

Fatores que Influenciam a forma como os Hotéis Respondem às Reclamações dos Clientes

VICTOR MANUEL F. MOUTINHO * [vmoutinho@ua.pt]

MARTA GUARDADO ** [martaguardado@ua.pt]

ANA PAULA S. MIRANDA *** [anap.miranda1@gmail.com]

Resumo | Empresas que oferecem serviços em geral, e serviços hoteleiros em particular, devem centrar a sua atenção na prestação de um serviço de qualidade e orientar os seus vetores estratégicos para o cliente satisfeito, de forma a garantir e manter um portfolio de clientes leais e rentáveis. No entanto, devido às características peculiares que distinguem serviços de bens, as falhas são eventos inerentes em encontros de serviço, constituindo um continuum as preocupações em recuperar essas falhas / reclamações.

O objetivo deste artigo é expor, de forma teórica, quais os fatores organizacionais que a indústria hoteleira deve ter em consideração, para responder às reclamações apresentadas pelos seus clientes, bem como, qual o impacto destes fatores na satisfação, na intenção de recompra, no *word-of-mouth* e nas intenções de reclamações futuras dos clientes.

Mais precisamente, foram tidas em consideração variáveis como: o Comprometimento e Foco no Cliente; o Preconceito em Relação às Reclamações; a Compreensão da Importância da Gestão de Reclamações; a Estrutura Organizacional; os Sistemas, as Políticas e os Procedimentos de Gestão de Reclamações e os Recursos Humanos, e foi mencionado qual o seu possível contributo para a formulação das respostas dadas pelas empresas aos clientes que reclamam.

Posteriormente foi descrito como é que respostas organizacionais às reclamações e a justiça organizacional influenciam a Satisfação dos Clientes, e os consequentes impactes na Intenção de Recompra, *Word-of-mouth* e Intenções de Reclamações Futuras, decorrentes da satisfação após ocorrer uma falha de serviço e resultante recuperação.

Palavras-chave | Reclamações dos Clientes, Gestão das Reclamações, Gestão Hoteleira.

Abstract | Companies that provide services in general and particularly those which provide hotel services should focus their attention in a quality service and guide its strategic vectors to a satisfied customer, in a way to assure and maintain a loyal and profitable customers' portfolio. However, due to its peculiar characteristics that distinguish from other services, hotel services errors are inherent events, constituting a continuum concern in rectifying those mistakes / complaints.

The goal of this article is to expose theoretically, which organizational factors a hotel industry must take in consideration, in order to respond to the customer's complaints, as well as, the impact that these factors have on the satisfaction,

* **Doutorando em Ciências Empresariais** – Ramo Estratégia e Marketing na Universidade do Porto, **Doutorando em Economia** pela Universidade da Beira Interior, **Assistente** no Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

** **Mestre em Gestão**, Especialidade Marketing, pela Universidade de Aveiro.

*** **Mestre em Gestão das Organizações** pelo Instituto Politécnico Cavado e Ave – IPCA.

repatronage intentions, word-of-mouth and customer's future complaint intentions. More precisely, some constructs were taken in account, such as: Guest Focus and Commitment; Prejudgments Towards Guest Complaints; Understanding the Importance of Complaints Management; Organizational Structure, System, Policy, and Procedures of Complaint Management; Healing the Complaints; Human Resource, and was mentioned what was the possible contribute to the formulation of the responses given by the companies to the complaining customers. Furthermore, it was described how the organizational responses to the complaints may lead to Customer Satisfaction, as well as, which are the behavioural consequences (repatronage intentions, word-of-mouth and future complaint intentions) resulting from satisfaction, after a service failure and recovery.

Keywords | Customer Complaints, Complaint Management, Hospitality Management.

1. Introdução

As organizações, para além de se depararem com as constantes mudanças nas necessidades dos clientes, verificam que os mesmos estão cada vez mais exigentes e mais sensíveis ao fator preço. Estes aspetos provocam volatilidade na procura e incerteza em relação ao futuro, o que leva a que as empresas tenham de procurar soluções para lidar com esta problemática. Nos dias que correm, a criação e manutenção de relações sólidas e duradouras com os clientes não é tarefa fácil para as empresas.

Nos últimos anos, várias empresas de serviços têm investido esforços na gestão do relacionamento com clientes, o que tem levado estas organizações a desenvolverem inovadoras formas de retenção, que vão desde programas e incentivos de fidelização, a sofisticados programas de tratamento de dados que visam a personalização dos serviços. Contudo, e não obstante, todos estes avanços na área do marketing relacional, o tratamento das reclamações, enquadrado numa estratégia de recuperação do serviço, continua a ser o melhor pilar para reter clientes.

Desta forma, e apesar de um dos objetivos das organizações ser proporcionar um serviço satisfatório aos seus clientes, no decorrer de todo o processo de prestação do mesmo, a existência de falhas é inevitável, especialmente em empresas hoteleiras, onde o envolvimento humano é elevado, e a produção e o consumo são simultâneos.

Os hotéis necessitam de aprender a tratar e a resolver as falhas de serviço, de modo a atenuar os danos causados e a recuperar clientes insatisfeitos, tendo para o efeito, a gestão de reclamações um papel fulcral nesta problemática.

Stauss e Seidel, (2004), referem que a maioria dos clientes insatisfeitos com a sua experiência de consumo não reclama, mas mudam de prestador de serviços. O que desde logo indicia que se deve dar atenção ao papel das reclamações e não somente em acompanhar ao longo do tempo a fidelização do cliente e/ou satisfação no serviço prestado.

As empresas devem entender melhor como clientes reagem às "falhas" do serviço e ou às "falhas" dos prestadores de serviços, desenvolvendo mecanismos e esforços para a recuperação do serviço (Maxham, 2001). Se uma recuperação do serviço for percebida pelo cliente como gratificante irá potenciar, ao longo do período de recuperação do serviço, o aumento de satisfação para com a organização, conhecido como o "paradoxo de recuperação" (Maxham, 2001; McCollough *et al.*, 2000; Michel, 2001).

Desenvolvimentos recentes na literatura tomam em consideração que as atitudes dos clientes para reclamar são uma variável ou determinante chave para compreender melhor os eventos sucessivos de satisfação (Voorhees e Brady, 2005; Bodey e Grace, 2007; Kim *et al.*, 2003). Já há quem aponte um papel moderador para as atitudes de intenção de reclamar,

com base na teoria da atitude da Ação Racional (Fishbein e Ajzen, 1975), prevendo que estas atitudes serão um excelente moderador nos estímulos de resposta na satisfação e conseqüente intenção de não reclamar (Voorhees e Brady, 2005). Enquanto alguns estudos descobriram que o comportamento da reclamação, é significativamente mais (menos) provável para os consumidores com maior (menor) predisposição para reclamar, (Bailey, 2004; Bearden e Mason, 1984; Kau e Loh, 2006; Kim *et al.*, 2003; Richins, 1982); já outros estudos, (Blodgett *et al.*, 1993; Voorhees e Brady, 2005) validaram a hipótese de que a intenção para a reclamação não é um preditor significativo de satisfação e conseqüente efeito causal no processo de passar a palavra.

Uma gestão de reclamações adequada é fundamental para que haja uma melhoria na qualidade dos serviços e uma correção contínua de erros, o que poderá conduzir tanto a uma melhoria operacional, como ao aumento da satisfação dos clientes, e conseqüentemente, à lealdade dos mesmos e a um melhor desempenho financeiro do hotel.

Deste modo, apesar da existência de vários estudos relativos à problemática da gestão de reclamações e da recuperação do serviço, ainda há espaço para explorar como é que, os esforços exercidos por um hotel no tratamento de uma reclamação afetam as relações entre os clientes e a organização hoteleira.

