



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

UNIVERSIDADE EUROPEIA
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Estudo de caso – Gestão do risco operacional ligado às reclamações dos clientes na indústria hoteleira

MARINE LOQUEN

50035398

MESTRADO DE GESTÃO DA HOTELEIRA E DO TURISMO

PENHA LONGA RITZ CARLTON HOTEL & SPA RESORT



PENHA LONGA
A RITZ-CARLTON HOTEL

Agradecimentos

Agradeço imenso a ajuda dos meus professores, dos meus amigos e da minha família. Queria agradecer especialmente os meus orientadores, a Professora Antónia Correia e o Professor Fernando Cardoso. Ajudaram-me a definir uma linha de condução no meu relatório e sempre estiveram disponíveis para ajudar. Conseguimos reorientar as minhas ideias de maneira a melhorar a estrutura do relatório e construir um estudo de caso aplicável ao Penha Longa. Da mesma maneira, agradeço à Sofia Santos e à Paula Noura, supervisores durante o meu estágio no Penha Longa. Muito obrigada pelas oportunidades que me foram oferecidas e que permitiram ampliar o meu conhecimento sobre várias tarefas do Departamento Financeiro de um Hotel de cinco estrelas; uma área onde queria continuar a minha carreira profissional. Com o apoio moral e a paciência do meu namorado, consegui superar esse desafio de realizar o Mestrado de Gestão da Hotelaria e do Turismo em Português. Mesmo longe, a minha família esteve sempre a apoiar. Agradeço também aos meus amigos por oferecerem momentos únicos, importantes para desligar da pressão do dia a dia.

Resumo

Cada vez é mais difícil fidelizar os clientes, o desafio para os hotéis continua a ser a diminuição do número de reclamações e a melhoria da satisfação dos hóspedes. A indústria hoteleira já implementou processos para ter uma regularidade na qualidade do serviço. Contudo, no dia a dia os clientes continuam a reclamar quando existe uma falha no serviço. É aqui que entra o conceito do risco operacional, um conceito mais conhecido no setor da banca e pouco estudado na literatura para a indústria do Turismo e da Hotelaria. O relatório de estágio inclui um estudo de caso, criado de maneira a simular as estadias de um casal que vem com regularidade ao Hotel cinco estrelas Penha Longa Ritz-Carlton. Cada reclamação foi resolvida da melhor maneira para satisfazer novamente os hóspedes e o custo associado foi simulado com o objetivo de medir o impacto do risco operacional na rentabilidade. Em conclusão, o risco operacional tem de ser medido com cuidado, mesmo que não seja suposto gerar perdas financeiras significativas, o seu custo tem um impacto na rentabilidade. Existem várias formas de gerir o risco operacional, antecipando processos bem definidos no papel até à gestão das reclamações.

Palavras Chave: Reclamações, Risco Operacional, Hotelaria, Satisfação, Rentabilidade

Abstract

As it becomes more complicated to build up customer loyalty, the challenge for hotels continues to be the reduction of customer complaints and the improvement of customer satisfaction. The Hotel industry already implemented processes to assure a regularity in the service quality. However, customers are still complaining on a daily basis when they are victim of a service failure. The operational risk is a concept known in the bank sector and few studies exist for tourism and Hotel industry. The internship report includes a case study, created in a way to simulate various stays of a couple that comes regularly in the five stars Hotel Penha Longa Ritz-Carlton. Each complaint was solved in the best way to satisfy the client and the cost was simulated in order to measure the impact of operational risk on profitability. To conclude, operational risk has to be considered carefully, even if it is not supposed to generate important loss, the cost has impact on profitability. It exists various ways to manage the operational risk, from the anticipation with well-defined processes until the complaints management.

Key Words: Complaints, Operational Risk, Hotel industry, Satisfaction, Profitability

