



## **Formas de Tratamento das Reclamações e Sugestões dos Clientes nos Estabelecimentos Hoteleiros na Cidade de Tete**

Inácio Júnior-Moçambique<sup>1</sup>

### **Resumo**

As empresas hoteleiras enfrentam, na actualidade, um mercado cada vez mais competitivo e os clientes estão cada vez mais a apostar em estabelecimentos hoteleiros que os mantêm satisfeito, ou seja, que as suas expectativas fiquem confirmadas. De modo a oferecer um tratamento personalizado e tornar os clientes fiéis, é imperioso o uso adequado de técnicas de colecta de dados de satisfação dos clientes. Outrossim, é necessário associar a reclamação a um sistema de base de dados.

Este estudo procurou analisar as formas como são tratadas às reclamações e sugestões dos clientes nos estabelecimentos hoteleiros da Cidade de Tete. O objectivo cingia-se em perceber como os Estabelecimentos Hoteleiros da Cidade de Tete incluem às reclamações dos clientes no desenho das suas estratégias. Foi utilizada uma metodologia qualitativa e administrados dois inquéritos sendo um para garçon e recepcionista, outro para chefe de cozinha e, entrevista, aos gerentes. Constatou-se que os estabelecimentos hoteleiros não têm um sistema de colecta de dados sobre às expectativas dos clientes e nem incluem os anseios dos mesmos a quando da definição dos seus planos. Não há clareza nos procedimentos de gestão de reclamação e sugestão e, nada se faz para registar uma reclamação e sugestão verbal.

### **Palavras – chaves:**

Clientes, satisfação, reclamações e sugestões, serviços hoteleiros.

### **Introdução**

O turismo é actualmente uma das mais promissoras indústrias mundiais, atendendo ao seu potencial de crescimento e fonte de criação de riqueza e de emprego (Pent, 2006, p. 132 *apud* Sábio 2011, p. 10). A Direcção Provincial do Turismo de Tete em coordenação com o Balção de Atendimento Único (BAU) da mesma Província, licenciaram até 30 de Agosto de 2018 de forma cumulativa cerca de 58 estabelecimentos hoteleiros. Deste número, 21 encontram-se a exercer esta actividade na Cidade de Tete. De referir que as instâncias hotelarias compreendem: Hotéis, *Lodge*, Motel, Pensão, Estalagem, Aluguer de Quartos e Casas de Hóspedes.

---

<sup>1</sup> carlos\_tchi@hotmail.com

Júnior, I.; Formas de Tratamento das Reclamações e Sugestões dos Clientes nos Estabelecimentos Hoteleiros na Cidade de Tete. Revista Portuguesa de Gestão Contemporânea, V.3, Nº2, p.01-17, Ago./Dez. 2022. Artigo recebido em 12/10/2021. Última versão recebida em 10/11/2021. Aprovado em 15/12/2021.

## Formas de Tratamento das Reclamações e Sugestões dos Clientes nos Estabelecimentos Hoteleiros na Cidade de Tete

A busca de melhorias contínuas de processos, produtos e serviços, como forma de aumentar a competitividade, associada à satisfação do cliente, onde quer que ele esteja, parece ser um caminho natural, se não o único, para a sobrevivência das empresas (Paladini, 2002, p. 15). Nesta linha de ideia, a estratégia empresarial apresenta um papel preponderante na consecução dos objectivos da organização e, de acordo com Santos (2008, p. 113), tem como finalidade maximizar o valor da organização, objectivando a conquista (defesa) da mente dos clientes.

Como diz Hayes (2001, p. 3) *apud* Paladini (2002, p. 18), o conhecimento das percepções e reacções dos clientes, relacionados ao negócio de uma determinada organização, pode aumentar muito nas possibilidades de tomar melhores decisões empresariais. Neste âmbito e para legitimar os clientes a razão de existência da organização, torna-se imperioso desenhar acções com vista a obter dados sobre a satisfação ou insatisfação destes correlação aos produtos e serviços da organização.

Assim, Gruber (2006) et all *apud* Plugliese (2012, p. 30) defendem que a insatisfação ou reclamação dos clientes deve ser percebida como uma oportunidade da empresa resolver os problemas e reduzir a oportunidade do cliente insatisfeito mudar para outra empresa. Portanto, a insatisfação do cliente, onde uma das formas de manifestação reside na reclamação e sugestão, deve ser compreendida como uma fonte de estratégia organizacional.

### **Definição de conceitos**

- **Cliente**

Segundo Cobra (2001) *apud* Cestari e Gimenez (2011, p. 3), cliente é a pessoa que compra regularmente produtos de uma empresa, para consumir ou distribuir. Para Kotler (2006, p. 120), cliente designa uma pessoa ou unidade organizacional que desempenha um papel no processo de troca ou transacção com uma empresa ou organização. Ainda se ressalta que o termo cliente, refere-se também às pessoas que assumem diferentes papéis no processo de compra, como o especificador, o influenciador, o comprador, o pagante, o usuário ou aquele que consome o produto, que percebem e assumem atitudes diferenciadas diante dos estímulos de marketing, de acordo com o envolvimento e comprometimento com a compra, numa determinada situação ou contexto.

Portanto, o cliente é a pessoa mais importante da empresa, todos os serviços e produtos que as empresas oferecem são para satisfazer as necessidades dos destes. Nesta senda, Las Casas (1999, p. 74) *apud* Cestari e Gimenez (2011, p. 4) defende que as empresas devem preocupar-se com os clientes e priorizarem as pesquisas de satisfação. O mesmo autor acredita que só assim será possível conhecer as atuais necessidades e desejos dos seus clientes.