Assim, para uma exposição mais clara do tema “Fatores que Influenciam a forma como os Hotéis Respondem às Reclamações dos Clientes”, em primeiro lugar, realizou-se uma pesquisa sistemática de artigos científicos que abordassem a problemática da gestão de reclamações em organizações de serviços.

De seguida, para uma melhor percepção e enquadramento do tema, procedeu-se à seleção e análise de artigos, que serviram de base para a elaboração da revisão da literatura.

Para finalizar, e no sentido de um entendimento mais pleno dos conteúdos, foram tecidas algumas conclusões e enumeradas as limitações do estudo e as conseqüentes propostas de investigação futuras.

2. Revisão da Literatura

As empresas de serviços têm incentivado cada vez mais os seus clientes a expressar as suas reclamações diretamente ao prestador, uma vez que, na maioria dos casos, uma falha de serviço, ou um desempenho menos conseguido, pode ser recuperado somente se o cliente permitir que a empresa tenha conhecimento da falha em questão. No entanto, isto não é tão fácil como pode parecer (Buttle e Burton, 2002).

Os clientes apresentam alguma resistência em reclamarem, sendo que apenas um em cada vinte clientes insatisfeitos reclama (Chebea *et al.*, 2005 citado em Ekiz, 2009). A esmagadora maioria dos clientes insatisfeitos não reclama devido aos custos financeiros, psicológicos, ou ambos, que a apresentação de uma queixa implica (Zeithaml *et al.*, 2006). Em vez de reclamarem, os clientes tendem a envolver-se numa variedade de atividades (boicotar o produto e/ou envolver-se num *word-of-mouth* negativo), suscetíveis de serem prejudiciais para o prestador de serviços (Singh e Wilkes, 1996 citados em Hoffman e Bateson, 2010).

Deste modo, a maioria dos clientes que experimenta uma falha de serviço não reclama mudando apenas de prestador, o que torna claro que, a monitorização da satisfação dos clientes ao longo do tempo não é suficiente. Assim sendo, as empresas necessitam compreender melhor como é que os clientes reagem a uma falha de serviço, bem como, quais os esforços que os prestadores de serviços necessitam adotar para efetuar uma recuperação do serviço eficaz (Matos *et al.*, 2009).

Desta forma, o comportamento do consumidor numa reclamação pode ser definido como “um conjunto de múltiplas respostas (comportamentais e não comportamentais), em que algumas das quais ou a sua totalidade, são desencadeadas por uma percepção de insatisfação com um determinado episódio de compra” (Singh, 1988 citado em Kim *et al.*, 2010).

As reclamações são muito importantes para o sucesso e sobrevivência de qualquer empresa, uma

vez que, fornecem indicações para que sejam implementadas melhorias.

Deste modo, a gestão de reclamações tem sido considerada uma importante ferramenta para os gestores lidarem com falhas, especialmente no setor dos serviços, onde os clientes avaliam um desempenho e não um produto tangível (Grönroos, 1988; Stauss e Seidel, 2004).

Segundo estudos anteriores, (Boden, 2001; Lovelock *et al.*, 2002; Ekiz, 2009), existem cinco razões pelas quais as empresas devem encarar as reclamações como oportunidades, uma vez que as reclamações ajudam as empresas a:

- Avaliar a sua atuação;
- Identificar pontos fracos nos seus processos;
- Analisar as situações do ponto de vistas dos seus clientes;
- Melhorar a satisfação do cliente;
- Criar uma lealdade a longo prazo.

Além disso, angariar novos clientes é aproximadamente cinco vezes mais caro do que manter os clientes já existentes fiéis (Lovelock, 2000).

Assim, se uma empresa não consegue ser bem-sucedida no tratamento de uma reclamação, pode não só perder o negócio atual, bem como, perder um futuro negócio com um determinado cliente (Gelbrich e Roschk, 2011). Zemke e Bell (2000) argumentam que, clientes insatisfeitos falam com cerca de 10-20 pessoas e difundem um *word-of-mouth* negativo sobre a empresa. Além disso, os clientes que estão satisfeitos com a resolução de suas reclamações, demonstram maior intenção de recompra a seguir à ocorrência de falhas de serviço (Voorhees *et al.*, 2006; Larivet e Brouard, 2010). Este fenómeno é conhecido como “paradoxo de recuperação de serviço” (McCollough e Bharadwaj, 1992) segundo o mesmo, os clientes apresentam uma maior satisfação e intenção de recompra, após uma correção bem-sucedida de uma falha de serviço, do que antes dessa mesma falha ocorrer.

Quando ocorrem falhas de serviço e os clientes reportam essas falhas, é necessário tomar medidas

para minimizar os danos causados, e recuperar o serviço (Boshoff, 1999 citado em Orsingher *et al.*, 2010).

A recuperação do serviço é um conjunto de atividades específicas, em que as empresas se comprometem a responder a uma reclamação, respeitante a uma falha do serviço percebida (Spreng *et al.*, 1995, Ekiz, 2009). Estudos anteriores sugerem que, uma recuperação do serviço bem-sucedida poderá ter um impacte significativo na satisfação dos clientes e nos seus comportamentos pós-compra (Hoffman *et al.*, 1995; Davidow, 2000; Yavas *et al.*, 2004; Liao, 2007). Um bom serviço de recuperação pode transformar clientes irritados em clientes leais.

De facto, uma boa recuperação pode levar ao aumento dos níveis de compra e de fidelidade dos clientes, mais do que se a falha não tivesse ocorrido (Kotler *et al.*, 1999; Ekiz, 2009).

Além disso, a recuperação de um serviço bem-sucedida pode ajudar as organizações a planejar processos mais eficazes (Tax *et al.*, 1998 citados em Varela-Neira *et al.*, 2010). No entanto, por outro lado, uma recuperação de serviço de má qualidade pode agravar a insatisfação dos clientes e diminuir a sua confiança na empresa, levando assim, ao efeito de “desvio duplo” (Bitner *et al.*, 1990 citados em Svavi *et al.*, 2010).

3. Modelo conceptual Proposto

O modelo da Figura 1 foi desenvolvido a partir de teorias e investigações empíricas formuladas nos estudos realizados por Ekiz (2009) e Matos *et al.*, (2009), que incidiam sobre a temática da gestão de reclamações em organizações de serviços.

Mais especificamente, e tendo como suporte a investigação feita por Ekiz (2009), o modelo de hipóteses proposto pretende numa fase inicial tornar explícitos quais os fatores que poderão influenciar a forma como os hotéis respondem às reclamações dos clientes, sendo os fatores mencionados no modelo

os seguintes: Comprometimento e Foco no Cliente (CFC); Preconceito em Relação às Reclamações (PRR); Compreensão da Importância da Gestão de Reclamações (CIGR); Estrutura Organizacional (EO); Sistemas, as Políticas e os Procedimentos de Gestão de Reclamações (SPP) e Recursos Humanos (RH).

Posteriormente, e tendo por base os estudos de Matos *et al.* (2009), é exposto como é que as Respostas às Reclamações dos Clientes (RRC) dadas pelas empresas, poderão conduzir à Satisfação dos Clientes (SC) e consequentemente, à Intenção de Recompra (IR), à difusão de um *Word-of-mouth* (WOM) e às Intenções de Reclamações Futuras (IRF) dos clientes.

