Esperamos que com esta investigação perceber se a pessoa que recebe a reclamação é quem gere a reclamação até ao fim.

- H4 – Quando a gestão de reclamação é realizada pela direção o impacto que tem na satisfação do cliente é maior.

Ao longo de toda a investigação teórica não foi encontrado nenhum estudo que verificasse esta hipótese, mas por experiência do investigador por norma quando é um elemento da direção a resolver a reclamação a satisfação do cliente é maior assim como sente que a sua reclamação é realmente importante. O objetivo desta hipótese é verificar se o facto de ser um elemento da direção a resolver a reclamação tem maior impacto na satisfação do cliente reclamante do que pelo, por exemplo, rececionista.

- H5 – O tempo de resolução das reclamações influencia a retenção do cliente.

A ideia de rapidez na resolução de reclamações é reforçada por vários autores (Rosário 2009; Lovelock e Wirtz (2007); Davidow (2000); Sangareddy, Jha, Ye, e Desouza, (2009); Boshoff C.,(1997); Clark, Kaminski, e Rink, (1992)). Quanto mais rápida for a capacidade de dar resposta a uma reclamação maior são as expectativas do cliente em ver a sua reclamação resolvida e maior também será a possibilidade de o recuperar. A rapidez na resposta à reclamação trás benefícios para a empresa.

- H6 – A compensação da falha está relacionada com a satisfação do cliente.

A compensação da falha é uma forma de satisfazer o cliente aquando da apresentação de uma reclamação da falha sofrida. a compensação é dada ao cliente pelo inconveniente e pelo facto de o cliente ter de passar por todo o processo envolvente da gestão de reclamação. Com esta hipótese pretendemos verificar se a compensação da falha está relacionada com a satisfação que o cliente fica depois da resolução da sua reclamação.

- H7 – Clientes satisfeitos com a gestão de reclamações recompram o serviço.

A recompra do serviço é importante pois para as unidades hoteleiras significa que os cliente ficaram satisfeitos com o tratamento da sua reclamação. A recompra do serviço é também importante pois já que a unidade hoteleira teve o esforço de

recuperar o cliente este esforço. Com esta investigação pretendemos perceber se a satisfação está intrinsecamente relacionada com a recompra do serviço.

- H8 – A gestão de reclamações tem um contributo positivo na satisfação do cliente.

Esta questão é considerada, também, uma questão bastante importante para a investigação. é importante perceber se a gestão de reclamação tem um efeito positivo na satisfação do cliente pois, se esta questão for verificada significa que a gestão de reclamações está a ter um efeito positivo no cliente e que é importante para as unidades hoteleiras e considerada como uma mais valia e parte integrante aquando da resolução de uma reclamação por parte das unidades hoteleiras.

Esta metodologia de investigação quantitativa tem como objetivo identificar e apresentar dados indicadores e tendências possíveis de observar. Este tipo de estudo caracteriza-se por utilizar métodos experimentais ou quasi-experimentais; formular hipóteses que se relacionem com as variáveis; explicar fenómenos; verificar hipóteses através da utilização da análise estatística dos dados recolhidos; utilizando medidas numéricas para testar as hipóteses, através de uma seleção criteriosa de recolha de dados, ou de padrões relacionados com os conceitos em estudo e generalizar os resultados recolhidos através da amostra (Sousa e Baptista, 2011).

4.2.5. Etapa 5 - A observação

Segundo Quivy e Campenhoudt (2003:205) “a observação compreende o conjunto das operações através dos quais o modelo de análise é confrontado com dados observáveis”. Nesta etapa da investigação, pretende-se observar os dados que são úteis à resposta da questão de partida, assim como os dados pertinentes à investigação.

4.2.5.1. Investigação Quantitativa: Questionário

Como investigação quantitativa foi escolhido o instrumento de investigação questionário, pois tende recolher informações baseando-se na inquirição de um grupo representativo da população em estudo (Sousa e Baptista, 2011).

Aquando da construção de um questionário é necessário ter os objetivos gerais e os seus objetivos da investigação devidamente estabelecidos (Soares, 2011). O facto de os objetivos do estudo estarem devidamente delineados irá facilitar a recolha de dados dos questionários.

Um questionário poderá ser usado para obter factos, medir opiniões, atitudes, satisfações (Hill e Hill, 2002), sendo esta uma das principais razões de escolha deste método de recolha de dados. A elaboração de um questionário é uma tarefa difícil, pois para “testar adequadamente as Hipóteses Operacionais convém que estas sejam especificadas antes de se efetuar a recolha dos dados. Isso implica que, aquando da elaboração do questionário, se tenha que pegar nas Hipóteses Gerais e decidir não só que perguntas utilizar para medir as variáveis a ele associadas, mas também, que tipo de resposta é o mais adequado para cada pergunta, que tipo de escala de medida está associado às respostas e que métodos são os corretos para analisar os dados” (Hill e Hill, 2002:83 e 84).

É necessário que os questionários sejam muito bem planeados, uma vez que não existe a hipótese de, durante o momento da inquirição, se proceder ao esclarecimento de eventuais dúvidas. O questionário deste estudo é constituído por questões claras, com os termos corretos, usados nas unidades hoteleiras, com o objetivo de serem entendidas por todos os elementos do *front* e *back-office* das mesmas. Este questionário é curto e objetivo, contendo apenas as questões necessárias para a realização do estudo em causa (Sousa e Baptista, 2011). Questionários muito longos farão com que os inquiridos percam muito tempo na resposta às questões dificultando a obtenção de respostas. (Hill e Hill, 2002). É necessário que na construção do questionário se tente minimizar ao máximo a perceção de esforço por parte do inquirido (Soares, 2011) (Sousa e Baptista, 2011). Nesta investigação foi tido em conta esse fator, o que leva a que a maioria das questões seja de resposta múltipla.

As perguntas do presente questionário são constituídas por questões claras, com os termos corretos, com o objetivo de serem entendidas por todos os elementos do *front* e *back-office* das unidades hoteleiras. Foi ainda realizado um pré-teste (Sousa e Baptista, 2011) de conveniência a 2 unidades hoteleiras com o intuito de testar a viabilidade do inquérito e para avaliar a compreensão e clareza do questionário (Sousa e Baptista, 2011).

Segundo Hill e Hill (2002), é usual colocar-se uma pequena introdução no questionário para demonstrar quais os objetivos do inquérito e dar algumas informações acerca do preenchimento do questionário. No caso deste inquérito, na introdução é mencionada: a duração do mesmo (não excedendo os 3 minutos (valor obtido através do pré-teste realizado por 2 unidades hoteleiras)); o objetivo do questionário e um agradecimento ao inquirido (Sousa e Baptista, 2011).

Um questionário pode ser de questões abertas, fechadas ou misto. O questionário em questão é um questionário misto, isto é um questionário que apresenta questões de resposta abertas e fechadas (Sousa e Baptista, 2011). A maioria das perguntas apresentadas no questionário são essencialmente fechadas e de resposta múltipla. Apenas as primeiras questões são abertas (nas quais é perguntado o nome da unidade hoteleira). Nas questões fechadas apresentadas neste questionário são utilizadas várias escalas, sendo estas, a escala nominal, a escala ordinal e, principalmente, a escala de *Likert*.

É usada a escala nominal por permitir classificar e descrever as variáveis sem recorrer à qualificação. Estas escalas são divididas em categorias ou em atributos. As variáveis desta escala permitem que sejam comparadas, utilizando apenas as relações de igualdade ou diferença. A principal função desta escala é identificar a que categoria pertence cada variável.

A escala ordinal também é usada neste questionário para medir determinadas características, a pertença de cada uma e pressupõe ainda que as classes desta escala estejam ordenadas num critério estabelecido. Cada observação feita, através desta escala, permite a associação da variável a uma determinada classe, sem quantificar a magnitude desta face às restantes variáveis. A principal função desta escala é diferenciar as variáveis por patamares.

A escala mais usada, neste questionário, foi baseada em escalas de *Likert*. Estas apresentam uma série de cinco proposições, das quais o inquirido deve selecionar uma. Essas escalas podem variar do positivo para o negativo ou como no caso deste questionário a partir da negativa. Nesse caso a pontuação atribuída a cada proposição é do 1 ao 5 (nada frequente a muito frequente; nunca a sempre; nada satisfeito a totalmente satisfeito), sendo estas escalas de avaliação da prestação de serviço, assim como da satisfação. A escala de *Likert* é caracterizada por ser uma

escala de resposta psicométrica. Estas questões permitem que os inquiridos respondam às perguntas especificando o seu nível de concordância, com a questão/afirmação feita. Esta é considerada uma escala bipolar pois o inquirido tanto pode responder em concordância como em discordância. (Alexandre, Andrade, Vasconcelos, Araújo, e Batista, 2003). Esta escala permite ainda o cálculo de média, mediana e desvios padrões, ajudando assim na análise dos dados.

A ordem em que as questões são apresentadas é bastante relevante e têm de ter um sentido lógico para os inquiridos. É também relevante que as questões mais sensíveis sejam colocadas no final, uma vez que já foi ultrapassada a desconfiança e a legitimidade da investigação já foi estabelecida. (Soares, 2011), o que fará com que o inquirido esteja mais à vontade para responder à questão colocada (Sousa e Baptista, 2011).

Foi efetuado um pré-teste, que permite averiguar se todas as questões são compreensíveis. Se as respostas a alternativas às questões fechadas cobrem todas as respostas possíveis, se não existem questões desnecessárias, inúteis, inadequadas e/ou demasiado difíceis. Por último, testaram-se os inquiridos para perceber se não consideram o questionário demasiado aborrecido, longo e difícil.

A construção do nosso questionário foi elaborado, tendo em conta as características e procedimentos enumerados. O questionário é dividido em 4 partes: a identificação das unidades hoteleiras, as reclamações recebidas, gestão de reclamações e a satisfação dos clientes. No que diz respeito à identificação das unidades hoteleiras pretende-se perceber a categoria das mesmas e características sociodemográficas. Nas questões relativas às reclamações recebidas, pretende-se verificar quais as reclamações mais frequentes, em que áreas e como as unidades hoteleiras tiveram acesso a essas reclamações. Na gestão de reclamações pretende-se verificar quais os procedimentos adotados na receção para uma resolução e qual o acompanhamento dessa resolução, quem gere e o tempo de gestão da reclamação. Por último, pretende-se apurar qual a satisfação do cliente face à reclamação, com o objetivo de perceber se o cliente fica satisfeito com a resolução da reclamação e de que forma, e por fim, se aquando de uma compensação, esta satisfaz o cliente.

O questionário utilizado nesta investigação encontra-se no *Apêndice I* desta dissertação.

Como o objetivo de dar a conhecer mais profundamente o questionário aplicado, apresenta-se seguidamente uma breve explicação das questões que o compõe.

O questionário é composto por 16 questões.

Apenas as questões 1, 3, 4, 5, 6 são questões de resposta aberta. As restantes questões são de resposta fechada e/ou de escolha múltipla. As primeiras questões estão relacionadas com a unidade hoteleira, estas questões estão no início do questionário com o intuito de identificar as unidades hoteleiras respondentes. Estas questões foram selecionadas com o objetivo de perceber quais as categorias hoteleiras que tem mais reclamações, onde estão localizadas, se as reclamações são mais frequentes em unidades mais recentes ou antigas, assim como saber se o número de quartos e de empregados tem influência no número de reclamações obtidos e na gestão de reclamações recebidas.

A questão sete (7) tem o objetivo de saber quais os principais serviços que a unidade hoteleira dispõe. Esta questão irá permitir que posteriormente estes serviços possam ser particularizados noutra questão, sendo esta mais generalizada. Estes serviços foram escolhidos com base na plataforma *Booking.com* e no Portugal *Hotel Guide 2012*, onde foi feito um levantamento dos serviços mais frequentes nas unidades hoteleiras, tendo estes sido agrupados por departamentos.

A questão oito (8) está relacionada com a anterior. Esta pretende determinar, de entre os serviços prestados e dos seus subpontos, quais são aquelas que tem mais frequência de reclamações, tendo como objetivo perceber por exemplo, na área da receção, se existe mais frequência de reclamações no *check-in*, no *check-out* ou nas reservas, quais os serviços mais problemáticos e quais os serviços em particular que têm de ser alterados ou sujeitos a alteração pela Unidade Hoteleira.

A questão nove (9) está relacionada com o conhecimento das reclamações. Se estas existem e se as unidades hoteleiras deverão ter conhecimento delas. O que se pretende com esta questão é perceber de que forma os hoteleiros têm conhecimento das reclamações que os seus hóspedes fazem. Dado a diversidade de formas existente para que tomem conhecimento das reclamações, foram selecionadas as que são consideradas as mais usuais, com base na experiência do investigador. Esta é

uma questão fechada e de respostas múltiplas, pois a unidade hoteleira pode ter conhecimento das suas reclamações de mais do que uma das formas apresentadas.

A questão dez (10) foi realizada com base numa lista genérica de procedimentos para tratamento de reclamações de Tantawy e Losekoot (2001), com o objetivo de saber quais os procedimentos adotados e ensinados aos colaboradores de uma unidade hoteleira aquando da receção de uma reclamação por parte de um cliente e qual o seu respetivo tratamento.

A questão onze (11) foi baseada do questionário de Cadotte e Turgeon (1988), na qual se pretende perceber quais são as críticas e reclamações mais frequentes na Hotelaria em geral. Isto é, não só nos serviços prestados mas em outros aspetos importantes da hotelaria e que muitos hóspedes sentem necessidade de indicar, como é o caso do preço dos quartos, limpezas, etc., Tratam-se de pequenos detalhes que são muito importantes para os hóspedes das unidades hoteleiras, e que por vezes não são tão "óbvios" para as Unidades Hoteleiras.

A questão doze (12) tem o intuito de perceber quais os procedimentos que as unidades hoteleiras, com base em Pessoa (2006), têm durante e depois de uma reclamação. Esta questão pretende complementar a questão 10 e compreender se as unidades hoteleira fazem um "follow-up" do cliente com o objetivo de perceber, após todos os procedimentos, se os esforços foram positivos no tratamento da reclamação do hóspede e se esta ficou realmente resolvida e o hóspede satisfeito.

Com a questão treze (13) ambiciona-se determinar quem recebe, gere e soluciona as reclamações, com o objetivo de perceber se toda a equipa da receção toma conhecimento das reclamações ou se existe alguma hierarquia na receção, no que concerne à gestão e solução das reclamações.

O tempo de resolução das reclamações (14) é muito importante, pois quanto mais rápida e eficaz for a resolução de uma reclamação, maior é a probabilidade da unidade hoteleira reter o cliente e que este fique satisfeito com a sua resolução. Daí a importância desta questão no sentido de conhecer o tempo de resolução de uma reclamação. Esta questão foi baseada na teoria de Lovelock e Wirth (2007), na qual nenhuma reclamação deve ficar sem resposta por mais de 24h.

A compensação, questão quinze (15), é uma determinante de recuperação do cliente reclamante, pois aquando de uma reclamação o cliente espera uma compensação de modo a colmatar a falha anterior. Esta compensação faz parte da gestão de reclamações daí que seja importante saber se as unidades hoteleiras compensam os seus clientes.

A questão dezasseis (16) refere-se à satisfação dos clientes das unidades hoteleiras. Com esta questão pretendesse saber se as unidades hoteleiras consideram que os seus clientes ficam satisfeitos face à compensação e tratamento das reclamações. Esta questão tem o objetivo de apurar se as unidades hoteleiras acham que a sua gestão está a ser realizada da maneira correta e se está a ter resultados positivos.

4.2.5.2. Amostra

No que diz respeito à amostragem o investigador não possui tempo, nem recursos para analisar todos os casos do universo, pelo que se deverá considerar apenas uma parte dos casos que constituem o dito universo, isto é optar por uma amostra.

O questionário foi realizado a unidades hoteleiras entre 3 e 5 estrelas de Portugal continental e Ilhas, no qual a unidade hoteleira teria de se reportar a um episódio em que tivesse ocorrido uma reclamação, ou momento de insatisfação, por parte de um cliente, como já foi referida anteriormente.

Para responder a este questionário foi solicitado ao inquirido que reportasse um episódio insatisfatório, na sua unidade hoteleira, que tivesse gerado uma reclamação e, conseqüentemente, a sua resolução.

O presente questionário recai no questionário *online* (colocado na internet ou enviado por *email*), o que permite abranger uma maior área geográfica e conseqüentemente um maior número de unidades hoteleiras. Foi construído em www.google.pt/docs utilizando os *spreadsheets*, gerando um *link* de forma a que os inquiridos pudessem aceder diretamente ao questionário e as suas resposta ficassem automaticamente gravadas num ficheiro *online* "Excel". O número de questões em que cada linha representa a resposta dada por cada um dos inquiridos e as colunas

representa cada pergunta colocada no questionário o que posteriormente facilitou a criação da base de dados.

A amostra foi selecionada através de uma lista de hotéis, de Portugal continental e ilhas para base nos hotéis presentes no *Portugal Hotel Guide 2012*, o guia oficial da Associação Hoteleira Portuguesa. A partir deste Guia de Hotéis, foi possível criar uma base de dados onde foram divididas as unidades hoteleiras por categorias de 1 a 5 estrelas. Com base nas informações contidas no guia, foi ainda possível obter algumas informações relativas às unidades hoteleiras, assim como os seus contactos, nomeadamente de *e-mail*. A base de dados conta com cerca de 500 hotéis de Portugal continental e Ilhas, tendo-se recorrido à mesma para se ter um retrato da gestão de reclamações de todas as unidades hoteleiras existentes em Portugal. Após a criação desta base de dados, foram selecionadas unidades hoteleiras com 3, 4 e 5 estrelas, para fazerem parte da amostra pretendida.