- **Estratégia**

Antes de definir-se a estratégia empresarial é imperioso perceber, primeiro, o que é uma empresa. Neste sentido, Santos (2008, p. 25) defende que a empresa pode ser entendida como um conjunto organizado de meios humanos e materiais que tem por objectivo, através da produção de bens e serviços, a maximização do seu valor para os detentores do seu capital. É um processo complexo que envolve a compreensão da dinâmica do ambiente interno e externo da organização, para melhor satisfazer os clientes, obtendo benefícios financeiros. A compreensão deste ambiente pressupõe a definição de acções concretas, onde a empresa descreve como irá lidar com estas incertezas tendo em conta os seus recursos, maximizando as vendas ou lucros financeiros.

Para Santos (2008, p. 109) o termo estratégia, etimologicamente, deriva da palavra Grega *strategos*, que significa chefe ou líder de exército, o general. É percebido como a arte do general. Clausewitz (1832) *apud* Santos (2008, p. 19), define a estratégia como a arte de distribuir e aplicar meios militares como forma de concretizar a política final. É possível perceber que o termo estratégia, desde a sua etimologia, se refere á uma acção decidida ao mais alto nível de uma dada organização, que provém do topo da empresa até a sua aplicabilidade na base.

Para Hax e Majluf (1991, p. 2) *apud* Crocco (2012, p. 24) a estratégia empresarial pode ser definida como: um conceito multidimensional que envolve todas as actividades críticas da empresa, fornecendo um censo de unidade, direcção, e propósito, assim como facilitando as mudanças necessárias introduzidas pelo ambiente externo. Importa sublinhar que as estratégias quando bem elaboradas (obedecendo o modelo acima) todos os colaboradores da empresa têm conhecimento da mesma e são muito activos na implementação e divulgação aos demais interessados. Quer dizer, o colaborador de base sente-se obrigado a defender os anseios da organização, porque sente-se envolvido no processo.

## Formas de Tratamento das Reclamações e Sugestões dos Clientes nos Estabelecimentos Hoteleiros na Cidade de Tete

Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas as mudanças anteriores no ambiente. (Mintberg e Quinn, 2001, p. 20 *apud* Crocco, 2012, p. 24).

Para Oliveira (2007, p. 3) a finalidade das estratégias empresárias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de acção que devem ser seguidos para alcançar os objectivos ou resultados estabelecidos pelas empresas. É importante o executivo ter sempre em mente a satisfação das necessidades de grupos significativos que cooperam para assegurar a existência contínua da empresa. Por último, o mesmo autor considera que a decisão estratégica ocorre numa situação de sete características: senso crítico, interdependência sistemática, incerteza, risco, criatividade, iniciativa e conflito (Oliveira, 2007, p. 7).

**Tabela 1:** Estratégia organizacional e suas variáveis

Variáveis	Estratégia Organizacional
Finalidade	Maximizar o valor da organização
Objectivo	Conquista (ou defesa) da mente dos clientes
Espaço estratégico	Posicionamento da organização, definindo em termo de área geográfica, industria e segmento
Factores de análise	Indústria e concorrência; pontos fortes e fracos; oportunidade e ameaças; factores críticos de sucesso
Confronto	Confronto mediado pelo mercado, sem utilização da força física
Formalização	Plano estratégico

Fonte: Santos (2008, p. 113)

### Satisfação dos clientes

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 143) a satisfação é uma sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comparador. Se o desempenho não alcançar as expectativas o cliente ficará insatisfeito. Por outro lado, Drucket (1964, p. 4) *apud* Alves (2003, p. 20) define a satisfação do cliente como um estado de espírito, difuso e impalpável. A empresa deve operar com base na filosofia de que está tentando alcançar um alto nível de satisfação do cliente.

O conhecimento dos clientes começa geralmente pela recolha de informações de base sobre suas características externas. Estas informações podem ser colhidas por estudo documental com recurso aos inquéritos *ad-hoc* ou a painéis de clientes. Estas informações podem ser: seu contacto, localização geográfica, etc (Lindon, 2011 p. 64). Assim, a empresa deve medir a satisfação com

regularidade, porque a chave para reter clientes está em satisfazê-los (Kotler e Keller, 2006, p. 143).

Por conseguinte, a avaliação da satisfação ou insatisfação dos clientes é importante, na medida em que um cliente satisfeito para além de ser fiel com empresa, ele recomenda-a para os amigos, familiares e demais interessados, tornando-se um agente disseminador dos ótimos produtos e serviços que a mesma oferece. Entretanto, Lindon (2011, p. 67) adverte que a satisfação resulta ao mesmo tempo da diferença entre as expectativas do consumidor, das performances perceptíveis e da atitude prévia relativamente ao produto. Como qualquer outro estado psicológico, é um fenómeno difícil de medir com precisão, porque não se presta a observação directa.

Assim, Kotler e Keller (2006, p. 143) defendem que clientes são a única razão para você construir fábricas, contratar funcionários, agendar reuniões, colocar linhas de fibra óptica, ou se envolver em qualquer actividade comercial. Este pensamento é repisado por McCarthy (1978, p. 658) *apud* Alves (2003, p. 22) considerando que a satisfação do consumidor é o fim, a eficácia das actividades comerciais, deve ser avaliada a partir da extensão desta satisfação. Portanto, sem clientes não há negócio.

