

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RECLAMAÇÕES NA INDÚSTRIA HOTELEIRA

THE IMPORTANCE OF THE COMPLAINTS MANAGEMENT IN THE HOTEL INDUSTRY

Nádia Alexandra Custódio Gomes¹, Júlia Fragoso da Fonseca²

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 implementadas formas corretivas com o objetivo de as falhas não voltem a ocorrer e a melhorar a prestação do serviço da unidade hoteleira. Sendo a tendência para o aumento da existência de falhas é cada vez maior, também, 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 do mesmo. A gestão de reclamações é importante para as unidades hoteleiras pois cada vez mais existe uma grande variedade de serviços e elevada exigência por parte dos clientes, assim esta gestão permite compreender a estrutura da satisfação, perceber quais as expectativas dos clientes e o que influencia, podendo ir ao encontro destes. Esta ferramenta é importante pois, visto ao haver esta gestão permite tratar as reclamações diminuindo as falhas, potencializando o restauro da satisfação e retenção do cliente (Smith et al, 1999).

PALAVRAS-CHAVE: Hotelaria, Reclamação, Cliente, Satisfação, Falhas, Gestão de reclamações

Abstrat

The Complaints management s based on the management wich the complaints are the base of the problem. It is from this that you can identify the causes of customer dissatisfaction and implemented corrective forms with the goal is that failures don't happen again and to improve the service delivery by the establishment. As the trend towards to increasing 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 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' expectations and what influence going to the

¹nacgomes@gmail.com, ESTM-IPL.

²julia.fonseca@ipleiria.pt, ESTM-IPL, GITUR.

meet of their needs. This tool is very important because, allows the dealing with complaints decreasing failure, enhancing restoration of satisfaction and customer retention (Smith et al, 1999).

KEY WORDS: Hospitality, Complaints, Customer, Satisfaction, Failures, Management of complaints

1. INTRODUÇÃO:

Cada vez mais as reclamações são uma forma de os clientes demonstrarem a sua insatisfação perante os serviços prestados pelas unidades hoteleiras. Devido ao aumento das unidades hoteleiras prestadoras de serviços é necessário que estas unidades hoteleiras tenham uma redobrada atenção nos serviços que prestam e que redobrem os seus esforços para se diversificarem e melhorarem, pois, também o cliente, dada a grande variedade de serviços que estão à sua disposição, se tornou cada vez mais exigente. O facto de existir esta diversidade de prestadores de serviços e exigência dos clientes, torna a possibilidade de se darem falhas seja cada vez maior.

A Hotelaria, ao proporcionar a experiencia de um serviço este poderá às expectativas criadas pelos clientes, superá-las ou até desiludi-los. Devido a ser 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 prestado reclamando para que se proceda à resolução da mesma.

Os clientes têm um papel muito importante para os serviços, principalmente porque são a base da sua atividade. O sector da Hotelaria caracteriza-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 uma conjunto de conceitos antes, principalmente para perceber o que é um serviço e as quais as suas principais características.

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 satisfatório.

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 deste estudo 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 crescimentos 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.

2. A GESTÃO DE RECLAMAÇÕES

A reclamação tem como origem uma irregularidade no serviço prestado ao cliente. A gestão de reclamações nas unidades hoteleiras irá potencializar o restauro da satisfação do cliente. A gestão de reclamações é cada vez mais usual nas unidades hoteleiras pois permite que através das reclamações possam melhorar o serviço prestado e a qualidade deste. Indo de encontro ao que os seus clientes procuram aquando da sua escolha por aquele local e serviço.

A gestão de reclamações torna-se cada vez mais importante para as unidades hoteleiras pois está interligada à insatisfação do cliente e à sua recuperação. As unidades hoteleiras prestadoras de serviços tem a necessidade de desenvolver uma gestão de reclamações, melhorando as suas falhas nos serviços prestados, mas também permite o reconhecimento de falhas perante o seu cliente podendo potencializar o restauro da satisfação deste. Iremos perceber também ao longo deste artigo que nem sempre as reclamações devem ser vista de forma negativa, podendo as reclamações serem muitas vezes quem ajuda as unidade hoteleira de hotelaria a melhorarem a sua prestação e a satisfazer as expectativas dos seus clientes.

2.1 A Reclamação

Parte-se do princípio que a reclamação tem origem numa falha no serviço recebido. Quando os clientes adquirem um produto ou serviço são criadas expectativas em torno deste que se esperam que sejam correspondidas, quando qual não acontece pode dar-se a reclamação perante a organização/unidade hoteleira. Todas as unidades hoteleiras 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.