4.2.5.3. Características da Amostra

A base de dados, com cerca de 500 hotéis com a categoria hoteleira de 3, 4 e 5 estrelas, foi criada com o objetivo de facilitar o envio do questionário. Por uma questão de conveniência e devido à distância geográfica entre hotéis, o questionário foi enviado via *email*.

Assim foram enviados 500 questionários, dos quais foram obtidas cerca de 136 respostas, sendo que cerca de 150 questionários foram devolvidos por motivos de encerramento das unidades hoteleiras ou por *email* incorreto (não tendo havido acesso a outro email alternativo) e os restantes não foram respondidos. Houve também cerca de 50 hotéis que devido à sua política interna não puderam responder ao questionário. Assim, o tamanho da nossa amostra é de 136 unidades hoteleiras respondentes ao questionário. Com as 136 respostas obtidas ao questionário e consideradas válidas, será realizada uma cuidada análise com características da amostra.

A escolha dos hotéis destas categorias hoteleiras deveu-se ao facto de a categoria 3, 4 e 5 estrelas serem as categorias com maior número de dormidas no ano de 2012, segundo dados do Turismo de Portugal, (Turismo de Portugal, 2012). Através do gráfico, podemos verificar que este questionário foi respondido maioritariamente por Hotéis de 4 estrelas (43%- Figura 5).

Verifica-se que (Figura 4) a localização da maioria dos inquiridos provém de hotéis localizados no Norte de Portugal (34%), seguido do Algarve e Centro (18% cada) dos quais 16% das respostas vieram da área de Lisboa. Pode-se assim afirmar que os turistas estrangeiros que ficam alojados normalmente nas maiores cidades do País (Portugal, 2012).

Figura 5 - Localização unidades hoteleiras

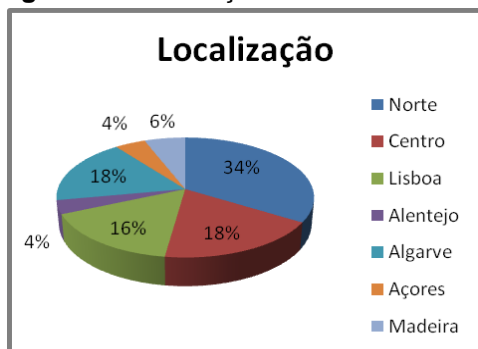
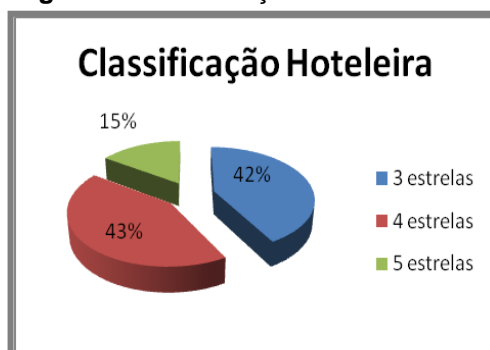


Figura 4 - Classificação hoteleira



A maioria dos hotéis respondentes tem entre 1 e 10 anos de funcionamento (54%), o que significa que a maioria das unidades hoteleiras respondentes são as unidades hoteleiras mais jovens, tendo as unidades hoteleiras com cerca de 11 e 20 anos uma percentagem de respostas de 14%.

Dos serviços considerados como principais numa unidade hoteleira, foram baseados no tipo de serviços que a maioria das unidades hoteleiras dispõe (consultando as várias unidades hoteleiras da base de dados no site Booking.com e no guia), podendo considerar-se que o Restaurante e Lounge Bar os mais representativos com os valores de 80% e 84% respetivamente. Estes são os serviços considerados fundamentais numa unidade hoteleira e que a maioria dos hotéis, respondentes, prestam como serviço secundário aos seus clientes. De seguida apresenta-se a Piscina Interior/Exterior com 68%, podendo assim considerar-se que a maioria das unidades hoteleiras dispões de piscina interior ou exterior. O Health Club e Spa é considerado como local para a prática da atividade física e oferta de serviços associado. Dos serviços associados ao *Health Club* podem ser considerados os seguintes: estética, massagens, medicinas alternativas, serviços de bar, treinos personalizados, prática de desportos de interior (ex. squash) e de exterior (ex. Ténis) entre outros (Chelladurai, Scott, e Haywood-Farmer, 1987), com 32% das respostas das unidades Hoteleiras. Com esta análise podemos denotar que as unidades hoteleiras privilegiam o exercício físico e o bem-estar físico do seu cliente. A variável

"Outros" refere-se a outros serviços que as unidades hoteleiras prestam aos seus clientes, nomeadamente salas de reuniões, parques de estacionamento, lavandaria, sala de jogos e bares temáticos que representa cerca de 21% das respostas. Cada unidade hoteleira selecionou mais do que uma hipótese dos serviços hoteleiros apresentados, sendo que temos valores bastante diferenciados entre cada uma das hipóteses. Os resultados depois de somados superam os 100% dado esta questão ser uma resposta de escolha múltipla, tendo os inquiridos selecionado mais do que um serviço e adicionado outros.

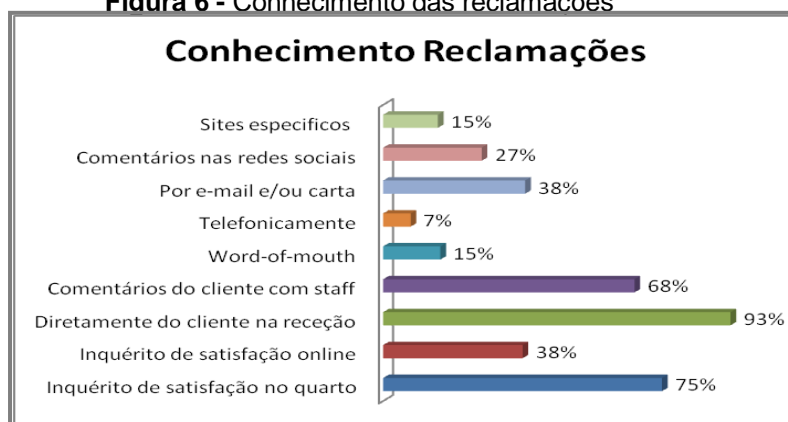
Após a análise da amostra deste estudo, passamos a apresentar os resultados, e discussão dos mesmos, com base nos dados obtidos a partir dos questionários respondidos.

4.2.6. *Etapa 6 - Análise das informações*

Neste capítulo, serão apresentados os resultados obtidos no estudo e a discussão dos mesmos. Com a análise de resultados pretende-se organizar, fornecer estruturas e extrair o significado da pesquisa. Este é um processo contínuo que tende a identificar dimensões, categorias, relações e padrões de forma a esclarecer o seu significado.

Como tem sido referido ao longo desta dissertação, as reclamações são muito importantes para as unidades hoteleiras, no sentido de ajudarem a melhorar a prestação do serviço. Assim, com o objetivo de terem conhecimento das suas reclamações, os métodos que as unidades hoteleiras utilizam são diversos (figura 6).

Figura 6 - Conhecimento das reclamações

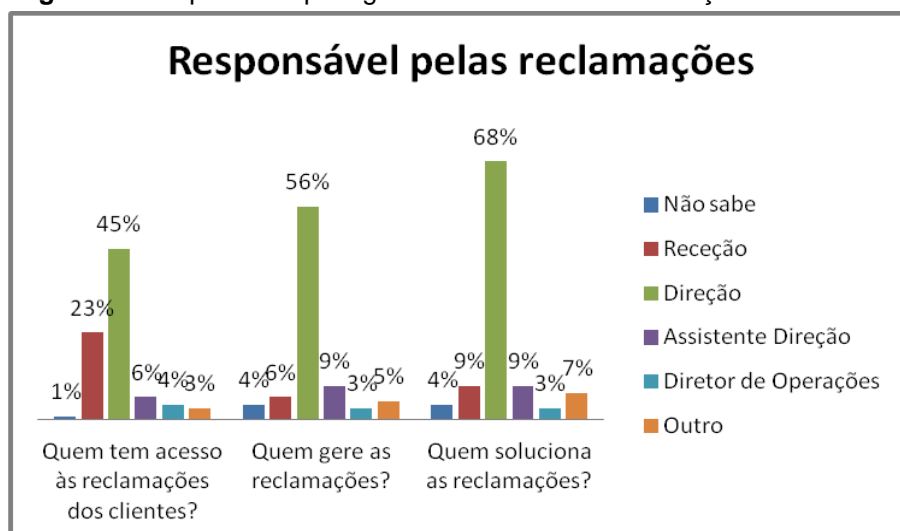


O conhecimento das reclamações pode ser realizado de várias formas. De acordo com os autores Zemke e Schaaf (1991), referenciados por Popadiuk, (2009),

as estratégias para conhecer as reclamações e necessidades dos clientes são o contato *face to face* e pesquisa formal. O contacto com “a linha da frente” vai de encontro à forma de ouvir o cliente e de conseguir o máximo de informação sobre a reclamação deste; o contato formal prevê a resposta a um questionário de satisfação enviado para os clientes. No estudo de Silva, (2013), refere-se que as redes sociais na indústria hoteleira são muito importantes. Para além de redes sociais podemos incluir o *tripadvisor*, pois, os consumidores dizem confiar no “passa-a-palavra” e recomendações de familiares acima de qualquer publicidade que as unidades hoteleiras façam. Os consumidores globais dizem que os comentários e classificações *online* são a segunda forma de publicidade que mais confiam. Verifica-se assim que é na internet que muitos os clientes das unidades hoteleiras expressam a sua opinião, sendo esta muitas das vezes os acontecimentos menos bons das suas estadias, levando a que outras pessoas a vejam e formulem opiniões acerca das unidades hoteleiras. É através destes comentários que as unidades hoteleiras têm conhecimento de algumas reclamações e queixas dos clientes.

Analisando as respostas do nosso questionário, verificamos que a principal forma de os hotéis respondentes tomarem conhecimento das reclamações dos seus clientes é diretamente na receção (93%), o que demonstra que os clientes preferem falar diretamente com o *front-office*, mas também podemos comprovar, pelo gráfico, que os clientes partilham as suas reclamações com o restante staff (68%). O método de inquérito de satisfação no quarto demonstra que os clientes se preocupam em dar a sua opinião sobre a sua estadia (75% e 38% online). Verifica-se através do gráfico que os clientes preferem apresentar a sua reclamação diretamente com o *staff* do hotel, aquando da sua saída.

Para que exista uma gestão e tratamento de reclamações é necessário perceber quem é a pessoa, na Unidade Hoteleira, que tem acesso às reclamações, as gere e as soluciona. Assim no gráfico abaixo (Figura 7) podemos verificar:

Figura 7 - Responsável pela gestão e tratamento reclamações

As reclamações são acedidas pela direção (55%), assim como é a direção que gere as reclamações (68%) e as soluciona (68%).

Ao analisarmos as respostas dos inquiridos e os gráficos correspondentes, podemos concluir que a recepção também tem acesso às reclamações e muitas das vezes são os rececionistas a transmiti-las à direção, ou outros departamentos, mas não tem qualquer influência na sua gestão e solução.

Segundo os inquiridos, apesar de ser a direção a gerir e solucionar as reclamações, em unidades mais pequenas, e baseando-me na minha experiência profissional (investigador), muitas das vezes é o pessoal da “linha da frente”, que tem autorização e autonomia, que acaba por gerir e solucionar as reclamações da melhor e da mais rápida forma, conseguindo ainda assim obter bons resultados na gestão e tratamentos das reclamações.

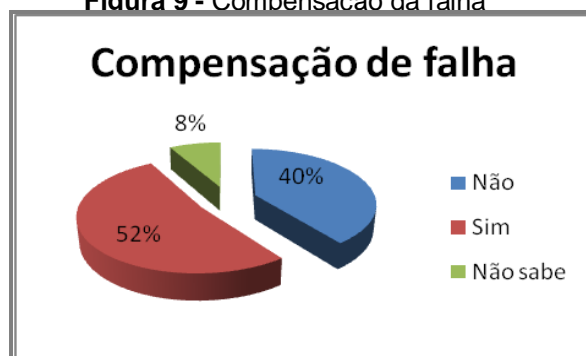
O tempo é um elemento muito importante na resolução das reclamações. A velocidade de resposta ao cliente irá ter um efeito positivo na satisfação do cliente (Davidow 2000).

Figura 8 - Tempo de resolução de reclamações

No que concerne ao tempo de resolução das reclamações, fig. 8, verifica-se que a maioria dos inquiridos, cerca de 65% resolve-as de “imediato”, e apenas uma pequena percentagem (9%) de reclamações são resolvidas alguns dias ou horas depois (26 %).

Segundo Lovelock e Wirth (2007), nenhuma reclamação deverá ficar sem resposta mais de 24 horas, pois pode levar a que este cliente se sinta impaciente e frustrado, dificultando a sua recuperação. Assim quanto mais rápida for a resolução da reclamação maior será a satisfação do cliente e a probabilidade deste voltar a recomprar o serviço.

Seguidamente iremos analisar a existência da compensação da falha. A maioria das unidades hoteleiras tendem a compensar os seus clientes pela falha na prestação de um serviço. Com esta questão pretende-se saber se existe essa compensação nas unidades hoteleiras inquiridas.

Figura 9 - Compensação da falha

As falhas são sempre maioritariamente recompensadas pelas Unidades Hoteleiras, sendo que cerca de 52% dos inquiridos compensam um cliente aquando de uma falha. No entanto cerca de 40% dos inquiridos afirmam não recompensar um cliente aquando da sua reclamação de uma falha. A compensação é muito importante

pois é uma forma de colmatar a falha a que o cliente esteve sujeito e é também uma forma de o fidelizar e reter na empresa.

4.2.6.1. Análise Fatorial

A análise fatorial é uma ciência estatística utilizada na área das ciências comportamentais (Bittencourt, Creutzberg, Rodrigues, Casartelli e Freitas, 2011). Esta análise tem como principal objetivo determinar a variância num determinado conjunto de fatores, de modo a compreender a correlação de um conjunto de variáveis observadas para reduzir a complexidade dos dados e para analisar as variáveis latentes e fatores comuns.

A análise fatorial é um instrumento que permite organizar a forma de interpretar as coisas, indicando as que estão e não estão relacionadas entre si. A análise fatorial permite avaliar a validade das variáveis que constituem os fatores, informando assim se medem ou não os mesmos conceitos. (Dinis, 2013).

A análise fatorial assume que as covariâncias e as correlações entre as variáveis observáveis e são geradas pelas suas relações com um número de variáveis subjacentes ou conceitos, não sendo diretamente medidas, designados por fatores comuns. Esta análise permite ao investigador avaliar a validade das variáveis, que constituem fatores e informam se estes medem ou não os mesmos conceitos (Dinis, 2013, citando Pestana e Gameiro 2009). A correlação entre as variáveis, implica uma matriz de correlação e difere da matriz de identidade. Existe uma relação de dependência que permite descrevê-los de modo a facilitar a compreensão dos dados.

Na sua dissertação, Dinis (2013) refere que para ser possível aplicar o modelo de análise fatorial deve existir correlação entre as variáveis que se pretende analisar. Se as correlações forem pequenas é improvável que exista partilha de fatores comuns. Para a análise fatorial, as variáveis mais importantes são aquelas que têm maior correlação linear entre si.

O **KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)** ou Medida de Adequacidade da Amostra (MSA - *Measure of Sampling Adequacy*), é a primeira análise a ser feita aquando da realização da análise fatorial. Este é um procedimento estatístico que permite aferir a qualidade das correlações entre cada variável e que pode ser explicada pelas demais

variáveis incluídas (Soares M. A., 2006). Esta estatística varia entre 0 e 1, comparando as correlações de ordem 0 com as correlações parciais observadas entre as variáveis.

Quando a KMO está perto do valor 1, valor considerado alto, indica que a análise fatorial é útil para a análise dos dados. Se o valor for inferior a 0,50, os resultados obtidos através da análise fatorial não serão considerados úteis (IBM). Quanto maiores os níveis de correlação, maior é a importância da variável (Dinis, 2013). Os valores de adequação do KMO são:

- Entre 1 e 0,90: adequação “Muito Boa” dos dados à análise fatorial;
- Entre 0,90 e 0,80: adequação “Boa” dos dados à análise fatorial;
- Entre 0,70 e 0,80: adequação “Média” dos dados à análise fatorial;
- Entre 0,60 e 0,70: adequação “Razoável” dos dados à análise fatorial, sendo que este é o valor mínimo aceitável;
- Entre 0,60 e 0,50: adequação “Má” dos dados à análise fatorial;
- Entre 0,50 e 0,40: adequação “Inaceitável” dos dados à análise fatorial.

As variáveis importantes a manter na análise fatorial são aquelas que têm maior correlação linear entre si. Outro teste que é necessário realizar é o teste de esfericidade de *Barlett*. Este testa a hipótese nula das variáveis não relacionadas com a população, ou seja, este testa a hipótese de que a matriz de correlação é uma matriz de identidade e onde o valor da estatística favorece a rejeição nula e estabelece a conveniência fatorial.