### **Insatisfação dos clientes**

De acordo com Henriques et all (2011, p. 7) a insatisfação é uma sensação que faz com que o consumidor reavalie sua atitude em relação á marca e até ao local onde foi efectuada a compra. Pode estar relacionada a factores como: atributos tangíveis de um produto, ao emocional do consumidor, como por exemplo, *status*, segurança e a benefícios de uso, valor ganhos pela propriedade e uso de um bem. No caso do local de compra, a postura do vendedor, ambiente da loja, facilidades de acesso, entre outros factores, que leva o consumidor a escolher o ponto de venda.

A insatisfação ocorre quando o produto desta avaliação não atende as expectativas. De acordo com Oliver (1989) *apud* Henriques et all (2011, p. 7) a insatisfação pode ser classificada em quatro categorias de acordo com as características do consumidor, do produto ou da situação de consumo:

## Formas de Tratamento das Reclamações e Sugestões dos Clientes nos Estabelecimentos Hoteleiros na Cidade de Tete

- Contentamento: ausência de insatisfação, por exemplo, nas compras rotineiras;
- Prazer: reacção afectiva à aquisição de um produto/serviço;
- Alívio: quando se evita ou elimina um estado negativo, por exemplo, compra de vacinas e medicamentos;
- Novidade: produtos ou situações onde o consumidor procura ser confrontado com uma experiência nova, por exemplo, aquisição de um produto inédito; surpresa: situação que se produz sem que o consumidor a espere ou a procure.

A sensação de insatisfação é um estímulo para a reclamação, o cliente insatisfeito geralmente demonstra sua insatisfação em relação ao produto, seja, trocando de marca, mudando o local de compra, informando a empresa por meio de central de atendimento, registrando ocorrência nos órgãos competentes. Enfim, o cliente insatisfeito vai demonstrar de alguma maneira, e a empresa precisa estar atenta para agir com rapidez, minimizando o problema, revertendo o processo em seu benefício.

### **Reclamações dos clientes**

Para Henriques *et all* (2011, p. 8) as reclamações são e devem ser encarradas como positivas pela empresa, visto que é uma resposta, uma reacção do consumidor de extrema importância para a empresa, porque é uma forma de *feedback* do produto. O autor ainda acrescenta que é através da reclamação que o consumidor tem a oportunidade de obter da empresa uma resposta favorável, e reverter a cessão de insatisfação estabelecendo uma imagem positiva da marca ou até mesmo do produto. Esta visão é ressaltada por Alves (2003, p. 23) quando argumenta que as reclamações são distorções na relação objectivos-satisfação. São, portanto, prejudiciais para a empresa, vindo a comprometer o seu desenvolvimento ou a sua rentabilidade ou mesmo ameaçar a sua sobrevivência.

Tendo em conta que os clientes são a razão de existência de uma empresa, as estratégias desenhadas devem oferecer oportunidades aos clientes em manifestarem a sua opinião ou é dever da empresa conhecer o *feedback* desta estratégia. Nesta vertente, Kotler e Keller (2012, p. 131) na sua obra sobre Administração de Marketing, afirmam que:

Os clientes que registram uma reclamação, 54% a 70% vai fazer negócios com a organização novamente se a reclamação for resolvida. O número sobe para uma escala de 95%, se o cliente sente que a reclamação foi resolvida rapidamente. Os clientes cujas reclamações são resolvidas satisfatoriamente dizem ou contam em

## Formas de Tratamento das Reclamações e Sugestões dos Clientes nos Estabelecimentos Hoteleiros na Cidade de Tete

média a 5 pessoas sobre o bom tratamento que receberão. O cliente insatisfeito informa ou conta em média para 11 pessoas sobre a sua insatisfação. Se cada um deles ainda diz as outras pessoas, o número exposto a má palavra da boca pode crescer exponencialmente.

De acordo com Beber e Rossi (2004, p. 36) o processo de reclamação dos clientes possui três (3) características básicas, que são:

- Os clientes possuem objectivos quando reclamam, eles não reclamam simplesmente por reclamar;
- Não existe um padrão de comportamento único, o que faz com que o consumidor insatisfeito agir de maneiras diferentes, por exemplo: eles podem reclamar ao fabricante ou ao revendedor;
- A maioria realiza mais de uma acção de reclamação, não se limitando apenas uma.

Para uma empresa a reclamação é fundamental, mas é preciso estar organizada para atender o consumidor em tempo real, a morosidade pode representar a perda de mercado afectando intensamente a marca ou o produto alvo da reclamação e, conseqüentemente redução das vendas, ou seja, lucros financeiros.

### **Reclamação dos clientes como meio de insatisfação**

Para Henriques *et all* (2011, p. 8) existem quatro (4) estágios do processo de reclamação quando chega um produto: 1) o consumidor confirma sua decisão; 2) avalia sua experiência; 3) conclui sua satisfação ou insatisfeito; e finalmente 4) formula sua resposta futura, que pode estar direccionada ao abandono, a reclamação ou a fidelidade ao produto, serviço ou fornecedor”

Beber e Rossi (2004, p. 36) concordam que muitos clientes deixam de reclamar para as empresas pelas seguintes razões: 1) seria inútil reclamar, pois ninguém na empresa se importa; não vale a pena, pelo tempo e recurso gasto em reclamar; 2) não sabem como ou a quem reclamar; 3) esperam alguma hostilidade ou reacção negativa da empresa. Noutra vertente, de acordo com Henriques *et all* (2011, p. 6) quando o consumidor atinge um estado de insatisfação, pode assumir três (3) formas diferentes, primeiro onde responderia com: 1) respostas verbais, por meio de uma reparação com as vendedoras/colaborador mais próximo; 2) respostas particulares conhecidas como boca a boca negativo e as respostas de terceiros; por fim, 3) com tramitação de processos legais, solicitando o livro de reclamações ou preenchimento de um formulário de satisfação.