Índice

Agradecimentos.....	2
Resumo.....	3
Abstract.....	3
Capítulo 1 - Introdução.....	6
Capítulo 2 - Revisão da Literatura.....	12
2.1. Satisfazer o cliente na indústria hoteleira.....	12
2.1.1 Situação económica.....	12
2.1.2. O poder da satisfação do hóspede.....	13
2.1.3. Processos de gestão e medida da satisfação do cliente.....	15
2.1.4. Impacto na rendibilidade.....	17
2.2. Gestão das reclamações.....	18
2.2.1 Definição das reclamações.....	18
2.2.2 Classificação das reclamações.....	20
2.2.3 Descontos e ofertas – A Gestão das reclamações.....	21
Capítulo 3 Metodologia.....	25
3.1. Metodologia do Estudo de Caso.....	25
3.1.1 Objetivos.....	25
3.1.2 Características da metodologia.....	26
3.2 Base de dados.....	26
Capítulo 4 - Estudo de caso.....	28
4.1 Classificação das reclamações no Penha Longa Resort.....	28
4.2 Simulação da estadia de um cliente.....	30
4.2.1 Estadia 1.....	30
4.2.2 Estadia 2.....	32
4.2.3 Estadia 3.....	34
4.2.4 Estadias 4 e 5.....	35
4.2.5 Estadia 6.....	37
4.2.6 Estadia 7.....	37
4.2.7 Estadia 8.....	38
4.3 Risco operacional.....	41
4.4 Alterações e sugestões para evitar reclamações.....	47
Capítulo 5 – Análise Crítica.....	50
Capítulo 6 – Conclusão.....	53
Referências.....	55
Anexos.....	57

Índice de figuras

Figura 1: Restaurantes no Penha Longa Resort.....	7
Figura 2: Organograma do Penha Longa Resort	8
Figura 3: Modelo sugerido pela Autora do Processo de Marketing de Defesa	19
Figura 4: Duração das estadias.....	40
Figura 5: O risco operacional	45
Figura 6: Exemplos de reclamações	49
Figura 7: Detalhe das atividades durante o estágio	57

Índice de tabelas

Tabela 1: Reclamação sobre o jantar no Il Mercato	31
Tabela 2: Reclamação sobre o quarto.....	33
Tabela 3: Reclamação sobre a conta do minigolfe.....	35
Tabela 4: Reclamação sobre o serviço	36
Tabela 5: Reclamação sobre a reserva do SPA	38
Tabela 6: Reclamação sobre a reserva.....	39
Tabela 7: Análise completa das estadias	41
Tabela 8: Classificação por categorias das reclamações dos viajantes, publicadas no TripAdvisor.....	58

Capítulo 1 - Introdução

Fidelizar os clientes torna-se um desafio para os hotéis numa indústria onde a competição e a inovação são os desafios do dia a dia. O turismo não pára de evoluir de maneira muito rápida e hoje, Portugal realizou mais de 15.000 milhões de receita ligada ao turismo em 2017 (PressTur, 2018; TravelBi, 2018). Os turistas são cada vez mais atraídos pelo destino Portugal e os hotéis precisam ficar competitivos nos preços bem como na qualidade e diversidade dos serviços. Numa sociedade movimentada, sempre com novos destinos e inovações no turismo, a geração dos *Millenials* é mais atraída pela descoberta do mundo e dos sítios únicos bem como do turismo digital (Gonçalves, 2014). No entanto, cada hotel tem a sua própria estratégia de fidelização adaptada ao seu público-alvo e tenta propor experiências inesquecíveis adaptadas às diferentes categorias de visitantes.

O crescimento e a popularização da *internet* contribuem para facilitar as reclamações online, o passa-palavra bem como as experiências negativas (Rodrigues Fernandes, 2015). As plataformas online ajudam a criar mais transparência e mais comunicação entre o cliente, o Hotel e o futuro consumidor. De facto, os clientes são incitados a avaliar cada sitio para ajudar os próximos turistas no momento da decisão de compra. A liberdade dos clientes a registar reclamações é cada vez maior em particular na indústria hoteleira. Por exemplo, o site *TripAdvisor* é conhecido como a plataforma onde os turistas partilham as experiências positivas e negativas de maneira voluntária (Rodrigues Fernandes, 2015). Ninguém obriga a registar a sua opinião, mas quando está pública, impacta com mais força os próximos potenciais clientes. Do lado das empresas, as críticas influenciam a notoriedade e exigem uma boa gestão das reclamações.

Todas as cadeias hoteleiras implementam processos e normas de forma a ter uma harmonia e uma linha de condução na gestão de cada hotel que faz parte do grupo. Os procedimentos são aplicados de maneira a ter também uma equivalência na qualidade do serviço quando um cliente experimenta vários hotéis da mesma marca. Falhas podem acontecer, mas as respostas e as ações para melhorar o serviço devem superar o erro cometido (Rodrigues

Fernandes, 2015). O risco operacional ligado às reclamações na indústria hoteleira não foi muito estudado na literatura através do custo e do seu impacto na rentabilidade.