Apesar se ser considerada de conotação negativa, pois nenhuma unidade hoteleira quer ter uma reclamação, a reclamação deve ser considerada como uma ação positiva. Deve ser conside-

rado uma oportunidade de as unidades hoteleiras melhorarem os seus processos, serviços e desempenho para com os clientes (Battaglia & Borchardt, 2009; Tantawy & Losekoot, 2000) e conseguir que estes fiquem novamente satisfeitos com a empresa e recompra do serviço para que possam comprovar que este foi alterado e melhorado. As reclamações tendem a gerar informação importante, permitindo a recolha de informações e resolução de alguns problemas que podem melhorar a prestação do serviço, mostrando assim uma maior qualidade.

Quando existe uma reclamação uma unidade hoteleira 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, lidar com ela e tentar melhorar a insatisfação do cliente.

Uma boa gestão e orientação do feedback dos clientes irá possibilitar às unidades hoteleiras uma melhor oportunidade para recuperação dos clientes, consequente fidelização, e *word-of-mouth* positivo (Blodgett, Granbois, & Walters, 1993).

As reclamações são uma peça fundamental na Hotelaria. Sendo as reclamações uma parte importante da Hotelaria, visto ajudar todas as unidades a melhorar na prestação do seu serviço, na reconquista dos clientes perante os quais houve a falha e a fidelizá-los ou pelo menos que estes clientes recomprem o serviço para verificarem que este está realmente melhor e que desta vez irá corresponder às suas expectativas.

2. 2 Gestão e Tratamento de Reclamações

Graças a um bom sistema de gestão de reclamações a unidade hoteleira pode identificar as causas da insatisfação e das reclamações dos seus clientes e implementar e estabelecer soluções e ações de melhoramento dos serviços com o objetivo de o motivo de insatisfação do cliente não o voltar a ser. Esta gestão deve ser vista como fundamental para satisfazer os clientes e diminuir o número de falhas e reclamações. Com uma gestão de reclamações haverá um retorno positivo para a unidade hoteleira e consequentemente para os seus clientes.

A gestão de reclamações deve ser considerada como uma ferramenta e um procedimento sério pois percebe qual o problema, o porque e como ocorrem falhas, tendo como objetivo de esta falha ser resolvida e compensar os lesados. 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 deste ter adquirido o serviço), devido à sua complexidade pode levar à perda de clientes e ao aumento de outros custos da empresa.

Uma eficaz gestão das reclamações permite reduzir os níveis de insatisfação dos clientes, havendo implícito uma menor probabilidade de *word-of-mouth* negativo, levando a uma recuperação de clientes mais eficaz. As unidades hoteleiras 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.

O processo de tratamento das reclamações, faz parte da gestão de reclamações, devendo ser concebido pelos gestores hoteleiros com o objetivo de integrar e envolver as opiniões dos reclamantes nos resultados e nos procedimentos, sendo acessíveis e flexíveis envolvendo os clientes nos processos. Estes processos devem gerar compromisso, confiança e satisfação, devendo o gestor que trata destes processos (direção, chefia, diretor) ter uma formação para ser atencioso, simpática e ter capacidade do tratamento das anomalias (Blodgett, 1995).

O tratamento de reclamações consiste principalmente em dar respostas aos clientes. Segundo Nyer (2000) as respostas mais frequentes às reclamações são o pedido de desculpas seguidos das justificações (esta considerado uma compensação psicológica). Nesta situação, ou seja aquando deste tipo de resposta, é necessário combinar a humildade de um pedido de desculpas com a assertividade da justificação e com a aceitação da responsabilidade da culpa, ao combinar estes aspetos serão conseguidos bons resultados e o cliente notará que existe preocupação com ele sentir-se-á importante para a organização.

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

1. Agir Rápido (ser o mais rápido possível para que o problema não se arraste por muito tempo e criar uma maior insatisfação);
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 (este deve ser composta por respeito, rapidez, polidez e empatia (entender o que o cliente está a sentir e porque está aborrecido));
4. Manter o contacto visual com o hóspede durante toda a reclamação;
5. Saber o nome do hóspede e tratá-lo pelo mesmo (como sinal de respeito e preocupação);
6. Efetuar questões para esclarecimento;
7. Quem recebe a reclamação deve comportar-se de uma forma profissional;
8. Aceitar o problema com responsabilidade e de forma positiva;
9. Informar o hóspede de como e quando o problema será resolvido;
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 quando existir algum problema.