As **Comunalidades** são a proporção da variância de cada variável pelas variáveis pelos fatores extraídos. Citando Hair, Soares (M. A., 2006) afirma que a comunalidade avalia a contribuição de uma variável original com todas as outras variáveis incluídas no modelo. As variáveis que mostrem valores inferiores a 0,50 não têm explicação suficiente, o que pode levar a que o investigador as ignore ou as elimine. Visto que o objetivo deste modelo é a redução de dados, a variável pode ser eliminada e realizada uma nova análise.

Matriz de Rotação Componentes, tem o objetivo facilitar a interpretação quando as correlações variável-fator são próximas de +1 ou -1, indicando uma clara associação positiva ou negativa entre a variável e o fator.

Para facilitar a identificação de cada variável a cada fator é feita a rotação dos valores. É utilizado o método ortogonal de rotação dos valores, sendo interpretados a partir de suas cargas (*loadings*). A rotação é usada para que a matriz de fatores seja simplificada e mais fácil de ser interpretada. A rotação utilizada nesta análise fatorial é a *VARIMAX*. Este método tem o objetivo de minimizar o número de variáveis que têm altas cargas num só fator. Assim, para cada fator existem apenas algumas variáveis significativas e todos os outros tem valor próximo de 0. Para finalizar a componente de rotação é dado um nome a cada um dos fatores de componentes extraídos, procurando definir os componentes e validar os resultados da pesquisa com base na nova matriz (Carvalho e Matias-Pereira, 2007), (Soares M. A., 2006), (Vieria, 2014).

4.2.6.2. Interpretação da Análise Fatorial

Segundo Dinis, citando Pestana e Gameiro 2000, a análise fatorial permite avaliar as validades das variáveis que constituem os fatores, informando se medem ou não os mesmos conceitos tais como fatores comuns e variáveis latentes. Para a análise fatorial as variáveis com maior importância são aquelas que têm uma correlação maior entre si.

4.2.6.3. Análise Fatorial de Componentes

Analisar a adequação da análise fatorial ao conjunto de dados recolhidos. A adequação dos dados através da estatística ao KMO, como referido anteriormente, pretende verificar se a análise fatorial é adequada. Apresentamos de seguida a tabela nº 1 que nos ilustra esses testes.

Tabela 1 - KMO e teste de Bartlett

		Reclamações nos serviços	Receção de reclamações	Reclamações mais frequentes	Procedimentos das reclamações	Satisfação cliente
Medida de Adequação da Amostra de Kraisner-Meyer-Olkin		0,844	0,827	0,762	0,697	0,662
Teste de Esfericidade de <i>Barlett</i>	Qui-quadrado	1083,170	1513,759	342,504	318,556	103,282
	Graus de Liberdade	120	153	45	28	3
	Significância	,000	,000	,000	,000	,000

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com os valores apresentados neste teste, que indicam a adequação dos dados para a análise, os valores de 0,844; 0,827; 0,762; 0,697 e 0,662, significam que a extração efetuada é considerada adequada e demonstra a existência de correlação entre as variáveis. Em relação ao teste de *Barlett* obteve-se um nível de significância inferior a 0,05, o que confirma que a informação disponível é adequada

para a análise. Podemos assim concluir que os dados são adequados à análise fatorial que se pretende fazer.

Seguidamente será calculada a análise fatorial de componentes principais. Nesta etapa, pretende-se analisar o cálculo dos fatores necessários para representar as variáveis através da extração dos componentes principais. O número de componentes retirados é determinado através do método de *Kaiser*, isto é, na exclusão dos valores inferiores a 1. As componentes principais são calculadas por ordem decrescente, ou seja, a primeira dimensão explica o máximo da variância dos dados apresentados, a segunda o máximo ainda não explicada, e assim consecutivamente, sendo que a última apresentará uma menor contribuição para a explicação da variância total.

Depois dos fatores serem extraídos, são submetidos a uma rotação. Com esta rotação pretende-se obter novos fatores não correlacionados que favoreçam uma melhor interpretação dos dados. O critério utilizado foi o *Varimax*. O objetivo deste método é de, que cada variável possa estar associada a um fator apenas.

Quanto maior o valor do coeficiente, que relaciona uma variável com um componente, maior será a relação entre ambos. Após a aplicação destes métodos obtiveram-se os seguintes resultados:

4.2.6.4. Reclamações nos serviços

Na análise descritiva da questão sobre a frequência de reclamações obtidas em cada uma das áreas da unidade hoteleira, será feita uma divisão por sectores de prestação de serviço, com intuito de uma análise mais profunda das variáveis. O objetivo desta análise é perceber em quais dos serviços prestados existe um maior número de reclamações. Esta divisão é feita com base nos departamentos existentes nas unidades hoteleiras: recepção, restaurante, *housekeeping*, manutenção e *staff* em geral.

No sector recepção, serão considerados os seguintes serviços:

- *Check-in*;
- *Check-out*;
- Serviço de reservas;
- Atendimento telefónico.

Na análise destas variáveis é necessário ter em consideração que é na receção que os clientes têm o primeiro contacto, seja na marcação da reserva ou no momento da chegada ao hotel ou na saída do cliente, o pessoal da “linha da frente” tem um papel muito importante na relação cliente-colaborador.

No que concerne à receção podemos concluir que as reclamações na receção são “Nada frequentes”, com 62% de respostas, seja qual for o serviço prestado. No entanto é registado 1% de “muito frequente”, confirmando que existem reclamações na área da receção. É imperativo que o pessoal da linha da frente tenha a formação necessária para estabelecer uma relação com os seus clientes com o intuito de satisfazer as suas necessidades durante a sua estadia.

O *check-in* apresenta uma maior percentagem de “Nada Frequente” (72%), do sector da receção, pelo que podemos concluir que é nos *check-ins* que existem menos reclamações e existe uma menor probabilidade destas ocorrerem, dado este ser o primeiro contacto do cliente com a unidade hoteleira e os seus colaboradores. Nos *Check-out* a variável “Por vezes” apresenta o valor de 11%. Concluímos que muitas das vezes os clientes não tem reclamações a apresentar em relação ao serviço prestado, no entanto o facto de haver percentagem nas restantes variáveis indica que o cliente pode não reclamar do serviço de *check-out* em si, mas que é no *check-out* que muitos clientes reclamam da prestação dos restantes serviços ou para partilharem algumas sugestões em relação ao serviço que receberam.

Quanto aos serviços de reserva, considerou-se os vários métodos de proceder a uma reserva (telefone, internet), sendo que este apresenta 63% de “Nada Frequente” o que leva a concluir que na maioria das vezes este serviço não tem reclamações. Contudo, dada a existência da variável “por vezes” (7%) está implícita a existência de reclamações neste sector.

No atendimento telefónico, a variável mais observada é “Nada Frequente” com 72%, o que conclui a quase inexistência de reclamações aquando do atendimento telefónico. Quando o atendimento telefónico é negativo, o cliente pode nem dar seguimento à sua reserva, sendo logo uma perda de cliente, impossibilitando o vínculo à unidade hoteleira.

No sector Restaurante, serão considerados os seguintes serviços:

- Pequeno-Almoço
- Almoço
- Jantar

O restaurante, em geral, apresenta uma elevada percentagem de poucas reclamações, sendo estas “nada frequentes” e “pouco frequentes”, no entanto 25% dos respondentes afirmam que por vezes existem reclamações, estando estas reclamações relacionadas com os serviços de pequeno-almoço, almoço e jantar mas estando interligado com o *staff* e com a prestação do seu serviço.

Quanto ao pequeno-almoço, este é o serviço de *Food and Beverage* que a maioria dos hotéis utiliza em regime Alojamento e Pequeno-Almoço, sendo o Pequeno-almoço incluído no valor do alojamento. Assim, este é um serviço que, por norma, é sempre usufruído pelos clientes das unidades hoteleiras. As reclamações são nada ou pouco frequentes. No entanto tem 29% de “por vezes”, o que significa que existem reclamações. Segundo a plataforma *online*, *Booking.com*, após rever alguns dos comentários das unidades hoteleiras respondentes, a maioria das reclamações no pequeno-almoço devem-se a falta de diversidade, leite e cafés frio, falta de reposição de produtos, entre outros.

Em geral no Almoço e Jantar, as reclamações também são nada ou pouco frequentes, e as poucas vezes que existem reclamações têm uma percentagem mais baixa do que o pequeno-almoço. Podemos confirmar que os almoços e jantar, não serão os principais causadores das reclamações no restaurante do Hotel, apesar de ter alguma influência.

A Limpeza deve ser considerada como serviço fundamental das unidades hoteleiras. É um dos elementos mais importantes e é um dos serviços que, quando não é bem efetuado, pode gerar muitas reclamações. Para as unidades hoteleiras respondentes, as reclamações neste sector são pouco ou nada frequentes, no entanto o facto de existirem reclamações “por vezes” (13%) leva a crer que este sector tem mais reclamações do que aquelas que seriam esperadas. Muitas destas reclamações devem-se à má limpeza do alojamento (pó, chão, nomeadamente debaixo das camas), daí que seja essencial a existência de uma Governanta, ou uma empregada de andares com mais experiência, para verificar a limpeza dos quartos.

O *Room-service*, sendo um serviço prestado ocasionalmente devido ao seu custo associado, leva a que muitos clientes optam por não usufruir dele. Este serviço que apresenta 68% de “nada frequente”. O facto de existir uma percentagem de “por vezes” (6%) leva a crer que existem reclamações neste serviço. Com base na minha experiência profissional (investigador), a maioria das reclamações com este serviço devem-se à taxa cobrada pelo serviço e pelo tempo de espera por parte do cliente.

No que concerne ao Bar, a maioria das unidades hoteleiras respondentes não tem reclamações deste sector (55%), havendo uma pequena percentagem de reclamações “por vezes” (13%), não sendo esta tido por significativa.

As unidades hoteleiras respondentes apontam que a manutenção é das áreas onde as reclamações não são frequentes (42%), no entanto pelo verificado nos gráficos anteriores, este sector, apesar de ter uma percentagem pequena (4%) apresenta frequentemente algumas reclamações. Estas reclamações podem derivar de avarias em televisores, ar condicionados ou elementos nas casas de banho (torneiras, autoclismos). Por vezes as reclamações devem se ao tempo de demora na resolução do problema em questão. É necessário ter em atenção que este é um sector que não tem praticamente nenhum contacto direto com o cliente.

O *Health Club* e a Spa, apresentam elevados valores de “nada frequente” a reclamações (89% e 84%), assim podemos confirmar que este serviço satisfaz os seus clientes.

O *staff* é o principal elemento das unidades hoteleiras, sendo estes formados com o intuito de agradar os clientes. Os inquiridos apontam que o *staff* não tem reclamações frequentes (68%), sendo que as reclamações que têm são uma parcela muito pequena (4%).

Analisando esta questão através da análise fatorial verificamos:

Tabela 2 - Resultados análise fatorial exploratória - reclamações nos serviços

	Componentes				Comunalidades
	1	2	3	4	
Recepção	,823				,748
Check-in	,823				,754
Check-out	,822				,707
Serviço Reservas	,735				,616
Atend. Telefônico	,575				,510
Restaurante	,491				,761
Pequeno-Almoço		,867			,595
Almoço		,863			,819
Jantar		,780			,806
Limpeza		,680			,360
Room Service		,580			,697
Bar		,496			,621
Manutenção			,760		,484
Health Club			,599		,800
Spa			,599		,618
Staff				,894	,531
% Variância Explicada	38,717	11,234	8,007	7,205	
Total Variância	65,16				

Nota: Método de Rotação Varimax com a normalização de Kaiser. Rotação convergiu em 6 iterações.

As saturações superiores a 0,4 estão a negrito.

Fonte: Elaboração Própria

Em relação às reclamações nos serviços, justifica-se a existência de quatro fatores, como se pode verificar na tabela acima. Para cada um dos componentes pode-se atribuir uma designação com o intuito de identificar a relação entre as variáveis, assim como facilitar a sua interpretação dos resultados da pesquisa. O fator 1 está associado a Reclamações no departamento da Recepção e esta está associada às variáveis relacionadas com as reclamações na recepção, *check-in's*, *check-out's* e reservas. O Fator 2 intitulado de F&B inclui as variáveis que tem essencialmente a ver com os serviços prestados no departamento de *Food & Beverage*. Em relação ao fator 3, este encontra-se ligado aos serviços das áreas da Manutenção e Spa, tendo-lhe sido atribuído o nome de Manutenção/Spa. Para além de outros departamentos importantes nas unidades hoteleiras, o departamento manutenção atua de maneira a que a resolução dos problemas não se realize na presença dos clientes ou sejam resolvidos antecipadamente. No que concerne à Spa, este é um serviço que nem todas as unidades hoteleiras têm, daí ser considerado secundário. Por último o fator 4 composto pelo indicado *staff*, foi designado de Colaboradores, onde se evidencia a existência de reclamações relativas ao Staff. Estas reclamações ocorrem muitas vezes devido à prestação de um mau serviço por parte dos colaboradores dos diversos

departamentos. Analisadas isoladamente, verificamos que as reclamações que as unidades hoteleiras suscitam com mais concordância são, o *Staff*, Pequeno-almoço, Almoço, Recepção, *Check-in* e *Check-out*, como podemos observar na tabela.

4.2.6.5. Recepção de reclamações

As unidades hoteleiras que responderam ao questionário consideraram que, dos procedimentos mais importantes a adotar para conseguir uma boa gestão de reclamações, é que quando as reclamações surgem que os gestores ou o pessoal da “linha da frente”, devem ouvir e compreender o cliente, dialogar e trocar ideias com ele, manter o bom senso, a justeza, a objetividade e intenção de resolução (Custódio, 2013), considerando que as restantes não devem ser adotadas aquando da resolução de uma reclamação (Pessoa, 2009).

Segundo as unidades hoteleiras respondentes podemos considerar que os procedimentos mais frequentes aquando a recepção de reclamações são:

Ouvir o cliente (79%) significando que existe uma preocupação em ouvir o que o cliente tem para dizer. A compreensão do cliente (73%), é uma consequência que tem outras variáveis associadas, o que pressupõe que esta medida não é considerada uma das mais importantes. Para compreender a reclamação é necessário o gestor de reclamações se colocar na “pele” do cliente, sendo por isso a compreensão do cliente uma das variáveis com mais percentagem de “frequente”, aquando das respostas. A compreensão permite que se perceba o que o cliente sente quando surge determinado problema. O diálogo com os clientes (74%), de modo a que exista e transpareça a preocupação do rececionista, para perceber qual a reclamação e o que motivou o cliente. O diálogo com os clientes permite aos rececionistas encorajar os clientes a avançar com a sua reclamação. Levando a que os clientes não prossigam com a reclamam, pois sentem que o pessoal da linha da frente lhes está a dar a devida atenção e compreende a preocupação que o cliente está a sentir. Assim, concluímos que o diálogo é importante porque o cliente pode exprimir exatamente o que sente, percebendo que o pessoal da “linha da frente” se importa com ele.

O ser justo (65%) aquando da resolução é, para os inquiridos, importante dado que o principal objetivo em resolver o problema é de manter o cliente satisfeito.

A maioria dos respondentes (65%) indica que é importante ser objetivo aquando da recepção das reclamações. A intenção de resolução das reclamações é

"muito frequente" (78%) o que indicia que o grande objetivo da maioria das unidades hoteleiras respondentes é de resolver o problema dos seus clientes da forma mais objetiva e justa possível. Dado ser muito importante a resolução das reclamações, a resposta "indiferente" é considerado pela maioria dos respondentes "nada frequente" (88%), o que demonstra que todos os clientes são importantes, assim como é importante aquilo que eles têm para comunicar.

Não ouvir o cliente apresenta uma maioria quase absoluta de respostas por parte das unidades hoteleiras (97% responde nada frequente). Os inquiridos afirmam que o cliente não é criticado aquando da sua reclamação (85% responde nada frequente), pois se este reclama é porque tem um motivo, no entanto existe uma pequena percentagem que leva a crer que os clientes tendem a ser criticados, internamente, em algumas das suas reclamações. Os inquiridos não questionam os clientes aquando das suas reclamações, agindo da forma correta aquando da reclamação (96%) não sendo irónicos para com estes. Também não questionam a sua integridade (94% nada frequente) do cliente aquando da apresentação de uma reclamação.

O vocabulário usado tem de ser sempre adequando, apresentando assim uma percentagem de "nada frequente" de vocabulário desajustado (96%), ou seja o pessoal da "linha da frente" usa sempre o vocabulário correto.

A discussão com o cliente é um procedimento "nada frequente" (93%) por parte do *staff* do *front-office*, sendo que o pessoal da linha da frente fala com o cliente e explica a situação da melhor maneira que pode, não discutindo com ele e mostrando assim uma postura assertiva. O pessoal da linha da frente (*front-office*) aquando de uma receção de uma reclamação tenta sempre encontrar uma solução para o problema (91% de não encontrar soluções), concluindo-se que as resoluções são maioritariamente resolvidas, ou seja tem uma solução, a percentagem restante (9%) supões que as reclamações não são resolvidas no *front-office* mas poderão ser resolvidas posteriormente pela direção, ou, se não são resolvidas será porque não houve essa possibilidade.