## Formas de Tratamento das Reclamações e Sugestões dos Clientes nos Estabelecimentos Hoteleiros na Cidade de Tete

As empresas devem criar mecanismos internos para o fluxo das reclamações dos clientes, para que as más notícias cheguem aonde podem ser tomadas as decisões correctivas, sem serem barradas ou deturpadas no caminho. O aumento das queixas resulta no aumento dos bloqueios internos da empresa, o que dificulta a resolução dos problemas, criando um círculo vicioso. Dev e Olsen (2000) *apud* Sábio (2011, p. 36) avisam que, apesar de os hotéis recolherem uma quantidade considerável de dados sobre os clientes, esses dados raramente são reunidos para criar conhecimento útil sobre os clientes. Os autores também constataram que a obtenção e utilização das informações dos clientes são frequentemente interrompidas, fragmentadas e demoradas.

Shoemaker e Browen (2003) *apud* Sábio (2011, p. 36) enfatizam a importância financeira da satisfação dos clientes para as empresas. O incremento do nível de satisfação implica redução das reclamações do cliente, é o factor mais importante da performance financeira de longo prazo de uma empresa.

### Metodologia

Para o estudo em causa, foi usada a pesquisa qualitativa e, de acordo com Neves (2000, p. 3) “*a pesquisa qualitativa tem por objectivo descrever e decodificar as componentes de um sistema complexo*”. Foram estudadas as formas de tratamento das reclamações e sugestões dos clientes, a partir de um método indutivo, que segundo Marconi e Lakatos (2007, p. 86), é aquele que partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes iniciadas. Desta forma, pretende-se chegar à uma conclusão geral sobre as formas de tratamento das reclamações e sugestões dos clientes nos estabelecimentos hoteleiros da Cidade de Tete.

As técnicas de recolha de dados aplicadas aos colaboradores dos estabelecimentos hoteleiros foram: inquérito e entrevista. É de salientar que o critério de amostragem foi usado conforme a premissa defendida por Demo (2001), mas também, foi influenciado pela disponibilidade dos estabelecimentos hoteleiros em aceitar/cooperar na realização da pesquisa. Portanto, são apresentados na tabela 2 abaixo os números e tipos de estabelecimentos que aceitaram a realização do inquérito e entrevista aos seus colaboradores.

**Tabela 2.** Tamanho da amostra

Ordem			Amostra Cidade de Tete
-------	--	--	------------------------

Formas de Tratamento das Reclamações e Sugestões dos Clientes nos Estabelecimentos Hoteleiros na Cidade de Tete

	Tipo de estabelecimento hoteleiro	População Cidade Tete	Estabelecimentos	Colaboradores por Estabelecimento				Total
				Garçon	Recepcionista	Cozinheiro	Gerente	
01	Hotel	07	03	3	1	1	1	18
02	Pensão	08	02	3	1	1	1	12
03	Estalagem	04	01	3	1	1	1	6
<b>Total geral</b>		<b>21</b>	<b>06</b>	<b>36</b>				

Fonte: autor, 2018

### Apresentação e análise de dados

- **Registo de reclamações e sugestões dos clientes**

No universo de 30 inqueridos, 16, o que correspondem a 53%, confirmam ter recebido ou registado reclamações e sugestões dos clientes durante as suas actividades e, 13, que equivalem a 47%, não registaram reclamação, ou seja, não lhes foi reportada alguma reclamação e sugestão durante as suas acções, como mostra a tabela 3 seguinte:

**Tabela 3.** Reclamação dos clientes

Categoria		Estalagem	Pensão		Hotéis			Total
		Retiro Saudade	Sundowners	Baobab	Park Inn	Kassuende	Nhúnguè	
Reclamações dos clientes	Sim	3	1	4	4	3	1	<b>16</b>
	Não	2	4	1	1	2	4	<b>14</b>
Não responderam		0	0	0	0	0	0	<b>0</b>

Fonte: autor, 2018.

Os dados representados na tabela 3 acima, remetem à percepções em duas vertentes: primeira, os clientes que frequentam a Pensão Baobab e o Hotel Park Inn, têm apresentado as suas reclamações e sugestões aos colaboradores, isto é, perante aos Garçons, Recepcionistas e aos Chefes de cozinha, depositando nestes, algum voto de confiança e que o assunto terá o tratamento devido, aguardando

## Formas de Tratamento das Reclamações e Sugestões dos Clientes nos Estabelecimentos Hoteleiros na Cidade de Tete

expectativa de *feedback* ou solução imediata do assunto. Cenário semelhante verifica-se no Hotel Kassuende e na Estalagem Retiro Saudade. Em segundo, os colaboradores da Pensão Sundowners e Hotel Nhúnguè, não tem registado reclamações e sugestões dos clientes, ou seja, há um número considerável de clientes que não reportam as suas reclamações e sugestões, quer por não às possuir, quer ainda, por não serem estimulados a fazê-lo, como refere Beber e Rossi (2004, p. 36), muitos clientes deixam de reclamar para as empresas pelas seguintes razões: seria inútil reclamar, pois ninguém na empresa se importa; não vale a pena, pelo tempo e recurso gasto em reclamar.