Uma unidade hoteleira com sistemas avançados de tratamento de reclamações conseguem controlar as reclamações, divulgar as informações por toda a organização e criar soluções para preservar e aumentar a satisfação do cliente. Este tratamento e gestão de reclamações são muito importantes pois permite aos prestadores de serviços manterem relações de longo prazo com os clientes. Para um tratamento de reclamações eficaz é necessário que existam procedimentos, que estes sejam cumpridos para uma gestão de reclamações sempre eficaz.

2.3. Causas das Reclamações - Falhas nos Serviços

Todos os prestadores de serviços estão sujeitos a erros e enganos, sendo as falhas muitas vezes inevitáveis, principalmente na hotelaria pois muitas vezes as falhas devem-se às próprias características e natureza dos serviços.

Firnstahal, (1989) nos seus estudos afirma que as falhas podem ocorrer em dois âmbitos o visível ao cliente e a esfera invisível ao cliente. Na hotelaria, existem falhas e erros internos que podem afetar o cliente, como por exemplo, uma reserva incorreta é considerado um erro de processo estes erros não são visíveis para o cliente. Este erro pode levar à insatisfação do cliente. Os clientes que conseguem entender e responder à sua reclamação criam uma oportunidade de reparar o erro e, consequentemente, reter o cliente.

As falhas de serviços fornecem uma oportunidade às unidade hoteleira, a resolução destas falhas permite às unidades hoteleiras demonstrar que são unidade hoteleira inovadoras, flexíveis e que se preocupam com o bem-estar e satisfação dos seus clientes.

2.4. Reações às Falhas de Serviço

As reações dos clientes face às falhas podem ser variadas. Mas as principais reações são, a de reclamar e a de 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 pelo consumidor 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 produto que determina a resposta do reclamante. É necessário que os clientes percebam o porque da falha ter ocorrido e a razão que está por detrás da atitude que tomaram e que a resolução será realizada.

Muitos clientes não oficializam a sua reclamação devido à complexidade que esse processo possa vir a ter; por não se sentirem qualificados para tal; por medo de não possuírem o conhecimento necessário para avaliar o serviço que experienciaram; por acharem não valer a pena o tempo ou o esforço envolvidos; por que concluem que ninguém se preocuparia com seu problema ou em resolvê-lo; porque muitos dos clientes não sabem para onde se dirigir ou o que fazer durante o processo de reclamação (Lovell & Wirtz, 2007; Battaglia & Borchardt, 2009) e pela incerteza da compensação que terá.

O cliente que reclama diretamente ao hotel é influenciado por múltiplos fatores sendo estes: a insatisfação com o serviço, a reputação da empresa que fornece o serviço, a facilidade de acesso à reclamação, reparação da reclamação por parte da firma, características pessoais do cliente, atitudes e motivos do consumidor, custos e benefícios da reclamação, fatores socioeconómicos, importância da situação e prevalência das normas sociais (Bearden & Mason, 2001). Os clientes que despendem de tempo e esforço para fazer a reclamação 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 & Borchardt, 2009).

2.5. Encorajar as Reclamações

Todas as unidades hoteleiras e gestores das mesmas devem encorajar os seus clientes a prestar a reclamação no local onde a falha/insatisfação ocorreu. Todo o cliente tem direito a reclamar e todas as unidades hoteleiras devem estar atentas às indicações dos clientes e às suas necessidades se pretenderem emergir num ambiente empresarial global e mais competitivo.

Nem todos os clientes e hóspedes reclamam quando tem uma má experiência. Estudos comprovam que apesar de os clientes comunicarem a sua insatisfação por vezes os quadros superiores da empresa não têm conhecimento perdendo a oportunidade de resolver estes problemas, cerca de noventa e seis por cento, das reclamações efetuadas não chegam aos quadros superiores. Os clientes expressam a sua insatisfação a terceiros em vez de às unidades; devem ser encorajados a reclamar nas unidade hoteleira para que não haja um *word-of-mouth* negativo e para que o seu problema seja resolvido e serem compensados. Isto permitirá aos gestores recuperar a fidelidade dos seus hóspedes (Blodgett, 1995; Bennet, 1997).

Existem várias formas de encorajar os clientes a reclamar. Para facilitar isto é necessário facilitar o processo de reclamação. É importante tentar que o cliente reclame, ou expresse a sua opinião em relação ao serviço que usufruiu. Para encorajar os clientes a forma mais frequente é no check-out o rececionista perguntar ao cliente como correu a estadia, sendo esta uma ação muito importante. Pode ser feita também através de questionários, sejam estes escritos, estando nos quartos ou noutras áreas de funcionamento, ou inquéritos online. Estes inquéritos são bastante úteis, pois são preenchidos com base na experiência do serviço e permite aos gestores perceberem em tempo real e útil e prepara um processo de recuperação. Mesmo que os clientes não tenham demonstrado a

sua insatisfação de nenhum dos modos acima, os procedimentos de gestão e tratamento podem incluir inquéritos online que são enviados para o cliente através do e-mail deixado na recepção.