Tabela 3 - Resultados análise fatorial exploratória - receção das reclamações

	Componentes				Comunalidades
	1	2	3	4	
Ouvir o clientes	,883				,768
Compreender o cliente	,871				,741
Dialogar com o cliente	,861				,766
Trocar ideias com o cliente	,857				,521
Bom Senso na receção da reclamação	,832				,786
Justeza na resolução da reclamação	,799				,766
Objetividade	,667				,745
Intenção de resolução da reclamação	,649				,440
Ser indiferente para com o cliente		,942			,303
Fazer promessas que não serão cumpridas		,929			,693
Não ouvir o cliente		,898			,890
Criticar o comportamento do cliente		,765			,592
Ser e agir ironicamente com a situação		,634			,867
Questionar o cliente sobre a sua integridade			,834		,812
Discutir com o cliente			,726		,697
Não encontrar soluções para o problema ou dificultar a resolução do problema				,718	,549
Usar vocabulário desajustado				,540	,564
Apresentar uma postura assertiva				-,365	,411
% Variância Explicada	30,329	20,230	9,760	5,850	
Total Variância	66,169				

Nota: Método de Rotação *Varimax* com a normalização de Kaiser. Rotação convergiu em 5 iterações

Fonte: Elaboração Própria

Analisando a questão através da análise fatorial, podemos concluir que em relação à receção das reclamações, justifica-se a composição de 4 fatores, tal como podemos verificar na tabela anterior. Para cada um dos fatores podemos apresentar uma designação que sintetizará o conteúdo das variáveis. O fator 1 intitulado de Receção positiva reclamações, está associado às formas corretas de receber as reclamações apresentadas pelos clientes, ou seja: em ouvir, perceber, dialogar com o cliente de forma a ter conhecimento da sua reclamação e de ajudar na resolução. O fator 2 Receção negativa de reclamações, passa pelas variáveis: indiferença, não ouvir, fazer promessas ao cliente que não serão cumpridas, ou seja tudo aquilo que não deve ser feito aquando uma receção de reclamação de um cliente. O fator 3 Questionar e Discutir com o cliente. Por último o fator 4 intitulado de Como não falar com cliente, agrega as variáveis não encontrar soluções, usar vocabulário desajustado, e apresentação de postura assertiva. Estas relacionam-se em características que os colaboradores não podem apresentar aos clientes aquando da receção de reclamações. Analisando de forma isolada verificamos que as variáveis “ser indiferente para o cliente” e “fazer promessas que não serão cumpridas” são sem duvida aquelas que demonstram mais concordância.

4.2.6.6. Reclamações mais frequentes

Segundo as unidades inquiridas, os motivos indicados como reclamações “nada frequente”, são as seguintes: agilidade do serviço (43%); qualidade de serviços (42%); tranquilidade do espaço em redor (55%); competência dos empregados (52%); disponibilidade de acomodações requisitadas (55%) e tempo de *check-in* (83%). Apesar de ser considerado “nada frequente”, a reclamação do *check-in*, por experiência própria (do investigador) esta é bastante criticada pelos clientes, designadamente no tempo de *check-out* (86%); facilidades de pagamento (85%) e limpeza do hotel (57%).

O preço de quartos, refeições e outros serviços, apresenta-se como “pouco frequente”, no que concerne a críticas ou reclamações (38%), mas é a variável com maior percentagem de “por vezes” (23%), significando que é um dos poucos itens nos quais as unidades hoteleiras têm mais reclamações. Outras variáveis preocupantes, apresentando um maior valor de frequência como reclamação, são a Qualidade do serviço (16% de “por vezes”), sendo esta uma das variáveis mais importantes nas unidades hoteleiras.

Efetuada a análise fatorial através do método de rotação *Varimax*, das reclamações consideradas mais frequentes, verificou-se:

Tabela 4 - Resultados da análise fatorial exploratória - reclamações mais frequentes

	Componentes			Comunalidades
	1	2	3	
Preço de quartos, refeições e outros serviços			,651	,467
Agilidade do serviço	,739			,564
Qualidade do serviço	,806			,684
Competência (conhecimento sobre o serviço/qualificação) do empregado	,776			,615
Tranquilidade do espaço em redor			,809	,679
Disponibilidade de acomodações requisitadas			,476	,490
Tempo de Check-in		,802		,735
Tempo de Check-out		,717		,688
Limpeza da unidade hoteleira	,502			,414
Facilidades de pagamento		,741		,577
% Variância Explicada	34,442	15,534	11,181	
Total Variância	59,137			

Nota: Método de Rotação *Varimax* com a normalização de Kaiser. Rotação convergiu em 4 iterações

Fonte: Elaboração Própria

Em relação às Reclamações mais frequentes, justifica-se a constituição de três fatores, apresentados na tabela acima. Para cada componente é atribuído uma designação, que é a síntese do conteúdo das variáveis que o constituem. O fator 1 designado por Competência do serviço/empregado está associada à forma como o serviço é apresentado ao hóspede e as condições em que é apresentado. O fator 2, Reclamações receção, agrega as reclamações mais frequentes associadas ao departamento da receção no que concerne ao *check-in* e *check-out*. Por último, o fator 3, intitulado de Requisitos serviço, relaciona-se com a variável preço dos serviços, disponibilidade de acomodações e tranquilidade do espaço.

Analisando de forma isolada verificamos que as variáveis que demonstram mais concordância são a qualidade do serviço, tempo de *check-in* e tranquilidade do espaço em redor.

4.2.6.7. Procedimentos das reclamações

Face aos procedimentos da unidade hoteleira no antes, durante e depois de uma reclamação, esta questão demonstra que aos clientes reclamantes é "sempre" dado o feedback relativo à reclamação (51%). A maioria das unidades hoteleiras encoraja os seus clientes a reclamar/apontar as falhas obtidas aquando da experiência do serviço (48%), com o intuito de conseguir melhorar e assim extinguir o erro que levou à reclamação. O facto de as unidades hoteleiras encorajarem os seus clientes a darem a conhecer a razão da sua insatisfação leva a que as reclamações ocorridas não se devam a fatores anteriormente identificados, sendo, segundo os inquiridos, apenas "por vezes" que isso se deve (43%). Assim, os clientes ficam satisfeito com esta atitude, pois denota que existe uma preocupação de melhorar o serviço e de serem compensados pelo erro ocorrido. Aquando da reclamação do cliente, o *front-office* das unidades hoteleiras respondentes (55%) solicita o esclarecimento da reclamação com o intuito desta não voltar a ocorrer e de perceber em que contexto esta ocorreu.

Apesar dos esforços, por parte das unidades hoteleiras, os clientes nem sempre ficam satisfeitos com a resolução das reclamações. Assim a grande maioria dos inquiridos responde que os clientes ficam satisfeitos "por vezes" (69%), sendo apenas uma pequena percentagem que afirma que os seus clientes ficam "sempre satisfeitos" (18%). Face às reclamações, as unidades hoteleiras esforçam-se "sempre" para resolver as reclamações (85%).

Para uma boa gestão de reclamações é necessária uma política. Apenas 50% dos respondentes apontam para ter uma política/processo de gestão de reclamações. A grande maioria tem processos de gestão de reclamação e cerca de 55% dos inquiridos aplica sempre a política de resolução de reclamações.

Analisando esta questão através da análise fatorial verificamos:

Tabela 5 - Resultado análise exploratória - procedimentos reclamações

	Componentes			Comunalidades
	1	2	3	
É dado algum feedback aos clientes que apresentam a sua reclamação ou informam das falhas ocorridas durante a sua estadia?	,788			,600
A unidade Hoteleira encoraja os seus hóspedes a apresentarem as suas insatisfações?	,732			,565
Muitas das reclamações devem-se a fatores que poderiam ter sido evitados?	,717			,480
É solicitado o esclarecimento relativo à reclamação de forma a evitar a sua reincidência?		,790		,671
Após a resolução do problema que deu origem à reclamação o hóspede mostra-se satisfeito?		,754		,770
A Unidade Hoteleira esforça-se para resolver o problema que deu origem à reclamação?		-,583		,682
Existe alguma política/processo de gestão de reclamações na unidade hoteleira?			,873	,807
A política de gestão de reclamações da unidade hoteleira é sempre aplicada?			,754	,799
% Variância Explicada	36,916	16,207	14,049	
Total Variância	67,172			

Nota: Método de Rotação *Varimax* com a normalização de Kaiser. Rotação convergiu em 5 iterações

Fonte: Elaboração Própria

Em relação aos procedimentos das reclamações, justifica-se a constituição de três fatores, apresentados na tabela acima. Para cada componente é atribuído uma designação, sendo ela a síntese do conteúdo das variáveis que o constituem. O fator 1 designado por Feedback aos clientes, está associada ao facto de as unidades hoteleiras darem mais uma palavra ao cliente depois de este apresentar a reclamação. O fator 2, intitulado de Resolução de Reclamações, agrega as variáveis associadas ao cuidado da unidade hoteleira em resolver a falha ocorrida. Por último, temos o fator 3, Política de Reclamações, que se relaciona com a existência de uma política de reclamações e a aplicação deste.

Analisando de forma isolada verificamos que a variável que demonstra mais concordância é se existe alguma política/processo de gestão de reclamações na unidade hoteleira.

4.2.6.8. Satisfação do cliente

Foi solicitada às unidades hoteleiras a opinião acerca da satisfação dos clientes em relação à compensação dada, satisfação face ao tratamento da sua reclamação e quanto à existência de recompra, ou recomendação do serviço prestada.

Assim, com base na análise descritiva podemos verificar que, após compensar os seus clientes, os inquiridos afirmam que 51% dos seus clientes ficam totalmente satisfeitos com a compensação oferecida, e 40% ficam parcialmente satisfeito. Para 6% dos inquiridos é indiferente se o cliente ficou satisfeito ou não, o que demonstra que para estes a satisfação dos seus clientes não é uma prioridade.

Quanto ao tratamento das reclamações, os inquiridos responderam que 51% dos clientes ficam parcialmente satisfeitos com a forma como as suas reclamações foram tratadas e 46% ficam totalmente satisfeitos, o que, embora não corresponda à maioria das respostas, denota que têm um processo de tratamento de reclamações e que este está bem estruturado.

Segundo os inquiridos, dada a satisfação com a compensação e com o tratamento das reclamações, o cliente volta a recomprar o serviço ou a recomendar o serviço a familiares e amigos. Os inquiridos asseguram que 44% dos seus clientes ficam parcialmente satisfeito e outros 44% ficam totalmente satisfeito com o tratamento da reclamação. No entanto cerca de 10% consideram “indiferente” se existe recompra ou não e 1% diz que os seus clientes não ficaram satisfeitos e não recompraram o serviço, o que denota que terá de existir uma melhoria no tratamento da reclamação para levar à recompra do serviço ou recomendação

Tabela 6 - Resultados da análise fatorial exploratória - Satisfação do cliente

	Componentes	Comunalidades
	1	
Qual o grau de satisfação dos clientes face à compensação dada?	0,774	,600
Os clientes ficam satisfeitos com o tratamento das reclamações?	0,871	,759
Os clientes que reclamam e ficam satisfeitos com o tratamento da mesma, recompram o serviço ou recomendam a amigos e familiares?	0,814	,663
% Variância Explicada	67,373	
Total Variância	67,373	

Nota: Método de Rotação *Varimax* com a normalização de Kaiser. Rotação convergiu em 1 iteração

Fonte: Elaboração Própria

Em relação à Satisfação dos clientes, justifica-se a constituição de um fator, apresentado na tabela acima. O fator 1 designado por Satisfação, está associada à satisfação do cliente aquando da resolução e tratamento da reclamação.

Analisando de forma isolada verificamos que a variável que demonstra mais concordância é a de os clientes ficam satisfeitos com o tratamento da reclamação.

4.2.6.9. Análise da Consistência Interna das dimensões utilizadas

Após a aplicação das estatísticas de consciência interna, o *Alfa de Cronbach*, pelas cinco dimensões utilizadas, podemos concluir que a maioria dos fatores constituídos demonstram ser adequados, podendo assim ser utilizados nas análises seguintes tal como foram definidos a partir da análise fatorial.

Apresentamos de seguida a tabela que demonstra os cálculos efetuados.

Tabela 7 - Alpha de Chronbach

		Alpha	Total
Reclamações nos serviços	Fator1 - Reclamações Receção	0,868	6
	Fator2 - Reclamações F&B	0,805	6
	Fator4 - Colaboradores	-	1
Receção Reclamações	Fator1 - Receção positiva	0,912	8
	Fator2 -Receção negativa	0,767	5
Reclamações mais frequentes	Fator1 - Competência	0,743	4
	Fator2 - Reclamações receção	0,647	4
Processos Reclamações	Fator1 - Feedback clientes	0,596	2
	Fator3 -Politica reclamações	0,914	2
Satisfação dos Clientes	Fator1 - Satisfação	0,723	3

Fonte: Elaboração Própria

Foi analisada a consistência interna para esta análise e selecionadas as questões que mais se adequavam à aplicação do estudo. Quanto mais elevado for o valor do *Alpha de Cronbach* mais consistentes são os itens de escala. O coeficiente de *Alpha de Cronbach* varia entre 1 e 0 e quanto mais próximo de 1 este estiver maior é a consistência interna dos itens. Todos os itens apresentam um valor razoável o que faz com que se conclua que os itens são viáveis e rigorosos na sua medida. Desta forma, a consistência interna pode ser: Muito boa – Alfa superior a 0,9; Boa – alfa entre 0,8 e

0,9; Razoável - alfa entre 0,7 e 0,8; Fraca - alfa entre 0,6 e 0,7 e Inadmissível – alfa inferior a 0,6.

Os itens que compõem o questionário pretendem medir e verificar as suas relações conceptuais. É importante perceber de que modo a que cada item pertence e a que dimensão se correlacionem, ou seja, que avaliem os conceitos que de facto querem avaliar. Esta análise irá permitir perceber a validade do questionário.

Esta análise tem como principal objetivo a análise da variância num determinado conjunto de fatores de modo a compreender a correlação de um conjunto de variáveis observadas como fatores para reduzir a complexidade dos dados e para analisar as variáveis latentes e fatores comuns (Bittencourt, Creutzberg, Rodrigues, Casartelli e Freitas, 2011). Esta análise permite ao investigador avaliar a validade das variáveis que constituem fatores e informam se estes medem ou não os mesmos conceitos (Dinis, 2013, citando Pestana e Gameiro 2009).

Na análise de estudo tivemos em conta a análise fatorial para testar a validade dos dados. A consistência interna, aquando da análise dos fatores, separadamente, verificou-se que alguns dos fatores tinham um *alpha de chronbach* inferior a “0,5”, o que levou a que fosse feita uma nova reanálise dos *alphas de chronbach*, eliminando as variáveis com valores mais baixos para que os valores de *alpha* pudessem ser melhorados (purificação da escala). Com a nova análise da consistência interna dos fatores, verificou-se que apenas 1 dos fatores com valor inaceitáveis teve um melhoramento na escala. Levando a que os fatores inaceitáveis fossem eliminados, pois não apresentam qualquer justificação. Apesar de ter sido realizada a purificação de escalas, verifica-se que a existência de dois fatores com valores considerados baixos, apesar de apresentarem valores baixos no geral da amostra do fator, são valores considerados aceitáveis.

Foi calculada a consistência do nosso questionário através da aplicação das estatísticas de consciência interna, o *Alpha de Cronbach*, pelos itens de cada dimensão e pelos inter-itens da mesma dimensão. Apresentamos de seguida a tabela que demonstra os cálculos efetuados.

Tabela 8- Alpha de Cronbach

Dimensões/Itens	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach do total do Questionário
Reclamações nos serviços	0,886	0,789
Receção Reclamações	0,738	
Reclamações mais frequentes	0,745	
Processos Reclamações	0,717	
Satisfação dos Clientes	0,723	

Fonte: Elaboração Própria

Através da tabela apresentada podemos verificar que o Alfa *de Cronbach* do questionário. O valor de *alpha de cronbach* obtido foi de 0,789 para as 16 questões sobre a frequência de reclamações obtida nos serviços disponíveis da unidade hoteleira. O que significa que os valores são considerados "Razoável", valores entre 0,7 e 0,8 (Hill e Hill, 2002). Podemos assim, considerar que a consistência interna de "Razoável" pelos resultados obtidos pela determinação do coeficiente do Alfa *de Cronbach*. Para a questão sobre os procedimentos praticados aquando da receção de uma reclamação o *alpha de cronbach* é de 0,783. Na questão sobre as reclamações mais frequentes o *alpha de cronbach* apresenta o valor de 0,745. No que concerne aos procedimentos antes, durante e depois de receber uma reclamação, o *alpha de cronbach* é de 0,717. Na questão da satisfação dos clientes o *alpha de cronbach* exhibe o valor de 0,723, o que nos leva à conclusão de que ambos os instrumentos utilizados são fiáveis, isto é, são rigorosos na sua medida.

Verifica-se através da análise realizada, da consistência interna das dimensões do questionário, que estamos perante um instrumento com uma fidelidade razoável dado que a maioria dos valores apresentando tem um valor considerado razoável, entre 0,7 e 0,8.

4.2.6.10. ANOVA

Com o intuito de complementar a análise fatorial foram realizados outros testes, nomeadamente análises de médias, cruzamentos e comparações. Estas análises foram realizadas com o objetivo de retirar mais informação das variáveis de modo a dar resposta à pergunta de partida.

Recorremos a métodos de estatística paramétrica como o teste das médias para comparação das médias de duas variáveis e a análise da variância (ANOVA) para a comparação da média de mais de duas variáveis independentes. De acordo com Pinto (2009), citando Polit e Hungler, sobre os testes paramétricos, este explica que "são mais eficientes, oferecendo maior flexibilidade do que os não paramétricos, tendo, por esse motivo, a preferência quando as variáveis são mensuradas, no mínimo, numa escala de intervalo". Pinto (2009), reforça através de Fortin que a ANOVA "serve para comparar diferenças entre média. A análise da variância é mais flexível e permite analisar dados provenientes de dois ou mais grupos".