- **Modelos de gestão de reclamação**

Parte-se do princípio que os colaboradores recebem reclamações dos clientes e, na perspectiva de compreender a gestão das reclamações, do universo de 30 inqueridos, 9 (nove) que somam 30% defenderam que resolvem cada reclamação de forma dissociada, 3 (três) que perfazem 10%, limitam-se a melhorar a sua prestação, outros 3 (três), que também representam 10%, fazem chegar a reclamação ao superior hierárquico e, por fim, 15 que correspondem a 50%, não responderam a questão como mostra a tabela 4 seguinte:

**Tabela 4.** Formas de gestão de reclamação

Categoria		Estalagem	Pensão		Hotéis			Total
		Retiro Saudade	Sundowners	Baobab	Park Inn	Kassuende	Nhúnguè	
Gestão de reclamações	Resolver cada reclamação	1	0	3	4	0	1	9
	Melhorar o atendimento	1	0	1	1	0	0	3
	Informe ao meu superior	0	0	0	0	2	1	3
Não responderam		3	5	1	0	3	3	15

Fonte: Dados primários, 2018

Os dados apresentados na tabela 6 acima, mostram que os colaboradores do Hotel Park Inn são mais autónomos e em muitas vezes resolvem ou respondem as reclamações e sugestões que os clientes apresentam no momento. Este princípio é também verificado na Pensão Baobab. Pode-se depreender que os colaboradores destas duas instâncias hoteleiras estão cada vez mais engajados na satisfação dos clientes, respeitando as suas opiniões e tudo fazem de modo a mate-los mais satisfeito. No entanto, os colaboradores da Pensão Sundowners, escusaram-se em responder a forma como dão seguimento as reclamações e sugestões. Um colaborador confirmou que os

## Formas de Tratamento das Reclamações e Sugestões dos Clientes nos Estabelecimentos Hoteleiros na Cidade de Tete

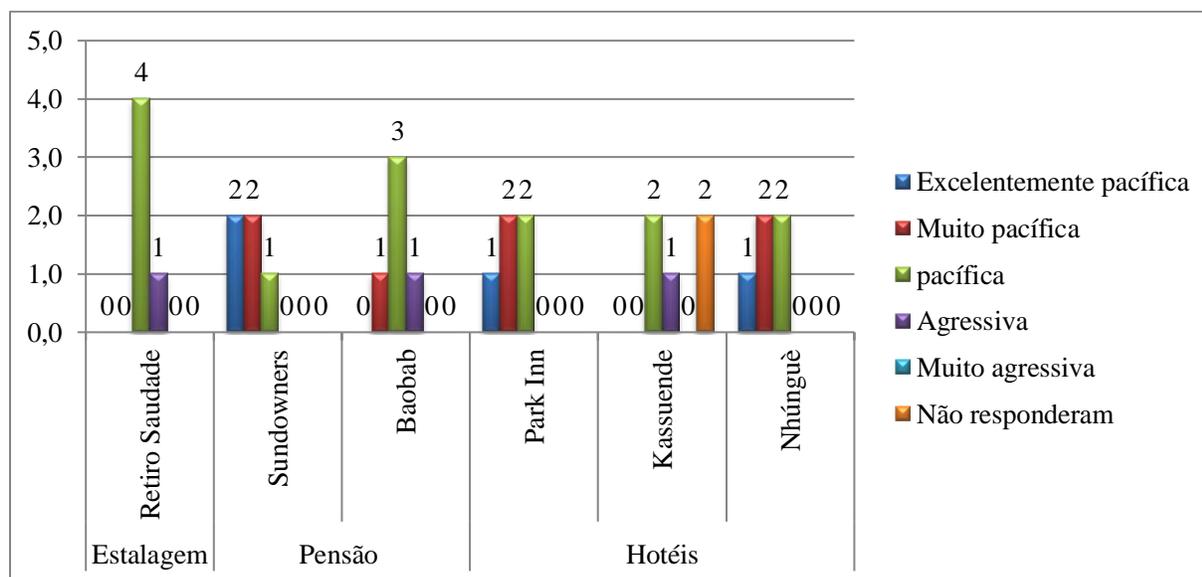
clientes têm apresentado reclamação ou sugestão. Este cenário também verifica-se na estalagem Retiro Saudade e Hotel Kassuende.

Todavia, ainda persiste um número elevado de colaboradores que precisa ser consciencializado sobre a importância de uma reclamação e sugestão e, a necessidade de satisfazer o cliente (Pensão Sundowners, Estalagem Retiro Saudade e Hotel Kassuende). Torna-se imperioso recordar que as reclamações e sugestões são uma das formas de manifestar a insatisfação e, são poucos os clientes que o fazem, razão pela qual, quando o fazem, os colaboradores devem urgentemente atender. Kotler e Keller (2012, p. 131) alertam que, estudos mostram que quando os clientes estão insatisfeitos com suas compras em cerca de 25% do tempo, apenas cerca de 5% reclamam.