2.6. O Papel do Pessoal do *Front-Office*

Os funcionários das unidades hoteleiras são muito importantes para a gestão de reclamações. É necessário que estes estejam incutidos deste tipo de ocorrências e que estejam preparados para lidar com todo o tipo de reclamações, para tal é necessário que estes tenham formações neste campo.

O mais importante para as unidades hoteleiras são os relacionamentos/empatia criada. É muito importante para o cliente que exista interação entre ele e o colaborador. Devido a esta interação é necessário formar os colaboradores para o relacionamento com os clientes de forma a garantir um serviço de qualidade e entrega do serviço (Boshoff & Allen, 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 pelas desagradáveis surpresas relacionadas com o serviço da empresa. A solução é retirar as barreiras criadas antes de assumir que o problema reside simplesmente na atitude do pessoal. Assim deve se dar aos colaboradores alguma poder, para que eles possam tomar decisões sem ter receio de serem punidos. Isto irá permitir ao colaborador tomar iniciativas e conseguir satisfazer o cliente reclamante.

É importante que os processos de tratamento e gestão de reclamações bem delineados e uma boa gestão das reclamações em todos os colaboradores e gestores saibam o que têm de fazer e como o fazer, tendo sempre como objetivo final a satisfação do cliente, contribuindo para o crescimento da organização. O pessoal da linha-da-frente consegue muitas vezes resolver um problema com um sorriso e simpatia pois o cliente sente que é valorizado. Este pessoal é que dá a cara durante todo o processo de reclamação e mesmo que a reclamação seja considerada péssima tem de manter o sorriso e prestar atenção ao cliente.

2.7. Tempo de Resposta perante uma Reclamação

A velocidade 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. Conclui-se assim que a satisfação, o tratamento da reclamação e as intenções de compra estão relacionadas com o tempo de resposta.

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 de compensação. (Sangareddy, Jha, Ye, & Desouza, 2009).

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, virada para a satisfação e formada com intuito de serem dadas respostas rápidas às reclamações dos clientes de modo a minimizar algum desconforto ou embaraço que este possa estar a sentir. A formação contínua tem uma grande importância na recuperação e de resposta rápida ao cliente deve ter a energia positiva e a 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 e que está a tentar obter uma solução para o ser problema. É importante que a empresa responda rapidamente, só assim é que a reclamação é vantajosa. O tempo de resposta é muito importante para uma bem-sucedida recuperação (Lovelock & Wirtz, 2007).

3. ESTUDO EMPÍRICO

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 satisfatório.

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.

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 crescimentos 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.

3.1. Modelo Empírico do Estudo

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.

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 pelos 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 medidas que melhorem a prestação do serviço.

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.

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 atenção redobrada 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 oportunidade para melhorarem o seu serviço e se 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 al, 1993) e assim manter o cliente.

A tendência para o aumento da ocorrência de falhas no serviço prestado, leva consequentemente 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 forma 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 tipos 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.

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, utilizado o método por questionário.

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 criterio-

sa 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).

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, um a 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 Duramd, 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 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 clientes ficaram satisfeitos com o tratamento da sua reclamação. A recompra do serviço é também importante pois a unidade hoteleira teve o esforço de recuperar o cliente. 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.

4. AMOSTRA

A amostra é constituída por 136 unidades hoteleiras entre 3 e as 5 estrelas. Verificou-se que este questionário foi respondido maioritariamente por Hotéis de 4 estrelas e localizados no Norte

de Portugal (34%), seguido do Algarve e Centro (18% cada) dos quais 16% das respostas vieram da área de Lisboa. A maioria dos hotéis respondentes tem entre 1 e 10 anos de funcionamento (54%), e tem entre 11 e 20 anos de funcionamento.

5. RESULTADOS DO ESTUDO EMPÍRICO

5.1. Análise Fatorial

Foi realizada uma análise através da análise fatorial que nos permitiu verificar a adequação das variáveis e a correlação entre as variáveis em estudo.