O Hotel Penha Longa está localizado no concelho de Sintra em Portugal. Com cinco estrelas, o serviço de excelência reconhecido da marca Ritz-Carlton permite atrair clientes do mundo inteiro ao longo do ano. As 30 nacionalidades de colaboradores podem responder a essa variedade de cultura dos turistas. Criado em 1993, o hotel tem agora 194 quartos, existem 5 suites e todos os quartos têm uma vista para o parque natural que rodeia o hotel. Os hóspedes podem relaxar principalmente com a vista e a conexão com a natureza, mas também com as três piscinas, duas no exterior e uma no interior. O Penha Longa Resort tem oito restaurantes (Figura 1) para satisfazer todos os gostos gastronómicos. A paleta de variedade de restaurantes vai do mais sofisticado ao restaurante asiático e incluído também um restaurante de cozinha familiar com tapas e um bar com uma seleção de *burgers*.



Figura 1: Restaurantes no Penha Longa Resort

Fonte: Penha Longa (2018)

O resort de 220 hectares inclui um palácio histórico, um espaço de desporto, 25 salas de conferência, um Spa e dois campos de golf: O Mosteiro de 9 buracos e o Atlântico de 18 buracos. O Hotel dispõe também dum serviço de catering e de organização de eventos e casamentos que acontecem dentro do resort, no palácio por exemplo ou em sítios exclusivos na região de Lisboa como o Palácio de Xabregas, o Forte da Cruz ou o Alcântara Café.

O organograma seguinte (Figura 2) mostra os diferentes departamentos do hotel e as principais subcategorias. O departamento financeiro onde foi feito o estágio é constituído pelo Diretor Financeiro, a assistente do Diretor Financeiro, o *Cost Controller*, duas *peessoas no Income Audit*, no *Accounts Receivable* e no *Accounts Payable* e uma pessoa que assume o papel do *General Cashier*. O serviço informático e o economato fazem também parte do departamento financeiro. O Spa presente no resort não pertence ao Penha Longa, mas está em contrato de gestão, portanto, não aparece no esquema seguinte.