Para analisar as variáveis foram efetuados vários cruzamentos e análises de médias:

Relativamente à análise da variável "existe alguma política/processo de gestão de reclamações na unidade hoteleira" e "a política de gestão de reclamações da unidade hoteleira é sempre aplicada", o teste de médias podemos verificar que esta apresenta uma média mais elevada em Sempre, sendo esta também onde se apresenta o maior número de respostas. Quanto à análise ANOVA esta apresenta um valor de 92,03 com uma significância de 0,00 (considerando que temos como referência o nível de significância de 5%, isto é, quando a probabilidade calculada das diferenças que não seja devida ao acaso, for igual ou inferior a 0,05). Concluímos que $F=92,03 > p < 0,05$, rejeitamos a ideia que a variável "existe alguma política/processo de gestão de reclamações na unidade hoteleira" não influencia a variável "a política de gestão de reclamações da unidade hoteleira é sempre aplicada". Neste caso esta análise é altamente significativo e as variáveis têm influência entre si.

Tabela 9- Diferenças significativas/não significativas existe política de reclamações/gestão de reclamações

	A política de gestão de reclamações da unidade hoteleira é sempre aplicada?	N	Média	Desvio Padrão	F (ANOVA) Qui2	p
Existe alguma política/processo de gestão de reclamações na unidade hoteleira?	Nunca	9	1,00	,00	92,03	,000
	Poucas vezes	5	1,80	,447		
	Às vezes	16	3,31	,704		
	Maioria das vezes	37	4,24	,722		
	Sempre	68	4,78	,642		

Fonte: Elaboração Própria

Pelos dados apresentados podemos concluir que a concordância entre a existência da política de reclamações e a aplicação da mesma tem maior concordância em “sempre”, comparando com as restantes análises. Podemos assim confirmar que, se existir uma política de gestão de reclamações esta é sempre aplicada pelas unidades hoteleiras.

Tabela 10- Frequência de Respostas - Política de Reclamações

	Concordância	
	N	%
Existe alguma política/processo de gestão de reclamações na unidade hoteleira?	104	77%
A política de gestão de reclamações da unidade hoteleira é sempre aplicada?	105	78%

Nota: Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 4) Maioria das vezes e 5) Sempre

Fonte: Elaboração Própria

A concordância entre as questões em análise é de 77% e de 78%. Pelo que se verifica mais de metade das unidades respondentes tem uma política de gestão de reclamações e que a aplicam. Concluindo assim que ambas as questões estão inter-relacionadas uma com a outra.

Importa relacionar, para saber se a gestão de reclamações é aplicada, a questão da existência da política de reclamações com a classificação hoteleira dos inquiridos.

Tabela 11 - Diferenças significativas/não significativas existe política de reclamações/classificação Hoteleira

	Questão 2	N	Média	Desvio Padrão	F (ANOVA) Qui2	p
Existe alguma política /processo de gestão de reclamações na unidade hoteleira?	3 estrelas	57	4,05	1,36	0,496	,739
	4 estrelas	58	4,02	1,17		
	5 estrelas	21	4,47	1,07		

Fonte: Elaboração Própria

Pelo apresentado na tabela podemos concluir que através da análise das médias, a unidade com maior média são as unidades de 5 estrelas. Não se verifica significância entre as unidades hoteleiras de 3 e 4 estrelas. Com a probabilidade de erro de 0.05, podemos concluir que pelo menos, as unidades hoteleiras de 5 estrelas tem significância na média à resposta da existência de uma política de gestão de

reclamações. Através da ANOVA obteve-se um $F=0,49$ e um $p=0,739$, o que nos leva a concluir que se rejeita a hipótese nula e que não existe diferença significativa entre as variáveis.

Tabela 12 - Diferenças significativas/não significativas aplicação da política de reclamações/classificação Hoteleira

	Questão 2	N	Média	Desvio Padrão	F (ANOVA) Qui2	p
A política de gestão de reclamações da unidade hoteleira é sempre aplicada?	3 estrelas	57	4,05	1,26	0,693	,598
	4 estrelas	57	4,07	1,13		
	5 estrelas	21	4,38	1,02		

Fonte: Elaboração Própria

Pelo apresentado na tabela podemos concluir que através da análise das médias, a unidade com maior média são as unidades de 5 estrelas. Não se verifica significância entre as unidades hoteleiras de 3 e 4 estrelas. Com a probabilidade de erro de 0,05, podemos concluir que pelo menos as unidades hoteleiras de 5 estrelas, tem significância na média à resposta da existência de uma política de gestão de reclamações. Através da ANOVA obteve-se um $F=0,693$ e um $p=0,598$, o que nos leva a concluir que as variáveis não são significativamente diferentes.

Importa analisar a aplicação das políticas de gestão de reclamações, neste caso foi importante analisar quem soluciona, ou põe em prática a política, assim sendo foi feita a análise entre variável "a política de gestão de reclamações nas unidades hoteleiras é sempre aplicada" e "quem soluciona a reclamação". Neste teste de comparação de médias podemos concluir que, mais uma vez, são Outros que aplicam a solução da reclamação. No teste ANOVA obteve-se um $F= 1.308$ e um $p=0.270$, o que nos leva a que não existem diferenças significativas.

Tabela 13 - Diferenças significativas/não significativas existência da política de gestão reclamações/ quem soluciona

	Questão 13 - Quem soluciona reclamações	N	Média	Desvio Padrão	F (ANOVA) Qui2	p
A política de gestão de reclamações da unidade hoteleira é sempre aplicada?	Não sabe	5	3,6	1,14	1,308	0,27
	Receção	12	3,92	1,00		
	Direção	92	4,13	1,23		
	Assistene Direção	12	4,17	1,19		
	Diretor de Operações	4	4,00	1,15		
	Outros	10	4,4	0,84		

Fonte: Elaboração Própria

Importa analisar se as variáveis tempo de resolução de uma reclamação depende da aplicação constante da política de gestão de reclamações da unidade hoteleira.

No que concerne à tabela 14, esta ilustra ao tempo de resolução, que a média mais elevada é na resolução imediata (média =4,22). Não se verifica significância entre as restantes variáveis. Com a probabilidade de erro de 0.05, podemos concluir que existe significância na média à resposta da existência de uma política de gestão de reclamações. Através da ANOVA obteve-se um $F=2,2880$ e um $p=0,630$, o que nos leva a concluir que as variáveis não são significativamente diferentes.

Tabela 14 - Diferenças significativas/não significativas política de gestão reclamações é sempre aplicada/ tempo de resolução de reclamação

	Questão 14	N	Média	Desvio Padrão	F (ANOVA) Qui2	p
A política de gestão de reclamações da unidade hoteleira é sempre aplicada?	Imediato	87	4,22	1,16	2,288	0,630
	Horas	36	4,00	1,22		
	Dias	12	3,67	1,07		

Fonte: Elaboração Própria

Avaliando a concordância entre as questões a existência de gestão de reclamações e a questão em análise é de 81% e entre a aplicação da gestão e o tempo que demora a ser aplicada a análise é de 82%. Pelo que se verifica que, mais de metade dos inquiridos resolve as reclamações imediatamente.

Tabela 15 - Frequência de Respostas - existe/é aplicada a gestão de reclamações /tempo de resolução de reclamação

	Questão 14	Concordância	
		N	%
Existe alguma política/processo de gestão de reclamações na unidade hoteleira?	Imediato	71	81%
	Horas	20	72%
	Dias	7	58%
	Questão 14	N	%
	A política de gestão de reclamações da unidade hoteleira é sempre aplicada?	Imediato	71
	Horas	27	75%
	Dias	7	58%

Nota: Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 4) Maioria das vezes e 5) Sempre

Fonte: Elaboração Própria

De modo a compreender a importância da gestão de reclamações, importa saber se quando esta existe e é aplicada, se contempla uma compensação para os

reclamantes. Assim através da análise das médias entre a existência de alguma política/processo de gestão de reclamações e se é dada alguma compensação e entre a aplicação da gestão de reclamações e se é dada alguma compensação ao reclamante. Podemos concluir através das tabelas o seguinte:

Ao comparar-se as médias entre a aplicação da gestão de reclamações e se é dada alguma compensação, tabela 16, verificamos que a categoria com maior média não é a que tem maior frequência de respostas. O maior valor de média foi observado na resposta não. Através do teste ANOVA obteve-se um $F=0,133$; $p=0,876$, o que nos leva a considerar que não existe significância e que nos leva a considerar a hipótese nula da questão.

Tabela 16 - Diferenças significativas/não significativas aplicação da política de gestão reclamações/dada compensação ao cliente reclamante

	Questão 15	N	Média	Desvio Padrão	F (ANOVA) Qui2	p
A política de gestão de reclamações da unidade hoteleira é sempre aplicada?	Não	53	4,17	1,17	0,133	0,876
	Sim	71	4,08	1,17		
	Não sabe	11	4,00	1,26		

Fonte: Elaboração Própria

É importante analisar se quando é aplicada a gestão de reclamações se os reclamantes ficam satisfeitos face à compensação que lhe é dada.

Para a variável “a política de gestão é sempre aplicada” pretendíamos saber se existe alguma significância nas médias de resposta para a categoria de, qual o grau de satisfação dos clientes face à compensação dada. Podemos verificar que as categorias com maior frequência de resposta são as que apresentam as médias mais elevadas. As médias das variáveis entre si não apresentam diferenças significativas. Aplicando o teste ANOVA verificamos, pelos valores apresentados, que não existe diferenças significantes entre os grupos de resultados, pelo que a hipótese pode ser considerada válida.

Tabela 17 - Diferenças significativas/não significativas na aplicação da política de gestão reclamações/ dada compensação ao reclamante

	Qual o grau de satisfação dos clientes face à compensação dada?	N	Média	Desvio Padrão	F (ANOVA) Qui2	p
A política de gestão de reclamações da unidade hoteleira é sempre aplicada?	Nada Satisfeito	4	4,00	1,41	2,837	0,27
	Indiferente	8	3,38	1,30		
	Parcialmente Satisfeito	69	4,09	1,11		
	Totalmente Satisfeito	54	4,26	1,20		

Fonte: Elaboração Própria

Analisando se quando é aplicada a gestão de reclamações se os reclamantes ficam satisfeitos com o tratamento dados às suas reclamações (tabela 17), podemos concluir que, através do teste de comparação das médias indica-nos que a diferença, estatisticamente significativamente são entre a variável indiferente e a variável totalmente satisfeito, sendo que a ultima tem um impacto positivo e apresenta um valor médio mais elevado. Através do teste da ANOVA podemos verificar que as variáveis apresentam valores significativamente diferentes, o que nos leva a rejeitar a hipótese nula.

Tabela 18 - Diferenças significativas/não significativas existência da política de gestão reclamações/ cliente fica satisfeito com o tratamento da reclamação

	Os clientes ficam satisfeitos com o tratamento das reclamações?	N	Média	Desvio Padrão	F (ANOVA) Qui2	p
A politica de gestão de reclamações da unidade hoteleira é sempre aplicada?	Indiferente	4	3,50	1,29	4,091	0,004
	Parcialmente Satisfeito	70	3,96	1,13		
	Totalmente Satisfeito	61	4,33	1,18		

Fonte: Elaboração Própria

No que concerne à análise entre a aplicação da política de gestão de reclamações e se os clientes quando satisfeitos se recomendam o serviço, esta análise é importante para compreender se quando a gestão da reclamação é bem realizada e se esta tem consequências positivas como o retorno do cliente e dos seus familiares e amigos. Através da tabela podemos verificar que, a categoria com maior média é a parcialmente satisfeito com a maior média, cerca de 4,39, apresentando uma diferença significativa em relação às restantes categorias. Com a probabilidade de erro de 0.05, através da ANOVA obteve-se um $F=3,886$ e um $p=0,005$, o que nos leva a concluir que existe uma diferença significativa entre as categorias.

Tabela 19 - Diferenças significativas/não significativas aplicação da política de gestão reclamações/satisfação do cliente e recompra serviço

	Os clientes que reclamam e ficam satisfeitos com o tratamento da mesma, recompram o serviço ou recomendam a amigos e familiares?	N	Média	Desvio Padrão	F (ANOVA) Qui2	p
A politica de gestão de reclamações da unidade hoteleira é sempre aplicada?	Nada Satisfeito	2	3,50	2,12	3,866	0,005
	Indiferente	12	3,83	1,34		
	satisfeito	60	3,98	1,17		
	Parcialmente Satisfeito	59	4,39	1,02		

Fonte: Elaboração Própria

No que respeita à concordância entre o grau de satisfação, a concordância entre as questões em análise são valores superiores a 50%, Pelo que se verifica mais de metade das unidades respondentes se preocupam com a satisfação do cliente,

pelo que mais de 89% das unidades hoteleiras consideram que o cliente fica satisfeito com a compensação dada, 96% consideram que o cliente fica satisfeito com o tratamento das reclamações e 86% consideram que o cliente recomenda e recompra o serviço a familiares e amigos. Concluímos assim que ambas as questões estão inter-relacionadas umas com as outras.

Tabela 20 - Frequência de Respostas - Satisfação

	Concordância	
	N	%
Qual o grau de satisfação dos clientes face à compensação dada?	97	89%
Os clientes ficam satisfeitos com o tratamento das reclamações?	103	96%
Os clientes que reclamam e ficam satisfeitos com o tratamento da mesma, recompram o serviço ou recomendam a amigos e familiares?	96	86%

Nota: Os valores indicados reportam-se à escala de medida 4) Parcialmente Satisfeito e 5) Totalmente Satisfeito

Fonte: Elaboração Própria

Importa analisar se a satisfação do cliente face à resolução do problema e posterior compensação, dependem do tempo de resolução da reclamação. Assim, cruzando as variáveis nominais quantitativas do tempo de resolução da reclamação e a opinião em relação à satisfação na resolução do problema e compensação. De seguida, ilustram-se as diferenças significantes e não significantes, através dos seus valores.

Podemos concluir através da análise, que para os graus de satisfação face à compensação dada, esta é superior quando a reclamação é resolvida de imediato, sendo inferior quando esta demora dias. Na análise da ANOVA concluímos que não existe significância entre os valores, o que torna esta hipótese nula.

Na análise da satisfação dos clientes com o tratamento de reclamações, pela análise das médias verifica-se que quando o tratamento é imediato é superior às restantes no entanto não se verifica diferenças significantes entre as médias apresentadas. Em relação à ANOVA, dado os valores apresentados, existem diferenças significativas entre as variáveis o que nos leva a rejeitar a hipótese nula da questão.

Quando os clientes ficam satisfeitos com o tratamento das reclamações, as unidades hoteleiras consideram que os reclamantes recompram e recomendam o

serviço quando a aplicação da gestão de reclamações é imediata. Nesta questão os dados a ANOVA verificam a existência de diferenças significativas entre as variáveis o que nos leva a rejeitar a hipótese nula da questão.

Tabela 21 - Diferenças significativas/não significativas satisfação dos clientes/tempo de resolução da reclamação

	Questão 14	N	Média	Desvio Padrão	F (ANOVA) Qui2	p
Qual o grau de satisfação dos clientes face à compensação dada?	Imediato	88	4,32	0,86	1,329	,268
	Horas	36	4,22	0,48		
	Dias	12	3,92	1,16		
Os clientes ficam satisfeitos com o tratamento das reclamações?	Imediato	88	4,53	0,55	5,644	,004
	Horas	36	4,28	0,45		
	Dias	12	4,08	0,67		
Os clientes que reclamam e ficam satisfeitos com o tratamento da mesma, recomparam o serviço ou recomendam a amigos e familiares?	Imediato	88	4,42	0,77	6,642	,002
	Horas	36	4,08	1,05		
	Dias	12	3,50	1,09		

Fonte: Elaboração Própria

É importante analisar o grau de satisfação do cliente face à compensação dada, com o tratamento das reclamações e a recompra do serviço, com a existência de compensação dos clientes quando fazem uma reclamação.

No que respeita à concordância entre o grau de satisfação face à compensação dada e a questão 15, podemos concluir que cerca de 67% das unidades hoteleiras consideram que os clientes ficam satisfeitos face à compensação dada. Cerca de 43% das unidades hoteleiras consideram que os clientes reclamantes não ficam satisfeitos com o tratamento de reclamações. Relativamente à recompra do serviço considera-se que cerca de 59% dos clientes ficam satisfeitos e recomparam ou recomendam o serviço.

Tabela 22 - Frequência de Respostas - Satisfação/ dada compensação ao cliente

	Questão 15	Concordância	
		N	%
Qual o grau de satisfação dos clientes face à compensação dada?	Não	40	39%
	Sim	70	67%
Os clientes ficam satisfeitos com o tratamento das reclamações?	Não	54	43%
	Sim	70	57%
Os clientes que reclamam e ficam satisfeitos com o tratamento da mesma, recomparam o serviço ou recomendam a amigos e familiares?	Não	45	41%
	Sim	66	59%

Nota: Os valores indicados reportam-se à escala de medida 4) Parcialmente Satisfeito e 5) Totalmente Satisfeito

Fonte: Elaboração Própria

Concluimos assim que ambas as questões estão inter-relacionadas umas com as outras.

Seguidamente apresentamos a etapa 7. Nesta próxima, e última etapa, estarão compilados os principais resultados obtidos nesta análise assim como as principais conclusões retiradas deste estudo.