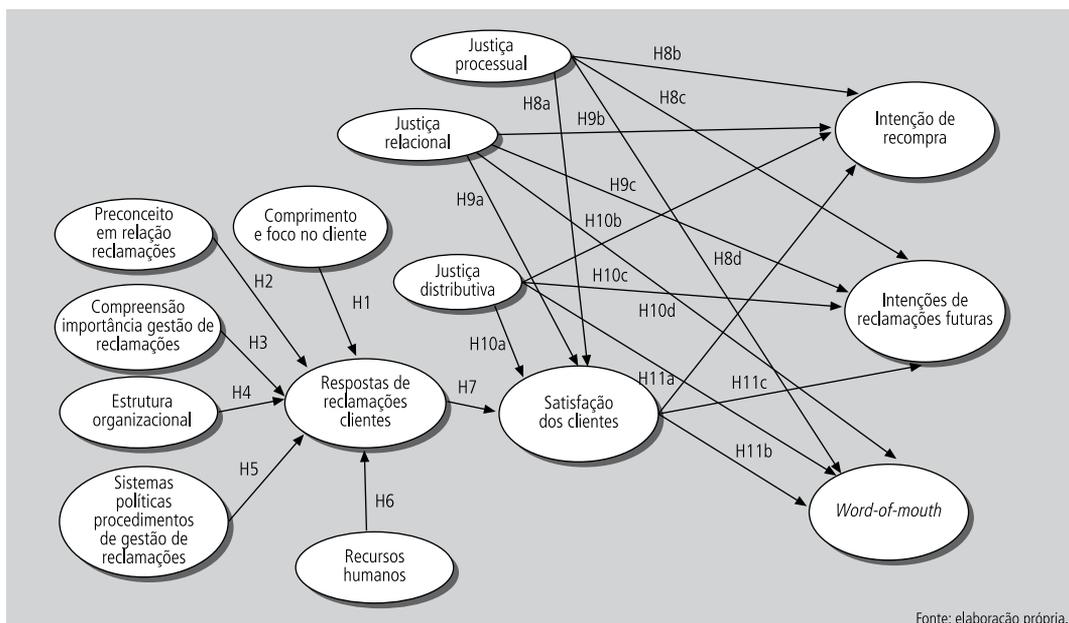
É ainda de ressaltar que, o modelo proposto pretende abordar a temática da gestão de reclamações sob a perspetiva das organizações, ou seja, o que se está a tentar perceber é se, as variáveis apontadas no modelo influenciam efetivamente a forma como os hotéis respondem às reclamações dos Clientes, e se, as respostas dadas, contribuem ou não, para a satisfação, para a intenção de recompra, para a difusão de um *word-of-mouth* e para as intenções de reclamações futuras dos clientes.

4. Desenvolvimento das Hipóteses de Pesquisa

Comprometimento e Foco no Cliente

As organizações comprometidas e focadas nos seus clientes devem compreender as necessidades dos mesmos e tentar satisfazê-las, caso estas não se tratem de meros caprichos. Assim, os hotéis devem dar prioridade à satisfação dos seus clientes, colocando-se no seu lugar, a fim de detetar e resolver potenciais problemas, antes que os seus clientes os experimentem (Zemke e Eerson, 2007; Ekiz, 2009).

Outro indicador de uma empresa comprometida e focada nos clientes, é a facilidade que é dada aos mesmos para efetuarem uma reclamação. As reclamações devem ser vistas como oportunidades dadas às organizações para corrigir os seus erros (Cranage, 2004; Ekiz, 2009), deste modo, os hotéis precisam fazer um esforço extra, para tornar o ato de reclamar num procedimento fácil e simples (Gilly e Hansen, 1985 citados em Ekiz, 2009). Acolher as reclamações cria um ambiente positivo onde os hotéis se tornam mais abertos para responder às



Fonte: elaboração própria.

Figura 1 | Modelo Conceptual Proposto.

queixas dos seus clientes (Davidow, 2003a). Além disso, sendo o problema do cliente relatado e resolvido com sucesso, os hotéis podem tomar ações corretivas, a fim de prevenir a reincidência daquela falha em particular.

Ao manterem esta postura, as empresas podem evitar futuras insatisfações e reclamações (Ekiz, 2009), o que pode ser interpretado como um sinal de comprometimento e foco nos clientes. Desta forma, e tendo por base o que foi descrito anteriormente, a seguinte hipótese é proposta:

H1: Existe uma relação positiva entre o comprometimento e o foco no cliente, e a forma como os hotéis respondem às reclamações dos clientes.

Preconceito em Relação às Reclamações

Muitos gestores mantêm algum tipo de preconceito em relação aos clientes que exprimem a sua insatisfação. Muitas empresas evitam ouvir notícias menos favoráveis, tentando eliminar assim, as reclamações efetuadas pelos clientes. Além disso, alguns gestores tornaram-se quase esquizofrênicos em relação às reclamações, demonstram fortes preconceitos para com os clientes que se queixaram (Barlow e Maul, 2000; Ekiz, 2009). Deste modo, o facto de os gestores possuírem algum tipo de preconceitos em relação à apresentação de queixas, poderá exercer um efeito negativo na formulação de políticas de gestão de reclamações (Stauss e Seidel, 2004; Ekiz, 2009).

Os indicadores mais óbvios da existência de preconceito residem no facto de, os gestores encararem os queixosos como adversários ou “resmungões”, e na sua convicção de que, um baixo número de reclamações é bom sinal (Plymire, 1991; Stauss e Seidel, 2004).

Os gestores que têm este tipo de preconceitos, para além dos mesmos afetarem negativamente os seus funcionários, criam ainda diretrizes não escritas, que desencorajam as empresas a tomarem medidas construtivas, em resposta às reclamações dos clientes (Kotler *et al.*, 1999). Posto isto, estes argumentos levam-nos à seguinte hipótese:

H2: Existe uma relação negativa entre os preconceitos em relação às reclamações e a forma como os hotéis respondem às reclamações dos clientes.

Compreensão da Importância da Gestão de Reclamações

Quando ocorre uma falha de serviço, uma gestão de reclamações eficaz é importante tanto na retenção, como na criação de lealdade com os clientes (Ekiz, 2009).

As reclamações, para além de proporcionarem uma oportunidade de recuperação do serviço, permitem igualmente, que se reúnam informações que possam ser difundidas por toda a organização, e assim, se tomem medidas preventivas, bem como, se modifiquem/melhorem os serviços prestados (Gursoy *et al.*, 2006; Ekiz, 2009). Para que isto aconteça, os hotéis devem compreender a importância das reclamações, enquanto ferramenta de melhoria da qualidade. Desta forma, os hotéis devem encarar a gestão das reclamações como um investimento e não como uma despesa, incentivando assim, os seus clientes a registarem as suas queixas, em vez de trocarem para um hotel concorrente (Heskett *et al.*, 1997; Kotler, 2003).

Deste modo, recursos e iniciativas de gestão destinados a captar e a responder às queixas formuladas, podem ser considerados indicadores úteis, na medição do nível de compreensão da importância da existência de uma estratégia de gestão de reclamações. Desta forma, do exposto anteriormente, nasce a seguinte hipótese:

H3: Existe uma relação positiva entre a compreensão da importância da gestão de reclamações e a forma como os hotéis respondem às reclamações dos clientes.

Estrutura Organizacional

A estrutura de uma empresa é um elemento importante, tanto física, como operacionalmente. Quanto mais complicada é a estrutura formal, menor é o número de reclamações registadas e solucionadas com sucesso (Grönroos, 2007). A forma como

um hotel se encontra organizado, pode facilitar ou não, a chegada das reclamações e/ou dúvidas dos clientes à pessoa ou área mais indicada (Davidow, 2003a; Karatepe, 2006).

Departamentos e/ou áreas bem estruturados levam a um mais fácil e eficiente tratamento das reclamações. O mesmo se verifica com a comunicação interorganizacional, entre departamentos e/ou indivíduos (Bell *et al.*, 2007; Ekiz, 2009). Assim, é possível afirmar que, uma organização bem estruturada tende a conseguir fornecer melhores soluções aos problemas dos seus clientes. Tendo em conta estes argumentos, é possível obter a seguinte hipótese:

H4: Existe uma relação positiva entre uma estrutura organizacional eficiente e a forma como os hotéis respondem às reclamações dos clientes.