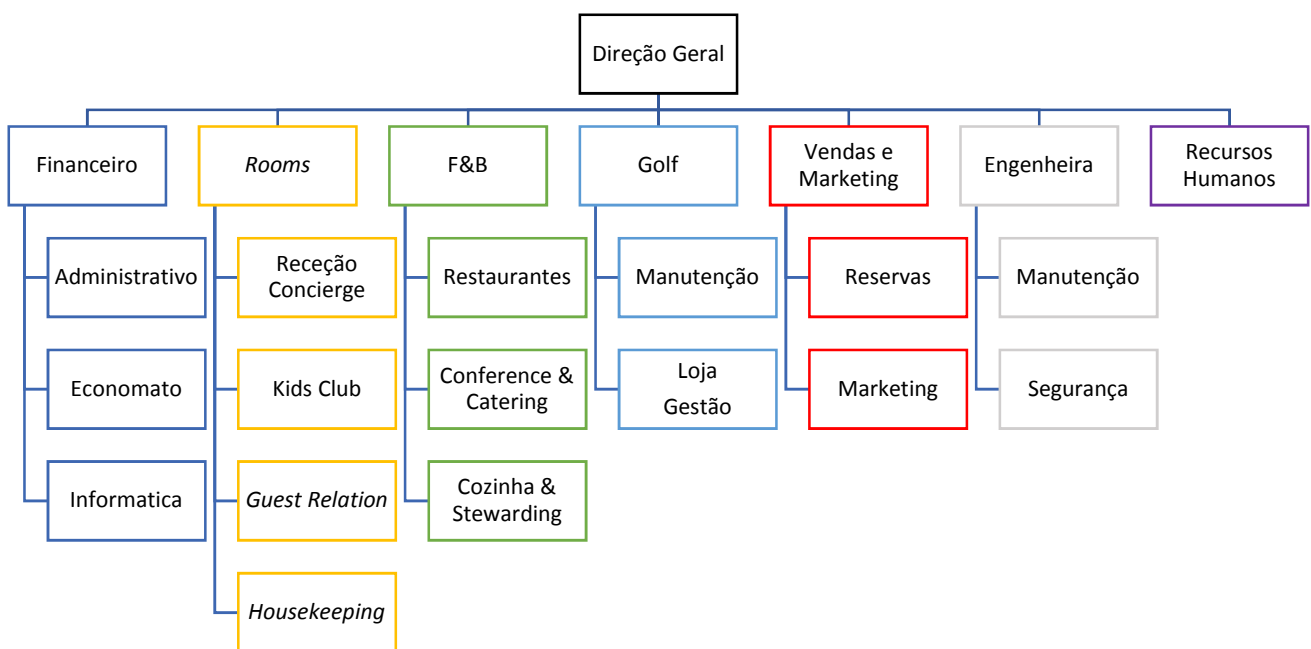


Figura 2: Organograma do Penha Longa Resort

Fonte: Elaboração própria

O Hotel Penha Longa pertence ao grupo Marriott e está associado à marca Ritz-Carlton desde 2003 e inclui a implementação de alguns padrões e normas para ter um serviço de excelência. O Ritz-Carlton tem 5 *Gold Standards* que são os seguintes:

- ✓ Credo
- ✓ Lema
- ✓ Os 3 passos de Serviço
- ✓ A promessa ao empregado
- ✓ Os 12 valores de serviço

Fonte: Ritz-Carlton (2018)

Esse padrão de ouro tem uma importância enorme no dia a dia dos colaboradores e também no papel que cada um tem para evitar erros de serviço e diminuir o risco operacional. O credo destaca o objetivo de entregar um serviço genuíno e personalizado de maneira a satisfazer os desejos expressos e não expressos dos hóspedes. O lema é “Somos senhoras e senhores ao serviço de senhoras e senhores” (Ritz-Carlton, 2018). Os três passos de serviço são o padrão a adotar para cada colaborador em contacto direto com os hóspedes. A promessa ao empregado demonstra a importância dos colaboradores nesta indústria de serviço. Existem vários prémios para os funcionários ao longo do ano que permitem dar uma mais valia e uma motivação para que todos se sintam envolvidos na vida do hotel. Os 12 valores de serviço permitem sentir-se orgulhosos de pertencer ao Ritz-Carlton (Ritz-Carlton, 2018). O valor de serviço número 6 é particularmente relacionado ao assunto do relatório porque implica cada um a resolver imediatamente e pessoalmente os problemas dos hóspedes.

O estágio de seis meses, de Agosto de 2017 a Fevereiro de 2018, no departamento financeiro do Penha Longa Resort, permitiu descobrir várias áreas (Anexo 1) e ampliar o meu conhecimento. Em primeiro lugar, foi na área da auditoria da receita que começou o estágio. Consiste em recolher o movimento todo do dia anterior de todos os departamentos como os restaurantes, o golf, o Spa e a receção (recibos de compra, de cartões de crédito, detalhes dos descontos, anulações, listas e vários relatórios). O relatório Excel da receita é feito diariamente e enviado por email aos diretores e supervisores. Uma reconciliação dos cartões de crédito é feita também todos os dias na ótica de comparar o banco, as transações registadas no sistema e os recibos dos clientes. Os descontos e as anulações fazem parte de uma verificação específica para ver se o cliente tinha realmente direito ao desconto ou se há provas suficientes e todas as

assinaturas necessárias. O *Daily Executive Package* é constituído pelos descontos, as anulações, a lista de quartos ocupados, o *Credit Limit* e a lista da limpeza, e deve estar aprovada por todos os Diretores. Aprendi com rigor que temos de ter em relação às obrigações e normas do grupo como as assinaturas e as justificações necessárias. Essa função faz uma ligação interessante entre a vida do hotel com os clientes que consomem e o departamento financeiro que controla e lança a receita em contabilidade.

Durante um mês tive a oportunidade de ajudar o *General Cashier*, receber os envelopes de dinheiro de cada departamento, sem abri-los, os montantes são registados no sistema e entregues à empresa responsável pelas transferências de dinheiro. Ajudei também a assistente do Diretor Financeiro com a reconciliação do balanço.

A partir do mês de Novembro até ao fim do estágio mudei de novo de área para o Accounts Payable. Reconciliações de fornecedores, lançamento contabilístico de faturas, pagamentos aos fornecedores, registar ordens de compra, reconciliação bancaria e gestão das provisões no fim do mês são as principais tarefas desenvolvidas nesta função. Permite ter um contacto com os fornecedores e uma ligação com todos os departamentos do hotel. É precisa muita organização para conseguir executar todas as tarefas, principalmente antes do fecho de cada mês. O fecho consiste em lançar todas as faturas entregues ao departamento financeiro assinadas e carimbadas, rever as ordens de compra pendentes, reconciliar o banco e lançar as provisões para o próximo mês. Reatividade e rigor são as palavras chaves quando é preciso fazer algumas correções no fecho do mês durante a revisão feita pelo Diretor Financeiro, o Cost Controller e os responsáveis de cada departamento.