4.2.7. Etapa 7 - Conclusões

Após a análise dos dados, importa analisar se a pergunta de partida é respondida ou não, esta resposta irá fornecer-nos as conclusões deste trabalho, como, tal, apresentamos de seguida a resposta à pergunta de partida.

Apesar de apenas uma percentagem ter respondido ao questionário, cerca de 140 hotéis dos 500 questionários enviados teria sido mais conveniente e fácil se a amostra tivesse sido generalizada a categoria hoteleira e se tivéssemos selecionado uma amostra populacional de unidades hoteleiras de uma determinada área de Portugal.

No que diz respeito à caracterização das unidades hoteleiras da nossa amostra, a maioria são de 4 estrelas e situadas no Norte do país. No entanto, quando se fez o cruzamento entre as variáveis categoria hoteleira e localização, verificou-se que a maioria das unidades respondentes eram de 4 estrelas mas se situam no centro do país. As unidades respondentes são relativamente novas com entre 1 a 10 anos de funcionamento. Podemos ainda verificar que as unidades hoteleiras são de média dimensão, entre 41 e 50 quartos e que possuem entre 1 e 10 colaboradores. Verificando o gráfico, podemos concluir que estas unidades hoteleiras têm uma limitação de recursos humanos, limitação esta que pode ser colmatada nos meses de maior afluência de hóspedes através da contratação sazonal.

Dos serviços prestados pelas unidades hoteleiras, estas apresentam um maior número de reclamações na área do *Food and Beverage* e na manutenção e *Housekeeping*. A receção, como podemos verificar, apresenta valores muito baixos de reclamação.

Na pesquisa efetuada, quanto ao conhecimento de reclamações, estas são maioritariamente informadas às unidades hoteleiras e diretamente transmitidas ao *staff*.

Na pesquisa sobre os procedimentos de receção de uma reclamação, tendo em conta que as variáveis vão umas contra as outras, sendo que a primeira parte da tabela baseada em Custódio (2013) e a segunda parte em Pessoa (2009), verificamos uma percentagem mais elevada de “frequente” e “muito frequente” na primeira parte da tabela e na segunda parte uma maioria de respostas “nada” ou “pouco frequente”, verificando assim a perceção dos inquiridos relativamente aos procedimentos considerados positivos e adequados e dos negativos e inadequados. Estes procedimentos de receção de uma reclamação devem entrar sempre em ação quando de uma queixa por parte de um cliente, devem ser implementados e aperfeiçoados, estes procedimentos devem ser viabilizados em função das necessidades das unidades hoteleiras. A finalidade destes procedimentos é gerar benefícios e resultados positivos para o cliente e para a unidade hoteleira (Campos, Mesquita e Martins, 2015).

Quanto aos procedimentos de uma reclamação, todos os procedimentos são aplicados sempre ou a maioria das vezes, o que transmite a ideia de que existe algum tipo de gestão ou aplicação de um determinado processo de reclamações. Apenas o procedimento "reclamações devido a fatores que poderiam ter sido evitados" tem um valor maior de “às vezes”, o que significa que estas reclamações poderiam ter sido evitadas. Para que tal não volte a acontecer Johnston e Mehra (2002) sugerem a criação de um processo simples, claro e de fácil acesso para que os colaboradores possam registar as reclamações realizadas. Todos os procedimentos deverão ser aplicados, transmitindo a ideia de que existe gestão ou aplicação de um determinado processo de reclamações. Johnston & Mehra (2002) defendem que exista um processo simples, claro e de fácil acesso para que os colaboradores possam registar as reclamações realizadas, para que os processos sejam mais fáceis de aplicar e também mais eficientes.

Apesar de ser o pessoal da linha da frente, mais precisamente os rececionistas, quem recebe as reclamações, quando questionado aos inquiridos, quem tem acesso, quem gere e soluciona as reclamações, a grande maioria respondeu a direção do hotel. Por experiência própria (investigador), o rececionista é quem recebe

a reclamação e depois a tratar da melhor forma possível, com os meios que lhe foram proporcionados. A reclamação passa para a direção para que possam gerir e compensar o cliente da melhor forma possível. Muitas vezes o facto de ser o Diretor Geral a ir ter com o hóspede e lhe pedir desculpa, leva a que o hóspede se sinta importante e que a sua reclamação foi valorizada. Segundo Rosário (2009) citando Davidow "Um pedido de desculpa deverá ser considerado como uma compensação psicológica; O pedido de desculpa tem um efeito significativo na justiça inter-racional e um efeito indireto na satisfação do tratamento da reclamação".

Quanto mais rapidamente uma reclamação for tratada, maior será a taxa de retenção do cliente na empresa (Rosário, 2009). Os inquiridos responderam que o tempo de resposta à reclamação de um cliente é de resolução imediata (65%) o que significa que se confirma o que Rosário (2009) afirma.

A compensação quanto à falha é uma das formas de conseguir recuperar o cliente. A maioria dos inquiridos respondeu que os clientes que reclamam são compensados. Os restantes não dão qualquer tipo de compensação aos clientes reclamantes. Assim, concluímos que as unidades que compensam os seus clientes vão de encontro aos estudos de Gilly e Davidow, citados por Rosário (2009), em que este afirma que a compensação tem um resultado positivo na satisfação dos hóspedes e um efeito positivo na intenção de recompra do serviço.

A compensação da falha está intrinsecamente relacionada com o grau de satisfação dos clientes, assim como com a satisfação, com o tratamento da reclamação e com a recompra do serviço. Os inquiridos afirmam que os seus clientes ficam parcialmente e totalmente satisfeitos com a compensação. Neste caso podemos concluir que existe relação entre compensação e satisfação do cliente (Davidow, 2000). Concluímos que os clientes compensados ficam parcialmente satisfeitos, o que significa que a compensação não foi do seu agrado ou ficou aquém das suas expectativas.

Quanto ao grau de satisfação com o tratamento de reclamações, Rosário (2009) afirma que o tratamento de reclamações poderá ser mais importante que a reclamação em si e que quanto mais extenso for o processo de recuperação da falha do serviço mais aumentará a satisfação do cliente e da sua lealdade.

Quanto à recompra do serviço, pela análise dos dados, podemos concluir que os clientes das unidades hoteleiras ficam totalmente e parcialmente satisfeitos o que os leva a recomprar o serviço. Esta questão vai de encontro a Rosário (2009), onde este afirma que em qualquer falha do serviço, a oferta ao cliente for mais do que ele perder, aumentará positivamente as futuras intenções de recompra do serviço.

Assim, o questionário e a sua análise vão de encontro a teorias já aplicadas por vários autores.

No que diz respeito à Importância da Gestão de Reclamações das Unidades Hoteleiras, estas valorizam a gestão de reclamações, e podemos verificar:

Para a questão "A política de gestão de reclamações da unidade hoteleira é sempre aplicada" e "existe algum processo de gestão de reclamações nas unidades hoteleiras", podemos concluir que as variáveis são significativamente diferentes. Partimos assim do pressuposto que se existe uma política de gestão de reclamações esta é sempre aplicada. Estes resultados coincidem com a análise da concordância entre as duas variáveis, confirmando a existência de um inter-relacionamento entre as duas variáveis.

No cruzamento da questão "a gestão de reclamações nas unidades hoteleiras é sempre aplicada" e a classificação hoteleira concluímos que não se verifica nenhuma significância para estas questões e que não se vem a verificar qualquer tipo de confirmação, o que leva a concluir que a aplicação da gestão de reclamações é diferente consoante a categoria hoteleira.

Para a hipótese "existe alguma política/processo de gestão de reclamações nas unidades hoteleiras" e quem recebe as reclamações, a ANOVA teste confirma a existência de diferenças significativas o que leva a querer que a solução muitas vezes não é dada apenas por uma pessoa.

Importa analisar a "a gestão de reclamações nas unidades hoteleiras é sempre aplicada" com o "tempo de resolução de uma reclamação", o teste ANOVA confirma a hipótese nula concluindo assim que este cruzamento vai de encontro a teoria de Davidow (2000), num estudo em que refere que o tempo de resposta é aceitável e específica para cada contexto e situação.

Analisando a concordância ente "existe alguma política/ processo de gestão de reclamações nas unidades hoteleiras" e o "tempo de resolução de reclamação" e "a gestão de reclamações nas unidades hoteleiras é sempre aplicada" com o "tempo de resolução de uma reclamação", podemos verificar nas respostas dos inquiridos que cerca de 81% responderam "sempre" ou "a maioria das vezes" à resolução das reclamações imediatamente. O mesmo se verifica para a gestão de reclamações com a aplicação da política de reclamações. Tendo em conta os vários estudos, a questão de tempo de resolução ainda não esta bem definida pois alguns autores defendem por bem resolver a reclamação imediatamente enquanto outros consideram que a resolução da reclamação deve levar o seu tempo.

Quando comparada as variáveis "a gestão de reclamações nas unidade hoteleiras é sempre aplicada" e "dada alguma compensação ao cliente que reclama", os inquiridos respondentes informam que sim, no entanto não é dada nenhuma compensação, pelo teste ANOVA. Conclui-se assim que a compensação é o aspeto do tratamento de reclamações assentando na premissa básica de que os clientes reclamantes deverão pelo menos ser recompensados até ao ponto de partida anterior à insatisfação e posterior reclamação ou de outra forma continuarão insatisfeitos com a resposta (Davidow, 2000).

Analisando o cruzamento do grau de satisfação dos clientes face à compensação dada, verificou-se que a hipótese é válida, pelo teste ANOVA, o que vai de encontro ao estudo de Hocutt, Chekroborty e Monen citados por Rosário (2009) na qual se verifica que a compensação tem um efeito significativo na satisfação com o processo de tratamento de reclamações.

Na análise entre o grau de satisfação, o tratamento de reclamações e entre a satisfação dos clientes e a recompra do serviço e o tempo de resposta à reclamação, verificamos que a satisfação depende da rapidez com que a reclamação é tratada. A compensação depende também desta rapidez e que caso a reclamação seja rapidamente solucionada o cliente irá recomprar o serviço.

De acordo com a investigação levada a cabo e com base nos resultados obtidos, determina-se que na pergunta de partida se verifica a sua confirmação. Podemos verificar alguns dos objetivos da tese:

Podemos verificar que as unidades hoteleiras, mesmo que não tenham uma política pré-definida de gestão de reclamações, elas esforçam-se para conseguir fazer a gestão de reclamações apresentadas pelos clientes;

Verificou-se que as reclamações são recebidas pela receção ou pela direção da unidade hoteleira e geridas pela direção. Quando as reclamações são solucionadas, quando estas são bem solucionadas e o cliente fica satisfeito com a sua resolução e compensação, existe recompra dos serviços. O cliente que percebe que a sua reclamação foi importante e que esta foi resolvida eficazmente e que foi compensado de forma justa, podendo restaurar a satisfação e levá-lo ao deleite. Outros efeitos positivos na manutenção de clientes é o fortalecimento a lealdade do cliente e aumento das suas intenções de recompra. Isto é positivo pois permite à empresa aumentar os resultados financeiros com o retorno dos clientes e existirá o “passa-a-palavra” positivo.

Concluimos assim, que a pergunta de partida e a análise é confirmada e o facto de as unidades hoteleiras terem uma política de gestão de reclamações, que é aplicada, demonstra que as unidades hoteleiras consideram a gestão de reclamações importante para a indústria hoteleira e ainda que as reclamações, feitas pelos clientes, são importantes (tabela 12). A maioria das unidades hoteleiras respondentes tem uma gestão de reclamações e aplicam a gestão sempre que existem reclamações (tabela 9). Esta conclusão vem comprovar os resultados apresentados por diversos autores referenciados anteriormente, estes resultados são uma mais-valia para este estudo, pois reforça os seus resultados.

De seguida apresentamos a discussão de resultados, onde se pretende confrontar as teorias aplicada com as nossas conclusões.

5. Discussão de resultados

Após a análise e avaliação dos dados, é importante verificar se é possível responder ou não à pergunta de partida. Assim, neste capítulo são apresentadas as conclusões deste trabalho de investigação e as análises que suportam esta pergunta.

Pergunta de Partida: **A Gestão de Reclamações é importante para a Indústria Hoteleira?**

Assim, nesta parte, pretendemos apresentar, interpretar e analisar os resultados, comparando-os com a revisão literária e retirando conclusões sobre os mesmos. Sendo esta uma pesquisa predominantemente quantitativa, a apresentação dos resultados foram obtidos através da análise dos dados estatísticos e do cruzamento de dados. Numa primeira parte caracterizam-se as unidades hoteleiras participantes no estudo e numa outra, as conclusões retiradas a partir da análise dos dados.

Verificamos que a pergunta de partida é respondida positivamente, ou seja, as unidades hoteleiras, respondentes, consideram que a gestão de reclamações é importante para a indústria hoteleira.

Este resultado está relacionado com a necessidade de as unidades hoteleiras resolverem as reclamações efetuadas pelos seus clientes e da necessidade de os satisfazerem. Esta necessidade, de existir uma boa gestão de reclamações, deve-se ao fato de a satisfação dos clientes ser um dos principais motivos que os levam a permanecerem numa determinada empresa. Verifica-se que face ao elevado e rápido crescimento da indústria hoteleira e conseqüente concorrência no sector, a gestão e tratamento de reclamações é considerado como um fator de diferenciação entre as empresas.

O estudo realizado vai de encontro às teorias apresentadas ao longo da revisão literária, indo assim de encontro da importância da gestão e tratamento de reclamações. Neste estudo está evidenciada a importância das reclamações para o conhecimentos e perceção das falhas a serem colmatadas pelas unidades hoteleiras na prestação dos serviços e de como estas reclamações são uma forma da empresa estar em constante busca de melhorar a qualidade nos serviços prestados por si. A

recepção de reclamações é uma ferramenta que proporciona a valorização do cliente e a possibilidade de conseguir recuperá-lo mesmo quando este se depara com uma falha de serviço.

Verificou-se que as reclamações e a sua gestão e tratamento, são importantes para as unidades hoteleiras pois são consideradas uma ferramenta que possibilita às empresas a identificação das causas das falhas nos serviços prestados, permitindo a implementação de soluções com o intuito de evitar que as mesmas voltem a acontecer. A gestão e tratamento de reclamações é uma ferramenta fundamental para a satisfação dos clientes das unidades hoteleiras, assim como para conseguir preencher as suas expectativas, levando a que os clientes se mantenham fiéis às unidades hoteleiras.

Relativamente às características demográficas, podemos concluir que as unidades hoteleiras respondentes não possuem qualquer relação entre si, no entanto verificamos que as unidades hoteleiras com maior categoria apresentam um maior nível de respostas e que demonstram maior preocupação com a gestão e tratamento das reclamações, denotando assim que consideram esta gestão importante.

No que diz respeito ao conhecimento das reclamações, verificou-se que os clientes preferem reclamar e dar a conhecer as falhas ocorridas na prestação do serviço diretamente na recepção. Esta conclusão é apoiada pelo estudo de Popadiuk (2009), com base em estudos de Zemke e Schaaf (2005), onde se corrobora que o cliente prefere o contacto *face to face* para reclamar. Isto vai de encontro à conclusão que o cliente prefere apresentar o seu descontentamento no local de prestação de serviço com o intuito de obter uma resposta imediata à sua queixa e, consoante a gestão de cada unidade hoteleira, ser recompensado pela falha do serviço.

Ao longo deste estudo vamos percebendo que as unidades hoteleiras consideram as reclamações como oportunidades para a empresa. Tantawy e Losekoot (2001), nas suas teorias, afirmam que para um bom tratamento e gestão de reclamações, o rececionista deverá ter em conta uma lista de procedimentos para uma melhor recepção das reclamações que os clientes fazem. Verificou-se, aplicando estes procedimentos num das questões do questionário, que também as unidades hoteleiras concordam com os procedimentos inumerados por estes autores, por Custódio (2013) e por Pessoa (2009), e aplicam-nas da forma correta e de forma positiva. Isto leva-nos a

concluir que as unidades hoteleiras consideram as reclamações importantes, fazendo a sua adequada gestão, recebendo-as e tratando-as de forma adequada e positiva.

Relativamente às críticas mais frequentes, existentes nas unidades hoteleiras que recebem reclamações, verificou-se que esta questão vai de encontro à teoria de Nery (2007). As causas que levam a que um hóspede reclame são muito vastas e diferentes de cliente para cliente, no entanto verificou-se que a maioria das reclamações provém da área do *Food and Beverage* e na manutenção e *Housekeeping*. Na sua tese, Nery (2007), menciona que as áreas com maior número de reclamações são o *housekeeping* e a manutenção, e estas versam sobre vários itens, tais como as instalações elétricas, ambiente, roupa de cama e de casa de banho, higiene e horário de limpeza dos quartos. Já no *F&B*, que engloba a restauração, bares e *room-service*, as suas principais reclamações baseiam-se na oferta gastronómica que proporciona aos seus clientes, na falha da reposição de alimentos nos *buffet's* e na atitude dos empregados de mesa.

Como podemos verificar, a receção, apresenta valores muito baixos de reclamação, no entanto elas existem. O facto de as causas das reclamações e os motivos que levam os clientes a reclamar sejam variados faz com que as unidades hoteleiras tenham de estar preparadas para resolver qualquer que seja a reclamação apresentada. Infelizmente não é possível às unidades satisfazerem todos os seus clientes, pelo que estas devem estar preparadas para todas as reclamações que venham a ser apresentadas. Relativamente aos restantes itens apresentados e assinalados, alguns vão ao encontro à falta de formação dos colaboradores, sendo certo que todas as restantes críticas e falhas podem ser contornadas através da melhoria contínua, facto que as unidades hoteleiras devem ter presentes.