Sistemas, Políticas e Procedimentos de Gestão de Reclamações

Dado que o processo de tratamento de reclamações é uma ferramenta estratégica, as organizações de serviços necessitam estabelecer mecanismos, sistemas e procedimentos de gestão de reclamações adequados. Para fazer um pleno uso desta ferramenta estratégica, um sistema de gestão de reclamação eficaz, deve ser desenvolvido tendo em consideração o perfil dos clientes, a missão da empresa e as especificações da indústria onde a organização se encontra inserida. Duhaim e Ash (1980), privilegiam as diferenças do género do indivíduo nas atitudes associadas às reclamações; já por sua vez, Gursoy *et al.* (2003) reportam para os fatores situacionais e comportamentais (personalidade, status social); o que levará à perceção da organização nas respostas a reclamações, incluindo a especial atenção da empresa na prontidão de resolução da problemática e consequentes esforços para resolvê-lo, entre os quais a reparação, o pedido de desculpas e explicações, (Davidow, 2000; Yavas *et al.*, 2004). Já por sua vez, Ekiz *et al.* (2005b) argumentaram que um cliente insatisfeito, suscetível de ser influenciado pela sua perceção de justiça organizacional, manifesta a sua vontade de reclamar. Já alguns clientes optam por não reclamar por causa de três razões principais: (1)

não vale a pena o tempo e o esforço, (2) não sabem onde ou como reclamar, e (3) acreditam que mesmo que reclamem nada será feito, (Lewis e Morris, 1987).

Uma política de reclamações bem-sucedida deve ser fácil de entender, simples de implementar, e comunicada a todos os funcionários de forma eficaz (Boden, 2001). Os procedimentos de gestão de reclamações devem ser assim o mais livre de burocracias possíveis, para evitarem o aumento da frustração dos clientes que reclamam (Grönroos, 2007).

O facto de as políticas se encontrarem escritas é sempre benéfico, quer para lidar com diferentes níveis de reclamações, quer para criar consistência no tratamento de cada ocorrência, ou ainda, para treinar os funcionários (Suh *et al.*, 2005). Outra vantagem de ter as políticas e os procedimentos pré-determinados e comunicados reside no facto de, os mesmos fornecerem orientações claras de como é que os funcionários devem dar respostas aos clientes que reclamaram (Ekiz, 2009). Tendo estes argumentos em conta, surge a hipótese seguinte:

H5: Existe uma relação positiva entre sistemas, políticas e procedimentos de gestão de reclamações e a forma como os hotéis respondem às reclamações dos clientes.

Recursos Humanos

Devido ao facto de nas empresas de serviços, a produção e o consumo ocorrerem simultaneamente, a interação humana torna-se muito importante durante o tratamento das reclamações. A forma como uma reclamação é tratada, é um elemento determinante, na perceção que os queixosos têm da recuperação de falhas (Bitner *et al.*, 1990). Deste modo, em indústrias de trabalho intensivo, como o turismo e a hotelaria, as empresas devem exercer um esforço extra na seleção dos funcionários da “linha da frente” e treinar as suas competências no que diz respeito ao tratamento de reclamações (Gilly, 1987; Olsen *et al.*, 1996).

O *Empowerment* é uma outra questão central na gestão de reclamações, que é normalmente negligenciada. Os funcionários representam o hotel

(Zemke e Bell, 2000), e espera-se que estes sejam eficientes na resolução de problemas, uma vez que, quanto mais rápido o problema for resolvido, mais os clientes tendem a ficar satisfeitos (Davidow, 2000). Da mesma forma, o *empowerment* pode contribuir para uma resolução mais rápida dos problemas do cliente, reduzindo assim, a tensão levantada entre o mesmo e a empresa (Boshoff e Leong, 1998). Por exemplo, ao realizar o tratamento de uma reclamação, um funcionário da “linha de frente” a quem tenha sido delegado algum poder, deve poder efetuar gestos de recuperação de valor acrescentado, como oferecer descontos ou serviços gratuitos, de forma autónoma e sem a autorização de um superior (Stauss e Seidel, 2004). Posto isto, poder-se-á formular a seguinte hipótese:

H6: Existe uma relação positiva entre uma gestão de recursos humanos eficaz e a forma como os hotéis respondem às reclamações dos clientes.

Respostas Organizacionais às Reclamações dos Clientes

A forma como as empresas lidam com os problemas que os seus clientes lhes comunicam, sobre aspetos dos seus serviços que geram um certo grau de insatisfação, pode ser definido como gestão de reclamações (Álvarez *et al.*, 2010).

Mais precisamente, a gestão de reclamações é um conjunto de atividades específicas, em que as organizações se comprometem a responder a uma reclamação, respeitante a uma falha de serviço percebida (Spreng *et al.*, 1995).

Contudo, a gestão de reclamações é muito mais do que tratamento das reclamações (Fornell e Wernerfelt, 1988; e Fornell e Westbrook, 1979 citados em Larivet e Brouard, 2010). A gestão das reclamações refere-se às estratégias que as empresas utilizam para resolver uma falha de serviço, a fim de, restabelecer a confiança que os clientes têm na organização (Hart *et al.*, 1990 citados em Chan e Ngai, 2010)

Estudos anteriores sugerem uma série de atributos de recuperação de serviços e/ou de respostas

organizacionais que podem auxiliar o tratamento das reclamações (Blodgett *et al.*, 1995; Tax *et al.*, 1998; Boshoff, 1999; Smith *et al.*, 1999; Davidow, 2000; Ekiz, 2003; Yavas *et al.*, 2004; Gursoy *et al.*, 2006). Estes atributos comuns passam pelo pedido de desculpa, pela explicação, pelo esforço, pela reparação, pela disponibilização, pela atenção e pela celeridade.

O pedido de desculpas refere-se a uma troca psicológica, ou seja, as palavras que são oferecidas ao cliente, após este experimentar um problema ou uma não conformidade.

A explicação diz respeito basicamente à informação que é dada, pelo prestador de serviços, sobre o problema que ocorreu.

Por esforço podemos entender a força ou a energia com que as atividades de recuperação são realizadas.

Já a reparação refere-se à solução encontrada para resolver o problema que surgiu entre a empresa e o cliente.

A disponibilização pode ser descrita como, as políticas, os procedimentos e as ferramentas que uma empresa de serviços põe ao dispor dos seus clientes para os apoiar na apresentação de uma reclamação.

Por outro lado, a atenção pode ser entendida como a interação e a comunicação que se dá entre a equipa de funcionários da empresa e o cliente que reclama.

Deste modo, a forma como os hotéis respondem a uma reclamação pode resultar na satisfação dos clientes e num melhor desempenho financeiro, desempenho este, decorrente de uma melhoria operacional (Fornell e Wernerfelt, 1988; Johnston, 2001; Johnston e Mehra, 2002; Chan e Ngai, 2010).

Satisfação dos Clientes

A Satisfação é um dos conceitos mais investigados na literatura de marketing (Szymanski e Henard, 2001). Uma suposição comum destes estudos defende que, um cliente satisfeito tem maior propensão para ter intenções comportamentais favoráveis como:

comportamentos de recompra, envolvimento num *word-to-mouth* positivo e uma maior tolerância face a uma falha de serviço (Bearden e Teel, 1983; Oliver, 1980; Ranaweera e Prabhu, 2003; Richins, 1983).

Desta forma, a satisfação pode ser considerada em pelo menos dois níveis:

- Satisfação Específica de uma Transação;
- Satisfação Cumulativa.

A satisfação específica de uma transação está relacionada com a avaliação pós-compra de um cliente, numa experiência de consumo específica (Oliver, 1981 citado em Matos, *et al.*, 2009). Por outro lado, a satisfação cumulativa refere-se à avaliação de um cliente, após várias experiências com o mesmo produto ou prestador de serviço (Bolton e Drew, 1991).