### • Modos como os clientes apresentam as reclamações

A forma como é apresentada a reclamação ou sugestão influencia na qualidade de resposta da mesma. Do total de 30 inqueridos, 4 (quatro), que corresponde a cerca de 13%, indicam que os clientes são excelentemente pacíficos a quando da apresentação das suas reclamações e sugestões. Nesta sequência, 7 (sete), que somam cerca de 23%, apontam como muito pacíficos, 14, que perfazem cerca de 47%, defendem que são pacíficos, 3 (três), que corresponde exactamente a 10%, mencionam como sendo agressivos e por último, 2 (dois), que totalizam 7%, não responderam a questão, de acordo com o gráfico 1 abaixo.

**Gráfico 1.** Modos como os clientes apresentam as reclamações



Fonte: autor, 2018

## Formas de Tratamento das Reclamações e Sugestões dos Clientes nos Estabelecimentos Hoteleiros na Cidade de Tete

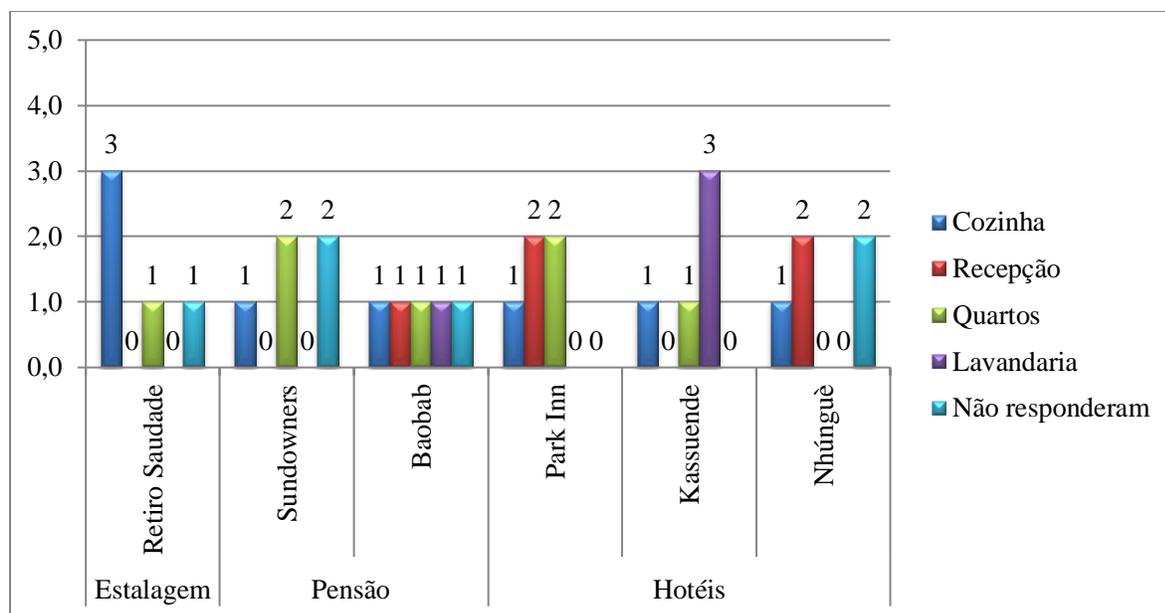
O gráfico 1 acima mostra que os clientes da Pensão Sundowners, comparativamente aos outros estabelecimentos hoteleiros, estão no topo em relação ao comportamento demonstrado quando apresentam as suas reclamações e sugestões, na medida em que são excelentemente pacíficos. Nesta linha de pensamento, verifica-se que os clientes do Hotel Park Inn, são em grande medida pacíficos a quando da apresentação das suas reclamações e sugestões. Estes estabelecimentos estão em melhor condições de manter um relacionamento duradouro com os seus clientes, onde os colaboradores encontram-se em posição privilegiada para colectar dados em relação a satisfação dos produtos e serviços que o estabelecimento oferece, como forma de possuir *feedback*. Os outros estabelecimentos hoteleiros, com destaque para Hotel Kassuende, Pensão Baobab e Estalagem Retiro Saudade, poderão enfrentar maior dificuldade em colectar dados de satisfação dos clientes, visto que, estes são agressivos quando apresentam uma reclamação e sugestão. Por último, os colaboradores dos estabelecimentos hoteleiros onde os clientes são mais pacíficos, entendem melhor as questões apresentadas, mantendo-os psicologicamente firmes e motivados para dar resposta em tempo útil. Cabe, inevitavelmente, aos gestores e colaboradores destas instâncias hoteleiras, apazigar os ânimos dos clientes, o que pressupõe uma preparação/formação para o efeito.

- **Sectores mais reclamados**

No que concerne à esta questão, do universo de 30 inqueridos, 8 (oito), que totalizam cerca de 27%, defenderam que o sector da cozinha é o mais indicado nas reclamações dos clientes. Por conseguinte, 7 (sete) inqueridos, que perfazem cerca de 23%, apontam os quartos. Outros 5 (cinco) que correspondem a cerca de 17% mencionaram a recepção e, não obstante, 4 (quatro), que somam cerca de 13% do universo, registaram a lavandaria. Por fim, 6 (seis), que são equivalentes a 20%, escusaram-se de responder à questão, como mostra o gráfico 2 abaixo.