Verificou-se que quando os inquiridos foram questionados relativamente a quem tem acesso, quem gere e soluciona as reclamações, a grande maioria respondeu a direcção do hotel, no entanto, por experiência própria (investigador), é o pessoal da linha da frente e mais precisamente o rececionista, quem maioritariamente recebe a reclamação. Hvitman e Rylner (2005) concordam no facto de a receção ser a primeira a ter conhecimento das reclamações e só depois de a receber, de a tratar da melhor forma possível e com os meios que lhe foram proporcionados, esta reclamação passa à direcção para que possam gerir e compensar o cliente da melhor forma possível. Muitas vezes o facto de ser o Diretor Geral a ir ter com o hóspede e lhe pedir

desculpa leva a que o hóspede se sinta importante, dando a reclamação como valorizada e importante para a empresa. Segundo Rosário (2009), citando Davidow, "Um pedido de desculpa deverá ser considerado como uma compensação psicológica; O pedido de desculpa tem um efeito significativo na justiça inter-racional e um efeito indireto na satisfação do tratamento da reclamação".

Com base nesta conclusão as unidades hoteleiras deverão centrar os seus esforços na formação do pessoal da linha da frente, indo assim ao encontro dos estudos de Zeithmal, Berry, e Parasuraman, (1996) e outros autores anteriormente apresentados, nos quais referem que os colaboradores têm um papel importante na gestão e tratamento das reclamações. Desta forma o treino e a motivação resultarão para que estes sejam autónomos na gestão de reclamações e tomem as decisões que os gestores das unidades hoteleiras tomariam (Simon, 1997).

Na comparação entre o resultado obtido no estudo e as teorias dos vários autores apresentados, verificamos que existe uma relação de encorajamento das reclamações por parte das unidades hoteleiras. As unidades hoteleiras encorajam os seus hóspedes a reclamarem e apresentarem as falhas ocorridas durante a experiência do serviço. Firnstahl (1989) na sua teoria afirma que as reclamações devem ser consideradas oportunidades para as empresas. Já Blodgett (1994) afirma que se os clientes forem encorajados a reclamar estes não irão ter tendência a partilhar a sua má experiência com terceiros, levando a que o problema seja resolvido e mantenham fiéis à empresa.

De acordo com os resultados obtidos, no que diz respeito ao tempo de resolução de uma reclamação, esta deve ser resolvida de imediato. Segundo Rosário (2009), a velocidade de resposta a uma reclamação deve ser rápida, quanto mais rápida a resposta maior será a taxa de retenção do cliente. Clark, Kaminski, e Rink (1992), defendem que uma rápida resposta fará com que a imagem da empresa seja positiva. Quanto mais rápida a resposta à reclamação mais benefícios a empresa terá na recuperação de clientes. Podemos concluir que o tempo de resposta está intrinsecamente ligada à recuperação do cliente.

Para Davidow (2000), depois de apresentar uma reclamação, a compensação é a condição para que o cliente fique satisfeito. Tax e Brown (1998) referem que quando é dada uma compensação ao cliente, a satisfação deste aumenta. Verifica-se assim que os nossos resultados vão de encontro a estas conclusões. Verifica-se

também que os clientes ficam satisfeitos com as compensações que lhes são dadas, principalmente porque a maioria delas são ofertas de alojamento ou refeições que as unidades hoteleiras entregam para que numa próxima estadia o cliente verifique que as falhas foram colmatas e que a unidade hoteleira corresponde às expectativas do cliente.

No que diz respeito à percepção da satisfação dos clientes por parte das unidades hoteleiras, estas valorizam a gestão e o tratamento das reclamações, verificando a satisfação relativa à compensação que lhes é dada com o objetivo de levar à recuperação de cliente, em vez da sua perda. A satisfação do cliente deve ser o objetivo a atingir, pois como se verifica no estudo, leva a que os clientes permaneçam na empresa. A satisfação é condição para o cliente permanecer na unidade hoteleira.

Assim, concluímos que a gestão e tratamento de reclamações são importantes na Indústria Hoteleira. Esta gestão dá às unidades hoteleiras a oportunidade de, após a ocorrência de uma falha no serviço e reclamação, ir novamente de encontro à satisfação e expectativas do cliente. Conforme se verifica pelos resultados deste estudo, que este vai ao encontro das várias teorias que são apresentadas na contextualização teórica, pelo que concluímos que este estudo é importante para as unidades hoteleiras.

Depois de apresentada a conclusão, apresentaremos no capítulo seguinte todas as conclusões relativas aos conceitos abordados ao longo da dissertação.

6. Conclusão

Neste capítulo apresenta-se uma síntese dos pontos principais deste trabalho, com o objetivo de facilitar a leitura, compreensão e a aplicação do estudo. O principal objetivo desta tese era perceber se as unidades hoteleiras consideram importante que exista uma gestão de reclamações.

6.1. *Considerações finais*

Estes estudos inserem-se numa perspetiva da gestão, em particular na área da Hotelaria, com o objetivo de verificar o impacto das reclamações nas unidades hoteleiras e a importância que estas têm como mais valia para as unidades.

Considerando os objetivos propostos, este trabalho pode ser resumido em 2 etapas. A primeira procurou identificar os conceitos chave das reclamações e todos os seus sub-conceitos e aspetos associados a ele. Na segunda etapa procedeu-se à aplicação da metodologia de investigação que nos permitiu obter resultados e tirar conclusões, sendo este o objetivo principal deste trabalho.

A primeira etapa foi apresentada nos capítulos 2 e 3, constituindo a revisão literária, onde concluímos que o conceito de reclamação é muito complexo e se baseia nas variáveis: satisfação, perceção e de vivência de um serviço em que o cliente tira a sua conclusão, quer seja satisfatória ou insatisfatória. Aquando da sua perceção negativa do serviço e de o serviço não ir de encontro às suas expectativas, durante uma falha ao longo da prestação do serviço, o cliente fica com um sentimento de insatisfação que resulta numa reclamação, reclamação esta que tem o intuito de dar a conhecer o problema/falha, para que esta falha seja justificada pela empresa prestadora de serviço e para que o cliente seja recompensado.

Numa perspetiva de ajuda e contributo para as empresas, verificou-se que as unidades hoteleiras devem incentivar as reclamações e vê-las com uma conotação positiva, devendo por isso serem incentivadas e depois resolvidas para que as unidades hoteleiras possam recuperar os clientes e por sua vez crescerem na indústria.

As unidades hoteleiras têm a perceção da importância das reclamações e da implementação de uma política que se baseie na sua gestão. Esta implementação implica uma maior satisfação dos clientes e permite às unidades hoteleiras, com uma

resposta rápida e satisfatória pelo mau serviço prestado, tornarem clientes insatisfeitos em clientes satisfeitos.

Dada a cada vez mais evidente e forte concorrência existente na indústria hoteleira, as unidades hoteleiras devem evidenciar-se pela diferenciação de serviço para o cliente, cliente este que ao longo dos anos se tem tornado mais exigente. As unidades hoteleiras devem ter em atenção que para além da gestão de reclamações, a satisfação dos clientes é muito importante. Desta forma é necessário que as unidades hoteleiras tenham pessoas formadas, na linha da frente (de contacto direto com o cliente), para uma gestão de reclamações mais eficaz, perceção dos motivos que levam o cliente a reclamar e as consequências que a não resolução desta terá para a unidade hoteleira, levando a uma adequada resolução.

As reclamações deverão ser consideradas como uma ajuda e mais-valia que para a unidade hoteleira consiga melhorar o serviço prestado ao cliente. É importante lembrar que o objetivo da gestão de reclamações é ouvir o cliente para que este seja deleitado com a resolução e com a compensação (dada pela unidade hoteleira) com o objetivo de o manter fiel á empresa.

Na segunda etapa, através da aplicação das metodologias quantitativas, da análise fatorial e da ANOVA, é perceptível, através dos estudos aplicados, que a análise vai de encontro às teorias apresentadas e responde à pergunta de partida. Percebemos ao longo desta etapa o quanto as unidades hoteleiras valorizam as reclamações, assim como fazem a sua gestão e tratamento. Verifica-se que a existência de uma política de gestão de reclamações é importante e que a aplicação desta ajuda à unidade hoteleira na resolução destas reclamações, indo assim ao encontro das expectativas dos clientes que reclamam. Releva-se a importância de as unidades hoteleiras terem um sistema eficaz de gestão de reclamações com o objetivo de melhorar o serviço prestado, de satisfazer o seu cliente, recuperar o seu cliente e mantê-lo fidelizado na empresa.

Relativamente aos objetivos principais desta investigação, podemos concluir que a gestão e tratamento das reclamações, de acordo com os resultados apresentados e discutidos na parte empírica, são de grande importância para as unidades hoteleiras, as quais se encontram num mercado cada vez mais concorrencial e em constante crescimento. Com a gestão de reclamações, as unidades hoteleiras têm a oportunidade de recuperar o seu cliente, perceber onde estão a falhar e

tornarem os seus clientes fiéis, pois leva estes a valorizarem o esforço da unidade hoteleira na medida em que são ouvidos e compensados. A nossa pergunta de partida foi confirmada, ou seja, a indústria hoteleira considera importante possuir e aplicar uma gestão de reclamações.

6.2. Principais contributos e recomendações

Com esta dissertação espera-se que o seu resultado sirva para alargar a visão dos gestores hoteleiros no que diz respeito às reclamações e a sua importância, num cenário em que a satisfação dos clientes é muito valorizada e demarcado pelas diferentes definições de satisfação de cada um assim como as suas expectativas criadas acerca de um serviço. A gestão de reclamações demonstrar como esta gestão é importante para os clientes na perspectiva em que são valorizados, sentem que existe preocupação na resolução do seu descontentamento e na prestação de um serviço de qualidade.

Esta dissertação vem complementar alguns estudos anteriormente realizados e por sua vez reforçar a ideia da importância das reclamações e da sua gestão para a satisfação e manutenção dos seus clientes, assim como na diferenciação entre as outras unidades hoteleiras.

As reclamações são frequentes e os gestores e pessoal da linha da frente devem de oferecer aos seus clientes a melhor prestação de serviço possível, que vá de encontro às suas expectativas. Hoje em dia as reclamações são vistas como uma oportunidade e não como um aspeto negativo para a unidade hoteleira, daí que a gestão de reclamações esteja implementada nas unidades hoteleiras.

Aquando da ocorrência da falha no serviço e da reclamação, a unidade hoteleira deve estar preparada para a gestão das reclamações e dar seguimento à resolução das mesmas. Deve fazer tudo aquilo que esteja ao seu alcance para que a resolução da reclamação resulte num cliente satisfeito, este manter-se-á leal à empresa. A importância da gestão de reclamações nas unidades hoteleiras deve-se também a nível de custos, uma vez é menos dispendioso a resolução de uma falha do que a obtenção de novos clientes, fazendo com que a aplicação da gestão de reclamação seja eficaz na resolução e na satisfação dos clientes.

As unidades hoteleiras devem transmitir aos seus clientes a atenção que estes pretendem e aproveitar o momento da reclamação para criar uma oportunidade de reconquista do cliente. O recebimento e a resolução das reclamações dos clientes devem gerar um efeito positivo, nas unidades hoteleiras. É necessário que cada vez mais as unidades hoteleiras estejam preparadas de modo a antecipar as reclamações, assim como as necessidades dos seus clientes. Devem ter uma gestão ativa de reclamações e de satisfação dos seus clientes, para que exista um resultado positivo na manutenção e rentabilidade dos seus clientes.

Este estudo demonstra a importância das reclamações e da gestão das reclamações para as unidades hoteleiras e na aplicação da mesma, no sentido de ser implementada em outras empresas prestadoras de serviços.

6.3. Limitações do estudo

Como qualquer outro estudo, a presente investigação apresenta as suas limitações, que se preveem superadas em futuras investigações.

Este estudo tem algumas limitações, as quais se enumeram a seguir.

A primeira limitação deveu-se ao facto de se tratar de um tema muito específico e ainda pouco divulgado, o que fez com que fosse um pouco limitado no que concerne a investigações e artigos científicos para pesquisa.

A segunda limitação deveu-se à dimensão da amostra, pois grande parte dos inquiridos não respondeu. Apesar de terem sido enviados cerca de 500 questionários, foram rececionadas apenas 140 respostas, limitando assim a análise dos dados.

A terceira limitação deveu-se às respostas dadas pelos respondentes. Verificou-se que algumas das respostas não foram facultadas de forma precisa ou sincera levando a crer que as questões eram respondidas consoante a imagem a empresa respondente pretendia dar e não em conformidade com a realidade na unidade hoteleira. No entanto para manter a fidelidade deste estudo estas respostas foram eliminadas.

A quarta limitação prendeu-se com a investigadora, que talvez por ser principiante e com reduzida experiência em trabalhos de investigação desta natureza teve alguma dificuldade em realizar esta investigação com maior profundidade (ou a

profundidade desejada), aliado ao facto de não ter conseguido manter os prazos estabelecidos, uma vez que também tinha as prioridades inerentes ao trabalho laboral.

Após reconhecidas as limitações do estudo, a presente investigação sugere algumas linhas orientadoras, que ser poderão ser levadas a cabo futuramente.

6.4. Sugestões para Investigação Futuras

Para uma melhor análise da gestão de reclamações nas unidades hoteleiras seria interessante fazer uma pesquisa na qual fosse analisada a taxa de ocupação das unidades hoteleiras e a influência dessas taxas nas reclamações; se a época alta e baixa tem influência nas reclamações dos clientes. Questionar diretamente as unidades hoteleiras se consideram importante a gestão de reclamações;

Outra área de pesquisa interessante de estudar seria saber quais as expectativas dos reclamantes, tentando perceber se estes consideram toda a gestão de reclamações do hotel importante, fazendo uma pesquisa sobre a importância dada à gestão de reclamações na indústria hoteleira, mas com base nas expectativas e percepções do cliente. No final seria interessante comparar a gestão de reclamações na perspectiva da indústria hoteleira e na perspectiva do cliente;

Eventualmente fazer-se uma investigação sobre a gestão de reclamações mas tendo como ponto principal o estudo de uma unidade hoteleira em particular, com o objetivo de perceber de forma direta como a gestão de reclamações é feita, para se poder ter uma realidade mais precisa sobre se existe alguma gestão de reclamações e em caso afirmativo, como esta é aplicada;

Talvez aplicar a gestão de reclamações nas diversas áreas específicas das unidades hoteleiras, isto é aplicar este mesmo estudo mas nas áreas específicas de uma unidade hoteleira, como por exemplo na receção, *F&B* e *housekeeping* (áreas consideradas por Nery, no seu estudo, as mais problemáticas de uma unidade hoteleira);

Aplicar este estudo, sobre a gestão de reclamações, a um determinada região do país, ou duas, aplicando este estudo por exemplo à região Norte e Centro, analisando os resultados e posteriormente cruzando os dados de uma região com a

outra para perceber se a gestão de reclamações é idêntica mesmo em regiões diferentes do país;

Por último verificar se é possível aplicar este estudo e as análises deste estudo, para gerar uma nova análise sobre os processos de receção e resolução de reclamações.

7. Bibliografia

- Alexandre, C. J., Andrade, D. F., Vasconcelos, A. P., Araújo, A. M., & Batista, M. J. (2003). Análise do número de categorias da escala de Likert aplicada à gestão pela qualidade total através da teoria da resposta ao item. *XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção*. Ouro Preto, MG, Brasil.
- Anderson, E. (1998). Customers Satisfaction and Word of Mouth. *Journal of Service Research*, 1 (1), pp. 5-17.
- Andreassen, T. (2001). From Disgust to Delight: Do Customers Hold a Grudge? 4. *Journal of Service Research* 4, pp. 39-49.
- Battaglia, D., & Borchardt, M. (jul/set de 2010). Análise do processo de recuperação de serviços a partir das reclamações dos clientes: estudo de caso em três organizações. *Produção Online*, 20, 3, pp. 455-470.
- Bennet, R. (s.d.). Anger, catharsis and purchasing behavior following aggressive customer complaints. *Journal of Consumer Marketing*, 14 (2), pp. 156-172.
- Bernardo, A. (2010). *factores explicativos da Reclamação em serviço: o papel do "Controlo de Informação" e do "Grau de Relacionamento"*. Coimbra: Faculdade de Economia. Universidade Coimbra.
- Berry, L. L., Zeithaml, V. A., & Parasuraman. (1990). Five Imperatives for Improving Service Quality". *Sloan Management Review*, 31 (4), 29-38.
- Berry, L. Services Marketing is Different. *Business*, 30 (3), 22-49.
- Bittencourt, H. R., Creutzberg, M., Rodrigues, A. C., Casartelli, A. O., & Freitas, A. L. (Jan/Abril de 2011). Desenvolvimento e validação de um instrumento para avaliação de disciplinas na educação superior. *Est. Aval. Educ.*
- Blodgett, J. G. (1994). The Effects of Perceived Justice on Complainants: Repatronage Intentions and Negative Word-of-Mouth Behavior. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 7, 1-14.
- Blodgett, J. G., Granbois, D. H., & Walters, R. G. (1993). The effects of perceived justice on complainants' negative word-of-mouth behavior and repatronage intentions. *Journal of Retailing*, 69, pp. 399-428.
- Blodgett, J. W. (1995). The effects of customer service on consumer complaining behavior. *Journal of Services Marketing*, 9 (4), pp. 31-42.
- Boshoff, C. (1997). An experimental study of service recovery options. *International Journal of Service Industry Management* 8, pp. 110-130.
- Boshoff, C., & Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *Internacional Journal of Service Industry Management*, 11 (1), pp. 63-90.
- Bougle, R., Pleters, R., & Zeelenberg, M. (2003). Angry Customers Don't Come Back, They Get Angry: The Experience and Behavioral Implications of Anger and Dissatisfaction in Services. *Journal of the Academy of marketing Science*, 31 (4), pp. 377-393.
- Bowen, D., & Clarke, J. (Sep de 2002). Reflections on tourist's satisfaction research: past, present and future. *Journal of Vacation Marketing*, 8 (4), pp. 297-308.
- Branco, G., Ribeiro, J., & Tinoco, M. (out/dez de 2010). Determinantes da satisfação e atributos da qualidade do serviço na hotelaria. *Produção*, 20 (4), pp. 576-588.