Segundo a literatura de marketing de serviços, uma falha de serviço e a sua consequente recuperação são consideradas “momentos da verdade”, sendo os mesmos, críticos na relação entre o prestador de serviço e o cliente. De facto, as investigações anteriores demonstram que, as principais razões para a mudança de comportamento dos clientes, no setor de serviços, relacionam-se com falhas de serviços e recuperações mal conseguidas (Keaveney, 1995; Matos, *et al.*, 2009).

De igual forma, quanto maior for a gravidade da falha, menor é a satisfação específica de uma transação (Thøgersen *et al.*, 2003 citados em Matos *et al.*, 2009), bem como, recuperações menos favoráveis têm tendência a ser mais memoráveis (Kelley *et al.*, 1993).

No entanto, as falhas de serviço, também podem funcionar como um estímulo para os clientes atualizarem o seu nível de satisfação cumulativa, sendo esta a razão pela qual, uma experiência negativa, decorrente de uma falha, pode influenciar as avaliações de satisfação futuras dos clientes (Smith e Bolton, 1998). Contudo, neste artigo, será apenas abordada a satisfação específica de uma transação, visto que, se pretende investigar unicamente às reações dos clientes em situações concretas de falha e recupera-

ção. Posto isto, é proposta a seguinte hipótese:

H7: Existe uma relação positiva entre a forma como os hotéis respondem às reclamações e a satisfação dos clientes.

Davidow (2003b) e Ekiz *et al.* (2005a) examinaram a justiça organizacional na perspetiva das suas três dimensões: processual, relacional e justiça distributiva, sugerindo que cada uma dessas perceções de justiça/ dimensões é suscetível de ter impactes diretos na satisfação do reclamante, nas intenções de recompra e na comunicação sob a forma do passa a palavra; é suscetível de ter impactes indiretos na recompra, nas intenções e na comunicação (*Word-of-Mouth*). Por outro lado, outros estudos indicam que os clientes queixosos satisfeitos são mais propensos a ter intenções de recompra e utilizar esse efeito positivo na passa a palavra (Ekiz *et al.*, 2005a; Maxham e Netemeyer, 2002).

A perceção de justiça organizacional e outras respostas à insatisfação tendem a ser de natureza cognitiva e associadas a intenções comportamentais (Oliver, 1980). No entanto, o comportamento do consumidor é influenciado pelo resultado esperado da reclamação (Kolodinsky, 1992, 1993, 1995). Esta relação entre o resultado esperado de reclamar e consumidores insatisfeitos foi abordado num quadro analítico de custo-benefício (Kolodinsky, 1992, 1993, 1995; Kolodinsky e Aleong, 1990; Lee e Soberon-Ferrer, 1999).

Nos custos do reclamante incluem-se o tempo, esforço cognitivo e stress envolvido em reclamar; outros custos tangíveis, tais como, telefonemas, correio, taxas legais em alguns casos, e assim por diante (Kolodinsky, 1992, 1993, 1995; Kolodinsky e Aleong, 1990). Nos benefícios da queixa incluem-se, tanto resultados tangíveis, como intangíveis. Enquanto os benefícios tangíveis incluem os reembolsos, produtos trocados e outros benefícios monetários, os benefícios intangíveis incluem a satisfação derivada de ação de reclamar em si mesma, tais como relaxamento, e se sentir bem em falar para fora (Lee e Soberon-Ferrer, 1999).

Todos estes estudos sugerem que as respostas organizacionais para as queixas estão fortemente relacionadas às percepções dos reclamantes da justiça organizacional (Karatepe, 2006), sugerindo igualmente que a percepção de justiça organizacional constitui a probabilidade do procedimento da reclamação influenciar significativamente a satisfação; enquanto outros autores sustentam e sugerem que altos níveis de satisfação do reclamante estão associados com o aumento de intenções de recompra real e a redução de comportamentos negativos do "passa a palavra" (Davidow, 2000; Lovelock, 2000; Gilly, 1987; Mattila, 2001; Maxham e Netemeyer, 2002; Davidow, 2003a, 2003b; Karatepe, 2006;).

Tendo por base todas estas considerações da literatura, propomos o seguinte conjunto de hipóteses:

H8a: A justiça processual está positivamente relacionada com a satisfação do reclamante;

H8b: A justiça processual está negativamente relacionada com a intenção de recompra após reclamação;

H8c: A justiça processual está negativamente relacionada com a intenção de reclamações futuras;

H8d: A justiça processual está negativamente relacionada com a comunicação da passa a palavra (WOM).

Relativamente à justiça relacional, ou seja à justiça de comunicação interpessoal durante um tratamento de reclamações e processo de recuperação (Davidow, 2003b), os clientes formam as suas percepções de justiça interpessoal baseadas no tratamento e ou consideração durante o processo de reclamação e ou processo de recuperação, com base numa avaliação sob a forma de cortesia, de empatia, de polidez e neutralidade durante uma interação sólida, (Mattila e Patterson, 2004; Smith *et al.*, 1999).

É igualmente sugerido que a percepção de justiça interpessoal é influenciada fortemente pela avaliação dos clientes relativamente ao serviço recuperado (Maxham e Netemeyer, 2002; Collie *et al.*, 2000);

argumentam estes mesmos autores que a percepção de justiça no tratamento interpessoal e durante um processo de resolução de conflitos é suscetível de influenciar significativamente o tratamento de queixas e converter clientes insatisfeitos em clientes leais e desta forma potenciar a probabilidade de envolvimento desses clientes na comunicação da passa a palavra.

Assim, com base nestas premissas da literatura, propomos as seguintes hipóteses:

H9a: A justiça relacional está positivamente relacionada com a satisfação do reclamante

H9b: A justiça relacional está negativamente relacionada com a intenção de recompra após reclamação;

H9c: A justiça relacional está negativamente relacionada com a intenção de reclamações futuras;

H9d: A justiça relacional está negativamente relacionada com a comunicação da passa a palavra (WOM).

Por sua vez, Schoefer e Ennew (2005), e Blodgett *et al.* (1993) concentram a sua atenção sobre a percepção da justiça organizacional distributiva nos resultados de encontros de serviços, o que especificamente se traduz numa dada política de procedimentos de forma a exigir equidade distributiva na recuperação de uma falha de serviço e que pode ser avaliada em termos de restituições, brindes, coupons, como exemplos compensatórios (Karatepe, 2006).

Goodwin e Ross (1992), Gursoy *et al.* (2006) e Maxham e Netemeyer (2002) sugerem que existe uma relação direta e positiva entre a percepção de justiça distributiva e a satisfação no encontro de serviços com falhas/ reclamações. Davidow (2003b) também sugere que de entre três percepções de justiça (relacional, processual e distributiva), a percepção de justiça distributiva é a dimensão com maior efeito significativo que afeta a satisfação do cliente reclamante.

Com base nesta discussão, propomos as seguintes hipóteses:

H10a: A justiça distributiva está positivamente relacionada com a satisfação do reclamante

H10b: A justiça distributiva está negativamente relacionada com a intenção de recompra após reclamação;

H10c: A justiça distributiva está negativamente relacionada com a intenção de reclamações futuras;

H10d: A justiça distributiva está negativamente relacionada com a comunicação da passa a palavra (WOM).

Consequências Comportamentais da Satisfação dos Clientes após uma Falha e Recuperação de Serviço

Vários autores defendem que, existe uma correlação positiva entre a satisfação dos clientes, as suas intenções retorno/recompra e a difusão de um *word-of-mouth* positivo (Eerson, 1998; Oliver, 1980, 1997 citados em Matos *et al.*, 2009). Ou seja, estudos anteriores indicam que, os clientes que apresentam um maior nível de satisfação manifestam uma maior intenção de recompra e uma maior propensão para se envolverem num *word-of-mouth* positivo (Mahxam e Netemeyer, 2002; Smith e Bolton, 1998).