### **Gráfico 2.** Sectores ou áreas mais reclamadas

## Formas de Tratamento das Reclamações e Sugestões dos Clientes nos Estabelecimentos Hoteleiros na Cidade de Tete



Fonte: autor, 2018

O gráfico 2 acima mostra evidentemente que a cozinha é o sector mais reclamado pelos clientes que frequentam a Estalagem Retiro Saudade. Este sector é fundamental na determinação da satisfação dos clientes, por isso, os gestores devem desenvolver acções imediatas tendo em conta a importância e a sensibilidade. Um outro sector mais reclamado é a lavandaria, neste caso, no Hotel Kassuende. Para este Hotel, as reclamações prendem-se na qualidade da limpeza, bem como, quando os colaboradores engomam mal ou queimam a roupa. Estes, culpam os instrumentos de trabalho que são obsoletos ou ineficazes. Por fim, a recepção e os quartos são também indicadas como as áreas mais reclamadas pelos colaboradores do Hotel Park Inn e Pensão Sundowners, respectivamente.

Portanto, os sectores acima destacados, não retiram a relevância dos outros sectores, e muito menos, há necessidade de uma acção específica ou sectorial somente. É preciso que os gestores elaborem um plano de melhoria para todos os sectores, definindo estratégias que olhem pormenorizadamente a realidade de cada um deles. Cabe a estas instâncias definir programas dinâmicos de recolha de dados de satisfação dos clientes, garantir transparência, eficácia e, sobretudo, *feedback*.

Nesta sequência, Sábio (2011, p. 19) explica que, as instâncias hoteleiras deverão desenvolver estratégias de *Customer Relationship Management* (CRM) que permitam procurar, guardar e

partilhar as informações dos clientes dentro da organização, por forma a proporcionar uma experiência personalizada e única a cada cliente.

### **Conclusões**

Os estabelecimentos hoteleiros estudados apresentam uma estrutura de gestão semelhante, onde temos um gerente, e os chefes ou responsáveis dos outros sectores, onde se destacam: cozinha, recepção, *house keeping*, contabilidade, marketing e publicidade, recursos humanos, etc. Em termos de serviços prestados, os 6 estabelecimentos pesquisados enfatiza-se os quartos, restaurantes e lavanderia.

No que toca à gestão, deve-se dizer que os planos são desenhados de diferentes formas, uns convocam os responsáveis dos sectores existentes, reunissem-se e definem as prioridades por sectores para os próximos anos; outras, optam por um sistema mais tradicional e menos inclusivo, reunindo somente o gerente e o proprietário do estabelecimento, as ideias que surgem nesta reunião são as que definem o futuro deste estabelecimento hoteleiro. Somente um estabelecimento inclui, um membro do sindicato dos trabalhadores deste ramo a nível da província de Tete. Nenhum dos estabelecimentos apresenta um programa específico para sensibilizar os clientes em reclamar e sugerir ou ainda expressar o seu sentimento face ao produto ou serviço que esta a beneficiar-se.

Poucos colaboradores, apesar de confirmarem na sua maioria que recebem reclamações e sugestões dos clientes, reconhecem a importância da reclamação e sugestão, alguns participam activamente na solução do problema levantado pelo cliente insatisfeito e um número muito reduzido de clientes recebe *feedback* sobre o problema levantado, visto que, muitas reclamações e sugestões são verbais, usando-se muito pouco o livro de reclamações e sugestões, uma vez que não há outro sistema de registo.

Os estabelecimentos hoteleiros registam os dados dos clientes que vêm para hospedar ou ter acesso aos quartos. Os clientes que se deslocam para o restaurante (recordando que é um dos sectores mais reclamados) de modo a obter uma refeição, não tem sido alvo de algum tipo de registo. A base de dados é inoperacional na gestão de reclamações e sugestões, uma vez que, as actualizações no registo dos clientes só dizem respeito a dias de hospedagem e demais serviços adicionais, como por exemplo, lavanderia, internet, ginásio, e por em diante.

## Formas de Tratamento das Reclamações e Sugestões dos Clientes nos Estabelecimentos Hoteleiros na Cidade de Tete

Nestas circunstâncias, quando um cliente reclama, os atendentes ou *garçons* são os que mais recebem reclamações dos clientes, na sua maioria limitam-se em responder naquele momento ao cliente sobre a inquietação, outros reconhecem os erros e um número reduzido de *garçons* faz chegar a reclamação e sugestão aos responsáveis dos sectores e posteriormente, ao gerente. Verificou-se também que as reclamações e sugestões verbais não têm tido um tratamento exigido, os *garçons* não registam e nem incentivam o cliente a registar. ademais, os colaboradores estão pouco satisfeitos com a política de remunerações aplicadas nestes estabelecimentos e apontam a insuficiência de pessoal, o comportamento de clientes, como um dos seus grandes constrangimentos, mantendo-os desmotivados.

Por último, nota-se uma fraqueza no processo de inclusão dos anseios destes clientes nas acções destes estabelecimentos, pois somente um (1) está a efectuar o levantamento dos anseios dos clientes por meio de um formulário, mas, são poucos os clientes que adirem a iniciativa e, não tem mostrado resultados satisfatórios. Assim, com a excepção de um (1), os restantes cinco (5) estabelecimentos não incluem as expectativas dos clientes no desenho dos seus planos. Para além das reclamações e sugestões constantes do livro de reclamações ou sugestões, os estabelecimentos hoteleiros não dispõem de outros meios ou vias de registo, e as reclamações e sugestões verbais, não tem o devido prosseguimento. Nesta senda, não se conhecem os procedimentos legais após a reclamação e sugestão dos clientes. Verificou-se também que nenhum dos hotéis utiliza um sistema integrado de gestão de relacionamento com os clientes.