- Cadotte, E. R., & Turgeon, N. (1988). Dissatisfiers and Satisfiers Suggestions from Consumer Complaints and Compliments. *Journal of satisfaction, Dissatisfaction and Complaint Behavior*.
- Cadotte, E. R., Woodruff, R. B., & Jenkins, R. L. (1987). Expectations and norms in models of consumer satisfaction. *Journal of marketing Research*, 14, 305-314.
- Campos, R. M., Mesquita, J. M., & Martins, H. C. (maio/ago de 2015). Análise dos impactos do tratamento de reclamações sobre a satisfação e lealdade dos clientes: estudo de uma empresa do sector de saúde. *Gestão & Planejamento*, 16, pp. 149-164.
- Carvalho, J. R., & Matias-Pereira, J. (Out-Dez de 2007). Aplicação da análise factorial na identificação dos fatores de desempenho não-financeiro das empresas salineiras no estado do Rio Grande do Norte. *RIC - Revista de Informação Contábil*, 2 (nº 1), pp. 84-101.
- Carvalho, R. M. (2013). *Satisfação do consumidor - Gestão de Reclamações*. Porto: Universidade Católica Portuguesa - Faculdade de Economia e Gestão.
- Chelladurai, P., Scott, F. L., & Haywood-Farmer, J. (1987). Dimensions of Fitness Services: Development of a Model. *Journal of Sport Management*, 159-172.
- Clark, G. L., Kaminski, P. F., & Rink, D. R. (1992). Consumer Complaints: Advice on How Companies Should Respond Based on Empirical Study. *The Journal of Consumer Marketing*, 9 (3), 5-14.
- Clutterbuck, D., & Goldsmith, W. (1988). Customer care versus customer count. *Managing Service Quality*, 2, pp. 327-338.
- Davidow, M. (2000). The bottom line impact of organizational responses to consumers' complaint. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 24 (4), pp. 473-490.
- Day, R. L., & Bodur, M. (1978). Consumer response to dissatisfaction with services and intangibles. (A. f. Research, Ed.) *Advances in Consumer Research*, 5.
- Dewit, T., & Brady, M. K. (2003). Rethinking Service Recovery Strategies- The Effect of Rapport on Consumer Responses of Failure. *Journal of Science Research*, 3, 193-207.
- Dinis, D. p. (2013). O processo da gestão de reclamações dos passageiros: o caso TAAG - Linhas aéreas de Angola em Portugal. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia.
- Eccles, G., & Durand, P. (1998). Complaining customers, service recovery and continuous improvement. *Managing Service Quality*, 8 (1), pp. 68-71.
- Fernandes, D., & Santos, C. (2008). The antecedents of the consumer complaint behavior. *Advances in Consumer Research*, 35, pp. 584-591.
- Firnstahl, T. W. (July-August de 1989). My employees are my service guarantee. *Harvard Business Review*, pp. 28-32.
- Firnstahl, T. W. (1989). My employees are my service guarantee. *Harvard Business Review*, 67, pp. 28-34.
- Fornell, C., & Wernerfeldt, B. (24 de Nov de 1987). Defensive Marketing Strategy by Consumer Complaining Management: A theoretical Analysis. *Journal of Business*, pp. 337-346.
- Fornell, C., & Wernerfelt, B. (1988). A model for customer complaint management. *Marketing Science*, 7, pp. 287-298

- Guerreiro, J. S. (2013). *Paradoxo da recuperação de clientes aplicado ao serviço hoteleiro*. Faculdade de Economia, Universidade do Porto: Tese de Mestrado em Gestão de Serviços.
- Grönroos, C. Service Management and Marketing – Managing the Moments of Truth in Service Competition. In 1990, 1990. Maxwell Macmillan International Editions.
- Grönroos, C. (1988). Service quality, the six criteria of good perceived service quality. *Review of Business*, 9, pp. 10-13.
- Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, W., & Schlesinger, L. (1994). Putting the Service Profit Chain in Work. *Harvard Business Review*, 72, 164-174.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Sílabo.
- Huyton, J., Baker, S., & Bradley, P. (2000). *Principles of Hotel Front Office Operations*. Londres: Cengage Learning EMEA.
- Hvitman, S., & Rylner, E. (2005). *Service Recovery Policy, Empowerment or Both?* Master's Thesis within Business Administration, Jonkoping International Business School, Jonkoping University.
- Jenks, M. (1993). Ten Easy Steps to Diffusing Anger. *Mobius*, 36-39.
- Johnson, M., Gustafsson, A., Andressen, T., Levick, L., & Cha, J. (2001). The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of Economic Psychology*, 22 (2), pp. 217-245.
- Johnston, R., & Mehra, S. (2002). Best-practice complaint management. *Academy of Management Executive* 16, pp. 145-154.
- Karatepe, O. M. (2006). Customer complaints and organizational responses: The effects of complaints perceptions of justice on satisfaction and loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 25 (1).
- Kau, A. (2006). The Effects of Service Recovery on Consumer satisfaction: a Comparison Between of Complaints and Not-Complaints. *Journal of Services Marketing*, 20 (2), pp. 101-111.
- Keaveney, S. M. (1995). Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study. *Journal of Marketing*, 59, pp. 71-82.
- Kelley, S., & Turley, L. (2001). Consumer perceptions of service quality attributes at sporting events. *Journal of Business Research*, 54, pp. 161-166.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing* (10ª Ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Princípios do Marketing*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Liu, R., & McClure, P. (s.d.). Recognizing cross cultural differences in consumer complaint behavior and intentions: an empirical examination. *Journal of Consumer Marketing*, 18, pp. 54-75.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2007). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*.
- Malhorca, N. K. (2004). *Pesquisa de Marketing - Uma Orientação Aplicada*. Laser House.
- Marques, A. (2012). *Marketing Relacional* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- McCole, P. (2004). "Dealing with complaint in services". *Internacional Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 16, nº 6, pp 345-354.

- Monteiro, L. M. (2013). *A aplicação do pensamento Lean a um processo de reclamações*. Instituto Universitário de Lisboa: Projeto Mestrado de Gestão.
- Nery, T. R. (2007). *Do tratamento das reclamações à gestão da insatisfação: o comportamento de empresas hoteleiras mediante a insatisfação dos seus clientes*. Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- Nyer, P. (2000). An investigation into whether complaints can cause increase consumer satisfaction. *Journal of Consumer Marketing*, 17 (1), pp. 9-19.
- Oakland, J., & Porter, L. (1994). *Cases in Total Quality Management*.
- Oliver, R. (1980). A cognitive Model of Antecedent of Consequence of Satisfaction Decision. *Journal of Marketing Research*, 17, pp. 460-469.
- Oliver, R. L. (2000). A Customer Satisfaction with Service. *Services Marketing e Management*.
- Oliver, R. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*.
- Pessoa, G. (2009). Obtido em 2012/2013, de Qualidade no atendimento ao cliente: <http://pt.scribd.com/doc/4434783/Qualidade-no-atendimento-ao-cliente>
- Popadiuk, S. (Mar/Abr de 2009). Gestão de conhecimento de reclamações de clientes em call center. *R.A.M. - Revista de Administração Mackenzie*, vol. 10, n2.
- Portugal, T. d. (2012). *Os resultados do Turismo*. Edição Março 2013.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva, pp.25-239.
- Renner, P. (1994). *Basic hotel front office procedures*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Rosário, A. (2009). O tratamento das reclamações e recuperação dos clientes: um estudo longitudinal do call center do Millenium BCP. Porto: Faculdade de Economia. Universidades do Porto.
- Saias, L. (2007). *Marketing de Serviços*. Universidade Católica.
- Sangareddy, S. R. (2009). Attaining superior complaint resolution. *Communications of the ACM*, 52 (10), 122-126.
- Sangareddy, S. R., Jha, S., Ye, C., & Desouza, K. (2009). Attaining Superior Complaint Resolution. *Communications of the ACM*, 52 (10), pp. 122-126.
- Santos, C., & Rossi, C. (2002). Os antecedentes da confiança do consumidor em episódios envolvendo reclamações sobre serviços.
- Silva, D.-L. M. (2013). *Facebook-Canal de reclamações dos clientes hoteleiros*. Faculdade de Letras - Universidade do Porto.
- Simões, A. D. (2014). *Avaliação da satisfação e fidelidade de clientes: o caso de um hospital privado*. Lisboa: ISCTE- Business School - Instituto Universitário de Lisboa.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior*. New York: The Free Press 110.
- Singh, J. (1990). A Typology of Consumer Dissatisfaction Response Styles. *Journal of Retailing*, 66, pp. 57-99.
- Singh, J. (1988). Consumer complaint intention and behavior: Definitional and taxonomical issues. *Journal of Marketing*, 52, 93-107.
- Singh, J., Verbek, W., & Rhoads, G. K. (1996). Do Organization Practices Matter in Role Stress Processes? A Study of Direct Moderating Effects for Marketing-Oriented Boundary Spanners. *Journal of Marketing*, 69-86.

Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 36, pp. 356-362.

Soares, M. (2011). *A Gestão e Tratamento de Reclamações em Serviços*. Lisboa: Faculdade de Economia. Universidade do Porto.

Soares, M. A. (2006). *Análise de Indicadores para a avaliação de desempenho económico-financeiro de operadora de planos de saúde brasileira: Uma aplicação da Análise Fatorial*. São Paulo: Universidade de São Paulo.

Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer Investigação: Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: Pactor - Edições de Ciências Sociais e Políticas Contemporânea.

Swartz, T., & Iacobucci, D. (2000). *Handbook of Services Marketing e Management*. London: Sage Publications.

Tantawy, A., & Losekoot, E. (2000). An Assessment of Key Hotel Guest Contact Personnel in Handling Guest Complaints. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, pp. 21-43.

Tantawy, A., & Losekoot, E. (2001). An Assessment of Key Hotel Guest Contact Personnel in Handling Guest Complaints. *Journal of quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 4, 21-46.

TARP. (1997). Using Complaints for Quality Assurance Decisions. *TARP*.

Tax, S., & Brown, S. (2000). Service Recovery: Research Insights and Practices. *Handbook of Services Marketing and Management*, 271-286.

Tax, S., & Brown, S. W. (1998). Recovering and Learning from Service Failure. *Sloan Management Review* 4, 40, pp. 75-88.

Vieria, E. d. (2014). *Análise Fatorial*. Belém: Universidade Federal do Panamá.

Warland, R., Herrman, R., & Willits, J. (1975). Dissatisfied Consumers: Who gets upset and who takes action. *Journal of Consumer Affairs*, pp. 148-163.

Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2000). *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. Boston: Irwin McGraw-Hill.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. (2006). *Services Marketing - Integrating Customer Focus Across the Firm*. Singapore: McGraw-Hill International Edition.

Zeithmal, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequence of service quality. *Journal of marketing*, 60, pp. 31-46.

(s.d.). Obtido em 30 de 12 de 2013, de Decreto-lei nº228/2009, de 14 setembro:http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/conhecimento/legislacao/licenciamentoeutilidadeturistica/empreendimentosturisticos/Anexos/DL_228-2009_14Set.pdf

Apêndices

Apêndice I - Questionário

Questionário

O presente questionário servirá como base de estudo a uma Dissertação de Mestrado de Gestão e Direção Hoteleira, cujo tema base é "A importância da Gestão de Reclamações na Indústria Hoteleira". O objetivo deste estudo é perceber em que medida uma boa gestão e tratamento das reclamações é gerida e tratada pelas unidades hoteleiras e de que forma a gestão das reclamações influencia o desenvolvimento e crescimentos destas.

Este questionário é de natureza confidencial e extremamente importante para o desenvolvimento do estudo. Todos os dados recolhidos serão tratados com confidencialidade e utilizados apenas para este trabalho. Para responder a este questionário solícito que recorra a experiências anteriores. Caso opte por não responder a alguma questão, por favor, coloque não sei. Este questionário demorará cerca de 3 minutos a ser concluído.

Desde já obrigada pela colaboração e pelo tempo despendido. Com os melhores e cordiais cumprimentos, Nádía Gomes

***Obrigatório**

1. Nome da sua unidade hoteleira

2. Classificação hoteleira? *

3 estrelas

4 estrelas

5 estrelas

Outro:

3. Quantos anos de funcionamento tem a sua unidade hoteleira? *

4. Localização da unidade hoteleira? *Indique qual o distrito em que a unidade hoteleira se insere.

5. Número de quartos da unidade hoteleira? *

6. Número de funcionários que trabalham na unidade hoteleira? *

7. Serviços da unidade hoteleira *

- Health Club
- Spa
- Restaurante
- Lounge Bar/ Bar
- Piscina Interior/ Exterior
- Outro:

8. Dos serviços disponíveis na unidade hoteleira, indique em média a frequência das reclamações obtidas em cada área? *

	Nada Frequente	Pouco Frequente	Por vezes	Frequente	Muito Frequente
Recepção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Check-in	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Check-out	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviço de Reservas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atendimento Telefónico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restaurante (em geral)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pequeno-Almoço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Almoço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nada Frequente	Pouco Frequente	Por vezes	Frequente	Muito Frequente
Jantar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpeza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Room Service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manutenção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Heath Club	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Staff em Geral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Como é que a unidade hoteleira toma conhecimento das reclamações? *

- Inquérito de satisfação no quarto
- Inquérito de satisfação *online*
- Diretamente do cliente na receção
- Através de comentários do cliente com elementos do *staff*
- Word-of-mouth*
- Telefonicamente
- Por *e-mail* e/ou carta
- Através de comentários nas redes sociais
- Outro:

10. Nas reclamações que são recebidas no front-office, quais é que são os procedimentos praticados pelos colaboradores? *

	Nunca	Poucas vezes	Às vezes	Na maioria das vezes	Sempre
Ser indiferente para com o cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fazer promessas que não serão cumpridas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não ouvir o cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criticar o comportamento do cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser e agir ironicamente com a situação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Questionar o cliente sobre a sua integridade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discutir com o cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não encontrar soluções para o problema ou dificultar a resolução do problema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usar vocabulário desajustado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apresentar uma postura assertiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Das reclamações e críticas apresentadas pelos seus clientes quais as mais frequentes? *

	Nada Frequente	Pouco Frequente	Por vezes	Frequente	Muito Frequente
Preço de quartos, refeições e outros serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agilidade do serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade do serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competência (conhecimento sobre o serviço/qualificação) do empregado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tranquilidade do espaço em redor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidade de acomodações requisitadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tempo de Check-in	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tempo de Check-out	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpeza da unidade hoteleira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidades de pagamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Da lista apresentada quais os procedimentos realizados por parte da unidade hoteleira antes, durante e depois de uma reclamação por parte do cliente?

	Nunca	Poucas vezes	Às vezes	Na maioria das vezes	Sempre
É dado algum feedback aos clientes que apresentam a sua reclamação ou informam das falhas ocorridas durante a sua estadia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A unidade Hoteleira encoraja os seus hóspedes a apresentarem as suas insatisfações?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muitas das reclamações devem-se a fatores que poderiam ter sido evitados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É solicitado o esclarecimento relativo à reclamação de forma a evitar a sua reincidência?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Após a resolução do problema que deu origem à reclamação o hóspede mostra-se satisfeito?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Unidade Hoteleira esforça-se para resolver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nunca	Poucas vezes	Às vezes	Na maioria das vezes	Sempre
o problema que deu origem à reclamação?					
Existe alguma política/processo de gestão de reclamações na unidade hoteleira?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A política de gestão de reclamações da unidade hoteleira é sempre aplicada?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Quem é o principal responsável pela gestão e tratamento das reclamações no hotel? *

	Recepção	Direção	Assistente Direção	Diretor Operações	Outro
Quem tem acesso às reclamações dos clientes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quem gere as reclamações?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quem soluciona as reclamações?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Em média quanto tempo é que a unidade hoteleira demora a resolver o problema inerente à reclamação? *

Imediato Horas Dias Semanas Meses

15. É dada alguma compensação aos clientes que reclamam/ reportam uma falha? *

- Sim
- Não
- Não Responde/ Não Sabe

16. Em relação à satisfação dos clientes, emita a sua opinião sobre as seguintes afirmações:*

Nada Pouco Indiferente Parcialmente Totalmente
Satisfeito Satisfeito Satisfeito Satisfeito Satisfeito

Qual o grau de satisfação dos clientes face à compensação dada?

Os clientes ficam satisfeitos com o tratamento das reclamações?

Os clientes que reclamam e ficam satisfeitos com o tratamento da mesma, recomparam o serviço ou recomendam a amigos e familiares?