Desta forma, se o tratamento de uma reclamação for eficaz, a satisfação dos clientes aumenta, bem como a intenção de recompra e a disseminação de um *word-of-mouth* positivo. No entanto, se o tratamento de uma reclamação não for executado razoavelmente, a satisfação decresce, bem como, a difusão de um *word-of-mouth* positivo e a intenção de recompra (Kim *et al.*, 2009). Assim sendo, são propostas as seguintes hipóteses:

H11a – Existe uma relação positiva entre a satisfação dos clientes após a recuperação do serviço e as suas intenções de recompra;

H11b - Existe uma relação positiva entre a satisfação dos clientes após a recuperação do serviço e a propensão destes difundirem um word-of-mouth positivo.

Por outro lado, investigações anteriores defendem que, existe uma relação inversa entre a satisfa-

ção dos clientes e as suas intenções de reclamações futuras (Bearden e Teel, 1983; Voorhees e Brady, 2005). Isto significa que, quanto menos satisfeitos os clientes estão com o prestador de serviço, maior vai ser a sua propensão para apresentarem uma reclamação. Assim sendo, num contexto de falha e recuperação de serviço, é expectável que, os clientes que manifestam um menor nível de satisfação, após o processo de recuperação do serviço, apresentem maiores intenções de reclamar (Matos *et al.*, 2009). Posto isto, poder-se-á formular a seguinte hipótese:

H11c – Existe uma relação negativa entre a satisfação dos clientes após a recuperação do serviço e as suas intenções de reclamações futuras.

5. Implicações para a Gestão Hoteleira

Os “fatores que influenciam a forma como os hotéis respondem às reclamações” é uma temática de extrema importância, para que as instituições hoteleiras saibam lidar com as queixas dos seus clientes, tirando assim partido do melhor que as reclamações podem oferecer.

Várias investigações como as de Homburg e Fürst (2005,2007), Homburg *et al.*, (2010) e Johnston e Michel (2008) fazem referência à importância que determinados aspetos organizacionais exercem na forma como as empresas de serviços respondem às reclamações dos clientes. De facto, vários autores têm argumentado que, um sistema de gestão de reclamações bem-sucedido deve ser capaz de resolver os problemas ocorridos, garantindo a satisfação dos clientes com o processo de tratamento em si, o que passa pelo processamento da reclamação, pela velocidade de resposta da organização, bem como, pela competência dos colaboradores que lidam com a reclamação (Lovelock e Wirtz, 2007 citados em Rothenberger *et al.*, 2008). Contudo, dos artigos analisados, em nenhum foi realizado um estudo tão exaustivo como no de Ekiz (2009), que investigou ao pormenor quais as variáveis que um hotel deve

ter em conta, para a construção de um sistema de gestão de reclamações bem-sucedido.

A maioria das organizações no sector Hoteleiro, dedicam pouca atenção e disponibilidade temporal para reorientar as suas estratégias direccionadas aos clientes insatisfeitos, mesmo que não reclamem (Colgate e Norris, 2001).

Ter uma compreensão afetiva mais profunda de como recuperar os serviços e/ou os clientes, pela via do mútuo comprometimento, irá certamente influenciar as atitudes “pós-reclamação”, ajudando deste modo, os gestores no desenvolvimento de sólidas estratégias de recuperação.

Tal como é referenciado por diversos autores (Liljander e Strandvik, 1996; Gremler e Gwinner, 2000; Hennig-Thurau *et al.*, 2002), o comprometimento afetivo é implementado através da relação estabelecida pelo papel dos funcionários na esfera de contacto privilegiado com os clientes após “falha/reclamação do serviço”, retratadas nos consequentes relacionamentos frequentes e ou duradouros cliente- funcionário ou colaborador da organização no encontro de serviços.

Deste modo, e não querendo fazer qualquer tipo de extrapolação dos resultados de investigações anteriores, tudo indica que, os fatores que foram mencionados neste trabalho, poderão de facto, influenciar a forma como os hotéis respondem às reclamações dos hóspedes, e que as respostas dadas, poderão por sua vez contribuir, para a satisfação dos clientes e consequentemente, para a intenção de recompra, para um *word-of-mouth* positivo e para as intenções de reclamações futuras.

Por fim, é igualmente de destacar que, independentemente das premissas descritas neste ensaio se verificarem ou não, os hotéis devem capacitar-se que, o tratamento das reclamações é de real importância no seio de uma organização.

Os hotéis devem incentivar os seus hóspedes a reclamar, uma vez que, a apresentação de uma reclamação permite identificar pontos fracos no processo de prestação do serviço, pontos esses que, podem ser corrigidos, o que por sua vez, pode evitar que os

clientes fiquem insatisfeitos, se envolvam num *word-of-mouth* negativo e mudem de hotel.

Desta forma, apesar dos esforços repetidos das organizações de serviços, em particular dos hotéis, para proporcionar experiências satisfatórias, livres de erros, este objetivo é difícil de alcançar. A intangibilidade dos serviços, a sua produção e consumo simultâneos, e os altos níveis de envolvimento humano, levam a que se cometa erros ocasionais inevitavelmente. No entanto, a maioria dos problemas pode ser resolvida pela organização. A adoção de estratégias de marketing defensivo, baseadas no tratamento de reclamações e na implementação de serviços de recuperação, contribui para um melhor desempenho operacional e por conseguinte, para a satisfação dos clientes.

Assim sendo, as reclamações dos clientes são um desafio e ao mesmo tempo uma oportunidade, devendo esta oportunidade ser aproveitada ao máximo.

Referências Bibliográficas

- Álvarez, L. S., Casielles, R. V., e Martín, A. M. D., 2010, Analysis of the role of complaint management in the context of relationship marketing, *Journal of Marketing Management*, Vol. 27(1-2), pp. 143-164.
- Bailey, A. A., 2004, Thiscompanysucks.com: the use of the internet in negative consumer-to-consumer articulations, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 10(3), pp. 169-182.
- Barlow, J., e Maul, D., 2000, *Emotional value: Creating strong bonds with your customers*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Bearden, W. O., e Teel, J. E., 1983, Selected determinants of consumer satisfaction e complaint reports, *Journal of Marketing Research*, Vol. 20(1), pp. 21-28.
- Bearden, W. O., e Mason, J. B., 1984, An investigation of influences on consumer complaint reports, in Kinnear, T. C. (ed.), *Advances in Consumer Research*, Vol. 11, Association for Consumer Research, Provo, UT, pp. 490-495.
- Bell, C. R., Zemke, R., e Zielinski, D., 2007, *Managing knock your socks off service*, 2 ed., AMACOM Books, New York.
- Bitner, M., Booms, B. e Tetreault, M., 1990, The service encounter: diagnosing favorable e unfavorable incidents, *Journal of Marketing*, Vol. 54(1), pp. 71-84.
- Blodgett, J. G., Granbois, D. H., e Walters, R. G., 1993, The effects of perceived justice on complainants' negative word-of-mouth behavior and repatronage intentions, *Journal of Retailing*, Vol. 69(4), pp. 399-428.
- Blodgett, J. G., Wakefield, K. L., e Barnes, J. H., 1995, The effects of customer service on consumer complaining behavior, *Journal of Services Marketing*, Vol. 9(4), pp. 31-42.