### Referências bibliográficas

- Alves, C. T. (2003). *Satisfação do Consumidor*. 1ª Edição. Editora escolar. Lisboa.
- Beber, S. J. N.; Rossi, C. A. V. (2006). *Estudo da Insatisfação do Consumidor nos Serviços Prestados por Assistências Técnicas Autorizadas de Automóveis*. Disponível em: <<http://www.spell.org.br>> Acesso (10.05.2018)
- Cestari, T.; Gimenez, E. L. L. (2011) *A Importância da Satisfação dos Clientes: Um Estudo de Caso na Envelopex Artes Gráficas*. Disponível em [www.fgh/escola.de.negocios.info/Artigo](http://www.fgh/escola.de.negocios.info/Artigo), acesso 20 de Janeiro 2015.
- Chiavenato, I. (2007). *Administração: Teoria, Processo e Prática*. 3ª Edição. Escolar editora. São Paulo..

- Crocco, L. (2012) *O Alinhamento da Administração Estratégica com o Marketing Estratégico: um estudo de caso no sector de serviço*. Tese de Doutoramento. USP. São Paulo.
- Demo, P. (2001). *Pesquisa e Informação Qualitativa*. Disponível em: <http://cua.li.ferramentas> acesso em (02.06.2018) São Paulo.
- Eckert, A. et all. (2013). *Os reflexos da rotatividade nos custos: estudo de caso em uma indústria de vidros*. XX Congresso Brasileiro de Custos. Brasil.. Disponível em: <<http://www.spell.org.br>> Acesso (14.11.2018)
- Gozales, I.; Moraes, J. (2012). *O Impacto do Clima Organizacional na Produtividade: um Estudo da Percepção dos Colaboradores do Sector de Gestão de Clientes de uma Empresa de Telecomunicações*. SEGET. Lisboa.
- Green, S. B; Salkind, N. J. (2014) *Usando SPSS para Windows e Macintosh: analisando e compreendendo dados*. 7ª Edição. Pearson Editora. Nova Iorque.
- Henrique, M. R; et all. (2011) *Insatisfação Na Experiência Do Pós-Consumo - Reclamações Do Consumidor*. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Disponível em: <<http://www.excelenciaemgestao.org>> Acesso (10.05.2018)
- IESE. Associação ZUWA. (2012) *Satisfação dos Utentes dos Centros de Saúde da Cidade da Beira*. Relatório Final de Pesquisa. Beira.. Disponível em <http://www.iese.ac.mz>, acesso no dia 18 de Dezembro de 2018.
- Kotler, P.; Keller. K. L. (2006). *Administração de Marketing*. 12ª Edição. Person Educativo. São Paulo..
- Lindon, D et all (2011). *Mercator XXI: teoria e prática do marketing*. 14 edição. E.quixotesca editora. Portugal.
- Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. (2007). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 6ª Edição Edições Atlas. São Paulo.
- Oliveira, D (2007). *Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. 5 Edição. Editora atlas. São Paulo.
- Paladini, J. S. (2002). *Priorização de Indicadores de Desempenho Empresarial Baseados na Satisfação do Cliente*. Dissertação de Mestrado. UFRGS. Porto Alegre.

- Plugliese, R. L. (2002) *Aprendizagem Organizacional por meio de Reclamação do Consumidor e sua Influência na Estratégia Empresarial*. Dissertação de Mestrado. Universidade Paulista. São Paulo.
- Sábio, D. (2011) *Customer Relationship Management (CRM) e a Indústria Hoteléira: uma Análise das Competências Organizacionais*. Dissertação de Mestrado. ISEG.. Lisboa.
- Sandrinho, E. A. (2010). *nível de satisfação dos clientes para tarifa doméstica da EDM – Cidade de Maputo*. Monografia Científica. UEM. Maputo.
- Santos, J. R. A. (2008). *Gestão Estratégicas: conceitos, modelos e instrumentos*. 1ª Edição. Escolar Editora. Lisboa.
- Silveira L. C.; Ryngelblum A. L. (2010) *Reclamação e Comportamento do Consumidor Insatisfeito: como podem influenciar as estratégias das empresas*. Porto Alegre, ano 7, n. 8, p. 193-218, 193 Disponível em: <<http://seer2.fapa.com.br/index.php/arquivo>>. Acesso (10.05.2018).

### ***Abstract***

Hotel companies are currently facing an increasingly competitive market and the customers are betting on hotel that keeps them satisfied and the expectations are confirmed. In order to offer a personalized treatment and make customers loyal, it is imperative to use appropriate techniques of collecting customer satisfaction data. Moreover, it is necessary to associate the complaint with an effective and transparent database system.

This study wanted to analyze the ways in which customers' complaints and suggestions are handled in hotel establishments in Tete's city. The central objective was to understand how the Hotel Establishments include the complaints of customers in the design of their strategies. A qualitative methodology was used and two surveys were administered, one for waiter and receptionist/clerk and another for the sous-chef. The interview was also applied to the managers of six hotel establishments. It was found that hotel establishments do not have a system of collecting data on customers' expectations and do not include their expectations when defining their plans. There is no clarity in the procedures of complaint and suggestion management and nothing is done to register a verbal complaint and suggestion.

### ***Keys words:***

*Customer, satisfaction, complaints and suggestions, hotel services.*