Ao analisar a adequação da análise fatorial ao conjunto de dados recolhidos, verificamos que através da análise da KMO verificou-se que a análise fatorial é adequada. Desta análise os resultados retirados indicam que a adequação dos dados para a análise, pois os valores de 0,844 nas reclamações de serviços; 0,827 na receção de reclamações; 0,762 para a análise das reclamações mais frequentes; 1,697 nos procedimentos das reclamações e 0,662 na satisfação do cliente, significam que a extração efetuada é considerada adequada e demonstra a existência de correlação entre as variáveis. Em relação ao teste de *Barlett* em todas as análises destes elementos o nível de significância obtida foi inferior a 0,05, em todas as análises, 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:

Em relação à análise das reclamações nos serviços, justifica-se a existência de quatro fatores. 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 Receção e esta está associada às variáveis relacionadas com as reclamações na receção, *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 ao 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,

Receção, *Check-in* e *Check-out*, pois apresentam os valores com saturações mais elevadas.

No seguimento desta análise, analisou-se a questão da receção das reclamações.

Na análise desta questão, podemos concluir que em relação à receção das reclamações, justifica-se a composição de 4 fatores. 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 dúvida aquelas que demonstram mais concordância.

Em relação às Reclamações mais frequentes, justifica-se a constituição de três fatores. 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.

Em relação aos procedimentos das reclamações, justifica-se a constituição de três fatores. 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.

Em relação à Satisfação dos clientes, justifica-se a constituição de um único fator. 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 ficarem satisfeitos com o tratamento da reclamação.

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.

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 *Alfa de Cronbach* mais consistentes são os itens de escala. O coeficiente de *Alfa 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 relacionem, 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 informar 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 cronbach* inferior a “0,5”, o que levou a que fosse feita uma nova reanálise dos *alphas de cronbach*, 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.

Podemos verificar que o *Alfa de Cronbach*, a consistência interna do questionário através da aplicação do *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.

5.2 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”.

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.

Pelos dados obtidos 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.

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

Analisando a questão da “existência de uma política de gestão de reclamações” com a categoria hoteleira, 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, ainda, 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.

No que concerne à questão do tempo de resolução com a aplicação da gestão de reclamações verificou-se 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 $p=0,630$, levando-nos a concluir que as variáveis não são significativamente diferentes.

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.

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 estas têm consequências positivas como o retorno do cliente e dos seus familiares e amigos. 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.

6. 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 pequena 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 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. 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.

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 aquando 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.

Quanto ao conhecimento de reclamações, estas são maioritariamente informadas às unidades hoteleiras e diretamente transmitidas ao *staff*. 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 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”.

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 suas reclamações 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.

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

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.

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.

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;

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. A maioria das unidades hoteleiras respondentes tem uma gestão de reclamações e aplicam a gestão sempre que existem reclamações. 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.

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.

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, para que a unidade hoteleira consiga melhorar o serviço prestado ao cliente. É importante relembrar 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 à empresa.

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 a 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, sendo assim de grande importância para as unidades hoteleiras e para o cliente. 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 vem dar a importância que as reclamações devem ter e demonstrar como é importante para os clientes na perspetiva 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 cada vez mais frequentes e os gestores e pessoal da linha da frente devem 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 cada vez mais 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, qual se manterá leal à empresa. A importância da gestão de reclamações nas unidades hoteleiras é importante também a nível de custos, uma vez que o custo na resolução de uma falha ser menos dispendioso que o adquirir 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 unida-

des 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. Dada a esta limitação não foi possível aplicar a análise fatorial, limitando assim a análise dos dados.

A terceira limitação deveu-se às respostas dadas pelos respondentes. Verificou-se que algumas das respostas dadas, aparentemente 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.

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 perspetiva da indústria hoteleira e na perspetiva 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;

Aplicar este estudo, sobre a gestão de reclamações, a uma 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.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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.
- 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..
- 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.
- Bowen, D., & Clarke, J. (sep de 2002). Reflections on tourists satisfaction research: past, present and future. *Journal of Vacation Marketing*, 8 (4), pp. 297-308.
- Davidow, M. (2000). The bottom line impact of organizational responses to consumers complaint. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 24 (4), pp. 473-490.
- 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.
- Firnstahal, T. W. (July-August de 1989). My employees are my service guarantee. *Harvard Business Review*, pp. 28-32.
- 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.
- 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.
- Gröonos. (1988). Service quality, the six criteria of good perceived service quality. *Review of Business*, 9, pp. 10-13.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa : Sílabo.
- 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.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Princípios do Marketing*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2007). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*.
- Marques, A. (2012). *Marketing Relacional* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- 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.
- Oliver, R. L. (2000). A Customer Satisfaction with Service . *Services Marketing e Management*.
- 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 .
- 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.
- 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 .
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer Investigação: Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: Pactor - Edições de Ciências Sociais e Políticas Contemporânea.
- 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.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. (2006). *Services Marketing - Integrating Cosutmer Focus Across the Firm*. Singapore: McGraw-Hill International Edition.