- Boden, A., 2001, *The handling complaints pocketbook*, Management Pocketbooks Ltd, Hants, UK.
- Bodey, K., e Grace, D., 2007, Contrasting 'complainers' with 'non-complainers' on attitude toward complaining, propensity to complain, and key personality characteristics: a nomological look, *Psychology e Marketing*, Vol. 24(7), pp. 579-594.
- Bolton, R. N., e Drew, J. H., 1991, A longitudinal analysis of the impact of service chances on customer attitudes, *Journal of Marketing*, Vol. 55(1), pp. 1-10.
- Boshoff, C., e Leong, J., 1998, Empowerment, attribution e apologizing as dimensions of service recovery: An experimental study, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9(1), pp. 24-47.
- Boshoff, C., 1999, RECOVSAT: An instrument to measure satisfaction with transaction specific service recovery, *Journal of Service Research*, Vol. 1, pp. 236-249.
- Buttle, F., e Burton, J., 2002, Does service failure influence customer loyalty?, *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 1, pp. 217-227.
- Chan, H., e Ngai, E., 2010, What Makes Customers Discontent with Service Providers? An Empirical Analysis of Complaint Handling in Information e Communication Technology Services, *Journal of Business Ethics*, Vol. 91, pp. 73-110.
- Cranage, D., 2004, Plan to do it right: E plan for recovery, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16, pp. 210-219.
- Colgate, K., e Norris, M., 2001, Developing a comprehensive picture of service failure, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12(3), pp. 215-33.
- Collie, T.A., Sparks, B., e Bradley, G., 2000, Investing in interactional justice: a study of the fair process effect within a hospitality failure context, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol. 24(4), pp. 448-472.
- Davidow, M., 2000, The bottom line impact of organizational responses to customer complaints, *Journal of Tourism e Hospitality Research*, Vol. 24(4), pp. 473-490.
- Davidow, M., 2003a, Organizational responses to customer complaints: what works e what doesn't", *Journal of Service Research*, Vol. 5(3), pp. 225-250.
- Davidow, M., 2003b, Have you heard the word? The effect of word of mouth on perceived justice, satisfaction e repurchase intentions following complaint healing, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction e Complaining Behavior*, Vol. 16(3), pp. 67-80.
- Duhaime, C., e Ash, S. B., 1980, Satisfaction, dissatisfaction and complaining behavior: A comparison of male and female consumers, in H. K. Hunt e R. L. Day (eds.), *Refining Concepts of Consumer Satisfaction and Complaining Behavior*, pp. 102-111.
- Ekiz, H. E., 2003, *Organizational Responses to Customer Complaints in Hotel Industry: Evidence from Northern Cyprus*, Unpublished Master Thesis (MBA), Famagusta, Eastern Mediterranean University: Faculty of Business e Economics.
- Ekiz, H. E., Arasli, H., e Bavik, A., 2005a, Measuring the impacts of organizational responses to customer complaints on satisfaction, revisit intention and WOM: a replication study in Cyprus hotel industry, *Managing Global Trends and Challenges in a Turbulent Economy*, Chios, Greece: University of the Aegean, 13-15 October 2005.
- Ekiz, H. E., Farivarsadri, G., Arasli, H., e Bavik, A., 2005b, E_itim sektöründe yabancı_uyruklu ö_renci_ikayetlerine kurumlar_n verdikleri tepkilerin adalet boyutlar, çerçevesinde ölçülmesi: KKTC üniversiteleri örne_i. 10. Pazarlama Kongresi, Do_u Akdeniz Üniversitesi, İletme ve Ekonomi Fakültesi, 16-18 Kas_m, pp. 343-344.
- Ekiz, E. H., 2009, Factors Influencing Organizational Responses to Guest Complaints: Cases of Hong Kong e Northern Cyprus, *Journal of Hospitality Marketing e Management*, Vol. 18(6), pp. 539-573.
- Fishbein, M., e Ajzen, I., 1975, *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Fornell, C., e Wernerfelt, B., 1988, A model for customer complaint management, *Marketing Science*, Vol. 7, pp. 287-298.
- Gelbrich, K., e Roschk, H., 2011, Do complainants appreciate overcompensation? A meta-analysis on the effect of simple compensation vs. overcompensation on post-complaint satisfaction, *Marketing Letters*, Vol. 22(1), pp. 31-47.
- Gilly, M. C., 1987, Postcomplaint processes: from organizational response to repurchase behavior, *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 21(2), pp. 293-313.
- Goodwin, C., e Ross, I., 1992, Consumer response to service failures: Influence of procedural and interactional fairness perceptions, *Journal of Business Research*, Vol. 25, pp. 149-163.
- Gremler, D., e Gwinner, K., 2000, Customer-employee rapport in service relationships, *Journal of Service Research*, Vol. 3(1), pp. 82-104.
- Grönroos, C., 2007, *Service management e marketing: Customer management in service competition*, 3 ed., John Wiley e Sons, West Sussex, UK.
- Gursoy, D., Ekiz, H. E., e Chi, C. G., 2006, Impacts of organizational responses on complainants justice perceptions e post-purchase behaviors in North Cyprus hotel industry: international tourist perspective, *CHRIE 2006 Conference*, July 26-30, Proceeding Book, pp. 141-146.
- Gursoy, D., McCleary, K. W., e Lepisto, L. R., 2003, Segmenting dissatisfied restaurant customers based on their complaining response styles, *Journal of Food Service Business Research*, Vol. 6(1), pp. 25-44.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K., e Gremler, D., 2002, Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality, *Journal of Service Research*, Vol. 4(30), pp. 230-247.
- Heskett, J., Sasser, W. E., Jr., e Schlesinger, L., 1997, *The service profit chain: How leading companies link profit e growth to loyalty, satisfaction, and value*, Free Press, New York.
- Hoffman, K. D., e Bateson, J. E. G., 2010, *Services marketing: Concepts, strategies e cases*, 4 ed., Thomson South-Western, Cincinnati, OH.
- Hoffman, K. D., Kelley, S. W., e Rotalsky, H. M., 1995, Tracking service failures e employee recovery efforts, *Journal of Services Marketing*, Vol. 9(2), pp. 49-61.
- Homburg, C., e Fürst, A., 2005, How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic e the Organic Approach, *Journal of Marketing*, Vol. 69(3), pp. 95-114.
- Homburg, C., e Fürst, A., 2007, See no evil, hear no evil, speak no evil: a study of defensive organizational behavior towards customer complaints, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 35(4), pp. 523-536.

- Homburg, C., Fürst, A., e Koschate, N., 2010, On the importance of complaint handling design: a multilevel analysis of the impact in specific complaint situations, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38(3), pp. 265-287.
- Johnston, R., 2001, Linking Complaint Management to Profit, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12(11), pp. 60-69.
- Johnston, R., e Mehra, S., 2002, Best-Practice Complaint Management, *Academy of Management Executive*, Vol. 16(4), pp. 145-154.
- Johnston, R., e Michel, S., 2008, Three outcomes of service recovery: Customer recovery, process recovery e employee recovery, *International Journal of Operations e Production Management*, Vol. 28(1), pp. 79-99.
- Karatepe, O. M., 2006, Customer complaints e organizational responses: the effects of complainants' perceptions of justice on satisfaction e loyalty, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 25, pp. 69-90.
- Kau, A., e Loh, E. W., 2006, The effects of service recovery on consumer satisfaction: a comparison between complainants and non-complainants, *Journal of Services Marketing*, Vol. 20(2), pp. 101-111.
- Keaveney, S., 1995, Customer switching behavior in service industries: an exploratory study, *Journal of Marketing*, Vol. 59(2), pp. 71-82.
- Kelly, S. W., Hoffman, K. D., e Davis, M. A., 1993, A typology of retail failures e recoveries, *Journal of Retailing*, Vol. 69, pp. 429-452.
- Kim, C., Kim, S., Kim, S. e Shin, C., 2003, The effect of attitude e perception on consumer complaint intentions, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 20(4), pp. 352-371.
- Kim, M. G., Wang, C., e Mattila, A. S., 2010, The relationship between consumer complaining behavior e service recovery: An integrative review, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22(7), pp. 975-991.
- Kim, T., Kim, W. G., e Kim, H.-B., 2009, The effects of perceived justice on recovery satisfaction, trust, word-of-mouth, e revisit intention in upscale hotels, *Tourism Management*, Vol. 30(1), pp. 51-62.
- Kolodinsky, J., 1992, A system for estimating complaints, complaint resolution and subsequent purchases of professional and personal services, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior*, Vol. 5, pp. 36-44.
- Kolodinsky, J., 1993, Complaints, redress, and subsequent purchases of medical services by dissatisfied consumers, *Journal of Consumer Policy*, Vol. 16, pp. 193-214.
- Kolodinsky, J., 1995, Usefulness of economics in explaining consumer complaints, *Journal of Consumer Affairs*, Vol. 29(1), pp. 29-54.
- Kolodinsky, J., e Aleong, J., 1990, An integrated model of consumer complaint action applied to services: A pilot study, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 5, pp. 36-44.
- Kotler, P., 2003, *Marketing management*, 11 ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Kotler, P., Bowen, J., e Makens, J., 1999, *Marketing for Hospitality e Tourism*, 2 ed., Prentice-Hall International Inc, Upper Saddle River, New Jersey.
- Larivet, S., e Brouard, F., 2010, Complaints are a firm's best friend, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 18(7), pp. 537-551.
- Lee, J., e Soberon-Ferrer, H., 1999, An empirical analysis of elderly consumers' complaining behavior, *Family and Consumer Sciences Research Journal*, Vol. 27(3), pp. 341-371.
- Lewis, R. C., e Morris, S. V., 1987, The positive side of guest complaints, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 28(February), pp. 13-15.
- Liao, H., 2007, Do It Right This Time: The Role of Employee Service Recovery Performance in Customer-Perceived Justice e Customer Loyalty after Service Failures, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92(2), pp. 475-489.
- Liljander, V., e Strandvik, T., 1996, Emotions in service satisfaction, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8(2), pp. 148-69.
- Lovelock, C. H., 2000, *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, 4 ed., Prentice-Hall International Inc, Upper Saddle River, New Jersey.
- Lovelock, C. H., Wirtz, J., e Keh, H. T., 2002, *Services marketing in Asia: Managing people, technology, strategy*, Prentice-Hall Asia, Singapore.
- Matos, C. A. d., Rossi, C. A. V., Veiga, R. T., e Vieira, V. A., 2009, Consumer reaction to service failure e recovery: the moderating role of attitude toward complaining, *Journal of Services Marketing*, Vol. 23(7), pp. 462-475.
- Mattila, A. S., 2001, The impact of relationship type on customer loyalty in a context of service failures, *Journal of Service Research*, Vol. 4, pp. 91-101.
- Mattila, A. S., e Patterson, P. G., 2004, The impact of culture on consumers' perceptions of service recovery efforts, *Journal of Retailing*, Vol. 80, pp. 196-206.
- Maxham, J. G. III, 2001, Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions, *Journal of Business Research*, Vol. 54(1), pp. 11-24.
- Maxham, J. G., III., e Netemeyer, R. G., 2002, A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures e recovery efforts, *Journal of Marketing*, Vol. 66, pp. 57-71.
- McCollough, M., Berry, L., e Yadav, M., 2000, An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery, *Journal of Service Research*, Vol. 3(2), pp. 121-137.
- McCollough, M.A., e Bharadwaj, S. G., 1992, The recovery paradox: An examination of consumer satisfaction in relation to disconfirmation, service quality, e attribution based theories. in C. T. Allen et al. (eds.), *Marketing Theory e Applications*, American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 119.
- Michel, S., 2001, Analyzing service failures and recoveries: a process approach, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12(1), pp. 20-33.
- Oliver, R. L., 1980, A cognitive model of the antecedents e consequences of satisfaction decisions, *Journal of Marketing Research*, Vol. 17(4), pp. 460-469.
- Olsen, M., Teare, R., e Gummesson, E., 1996, *Service quality in hospitality organizations*. Cassel Publishing, London.
- Orsingher, C., Valentini, S., e Angelis, M. de, 2010, A meta-analysis of satisfaction with complaint heling in services, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38(2), pp. 169-186.
- Plymire, J., 1991, Complaints as opportunities, *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 8(2), pp. 39-43.
- Ranaweera, C., e Prabhhu, J., 2003, On the relative importance of customer satisfaction e trust as determinants of customer retention e positive word-of-mouth, *Journal of Targeting, Measurement e Analysis of Marketing*, Vol. 12(1), pp. 82-90.

- Richins, M. L., 1983, Negative word-of-mouth by dissatisfied consumers: a pilot study, *Journal of Marketing Research*, Vol. 47(1), pp. 68-78.
- Richins, M. L., 1982, An investigation of consumers' attitudes toward complaining, in Mitchell, A. (ed.), *Advances in Consumer Research*, Vol. 9, Association for Consumer Research, St Louis, MO, pp. 502-506.
- Rothenberger, S., Grewal, D., e Iyer, G. R., 2008, Understanding the Role of Complaint Handling on Consumer Loyalty in Service Relationships, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 7(4), pp. 359-376.
- Schoefer K., e Ennew C., 2005, Customer evaluation of tour operators' responses to their complaints, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, Vol. 17(1), pp. 83-92.
- Smith, A. K., Bolton, R. N. e Wagner, J., 1999, A model of customer satisfaction with service encounters involving failure e recovery, *Journal of Marketing Research*, Vol. 36 (August), pp. 356-372.
- Smith, A. K. e Bolton, R. N., 1998, An experimental investigation of customer reactions to service failure e recovery encounters: paradox or peril?, *Journal of Service Research*, Vol. 1(1), pp. 65-81.
- Spreng, R. A., Harrell, G. D., e Mackoy, R. D., 1995, Service recovery: Impact on satisfaction e intentions, *The Journal of Services Marketing*, Vol. 9(1), pp. 15-23.
- Stauss, B., e Seidel, W., 2004, *Complaint management: The heart of CRM*, Thomson Business e Professional Publishing, Cincinnati, OH.
- Suh, J. H. K., Barker, S., Pegg, S., e Keampully, J., 2005, Service recovery readiness in Australian hospitality e leisure operations: A conceptual framework e findings from e exploratory study, *Journal of Quality Assurance in Hospitality e Tourism*, Vol. 6(1/2), pp. 43-64.
- Svari, S., Svensson, G., Slåtten, T., e Edvardsson, B., 2010, A DIP-construct of perceived justice in negative service encounters e complaint handling in the Norwegian tourism industry, *Managing Service Quality*, Vol. 20(1), pp. 26-45.
- Szymanski, D. M., e Henard, D. H., 2001, Customer satisfaction: a meta-analysis of the empirical evidence, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29(1), pp. 16-35.
- Tax, S. S., Brown, S. W. e Cherashekar, M., 1998, Customer evaluations of experiences: implications for relationship marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 62(2), pp. 60-76.
- Varela-Neira, C., Vázquez-Casielles, R., e Iglesias, V., 2010, Explaining customer satisfaction with complaint healing, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 28(2), pp. 88-112.
- Voorhees, C. M., e Brady, M. K., 2005, A service perspective on the drivers of complaint intentions, *Journal of Service Research*, Vol. 8(2), pp. 192-204.
- Voorhees, C. M., Brady, M. K., e Horowitz, D. M., 2006, A Voice from the Silent Masses: An Exploratory e Comparative Analysis of Noncomplainers, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34(4), pp. 514-527.
- Yavas, U., Karatepe, O. M., Babakus, E., e Avci, T., 2004, Customer complaints e organizational responses: A study of hotel guests in Northern Cyprus, *Journal of Hospitality e Leisure Marketing*, Vol. 11(2/3), pp. 31-46.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., e Gremler, D. D., 2006, *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*, 4th ed., McGraw-Hill, New York.
- Zemke, R., e Eerson, K., 2007, *Delivering knock your socks off service*, 4 ed., American Marketing Association, New York.
- Zemke, R., e Bell, C. R., 2000, *Knock your socks off service recovery*, American Marketing Association, New York.