Durante o estágio tive também a oportunidade de fazer uma vez por semana um serviço lateral, ou seja, trabalhar num serviço em contacto direto com clientes, os pequenos almoços. A minha missão era ser a anfitriã, receber os clientes na sala do pequeno-almoço e acompanhá-los à mesa. Aprendi muito sobre a excelência de serviço a entregar e a importância do contacto com o cliente, antecipar as suas necessidades e cumprir os seus desejos.

Em resumo, o estágio foi muito completo e aprendi bastante em várias áreas. O contacto com os clientes é fundamental para perceber o funcionamento do hotel nas áreas operacionais. A área administrativa constitui a ligação entre todos os departamentos e o bom funcionamento repousa sobre o cumprimento das normas e das regras implementadas pelo Marriott, Ritz-Carlton e o Hotel Penha Longa.

O objetivo do relatório de estágio é aprofundar uma problemática observada ao longo do estágio. Neste caso, o risco operacional ligado às reclamações nasceu da relação entre o funcionamento operacional do hotel com os hóspedes que podem registar reclamações e o departamento financeiro onde se verifica os descontos acordados após reclamação. O estágio na área operacional com o pequeno almoço permitiu ter uma visão global do serviço no hotel. Foi com a posição da auditoria da receita, que me propiciou uma noção da quantidade de reclamações e do custo associado.

O relatório será composto em primeira parte por uma análise da literatura sobre a satisfação e insatisfação do consumidor na indústria hotelaria bem como o impacto na rentabilidade. Em segundo lugar, a metodologia será explicada com detalhes sobre a recolha de dados. A terceira parte é o estudo de caso desenvolvido de maneira a ter uma noção dos vários tipos de reclamações através também duma simulação com várias queixas de um cliente ao longo dos anos. A análise irá concentrar-se no risco operacional e no custo associado às reclamações tirando conclusões e sugestões de melhoria. Por fim, uma análise crítica será feita de maneira a fazer a ligação entre a literatura e o estudo de caso.

Capítulo 2 - Revisão da Literatura

2.1. Satisfazer o cliente na indústria hoteleira

2.1.1 Situação económica

A evolução do turismo ao longo dos anos implica a constante adaptação da indústria hoteleira. Com a sua dimensão mundial, a indústria hoteleira faz parte integrante do quotidiano de muitas pessoas que viajam em lazer ou em business (Kandampully & Suhartanto, 2000). Mesmo com as outras novas formas de hospedagem, os hotéis ficam conhecidos como o alojamento tradicional na indústria turística (Simoni & Berthier Bandeira, 2012). A hospitalidade estende-se agora à partilha e o aluguer de quarto ou casas para turistas nas cidades ou em locais desconhecidos com alojamentos atípicos. Essas novas formas de alojamento permitem de satisfazer os diferentes gostos dos turistas, não só com os hotéis e resorts, mas também perto das comunidades locais, isolados no meio da natureza ou numa casa com design especial no meio de uma cidade. No entanto, além do alojamento, os hotéis permitem garantir segurança, entreter os hóspedes e melhorar o seu bem-estar (Simoni & Berthier Bandeira, 2012).

De acordo com o estudo de Hanks, Cross e Noland (2002), os clientes de lazer são mais flexíveis na qualidade e na localização e preferem grandes estadias. Ao contrário, os clientes business preferem alta qualidade e são menos flexíveis na localização para suas curtas estadias. Os hotéis têm de tentar satisfazer os dois tipos de clientes e adaptar o tipo de serviço para fidelizar todos os hóspedes. Os clientes de business são também de uma grande importância porque têm a capacidade de voltar individualmente com a família. No entanto, os hotéis e as cadeias hoteleiras estão cada vez mais em competição e o mercado regista um aumento da possibilidade de escolha para os clientes, e também melhor qualidade de serviço e preços adequados (Kandampully & Suhartanto, 2000).

Com uma oferta cada vez maior, os clientes orientam-se com outras características no processo de decisão como a localização, os *feedbacks* e expectativas próprias a cada um. Hoje em dia a maioria dos viajantes vão buscar informações aos sites de *reviews* e nas redes sociais antes de reservar a viagem e fazem a reserva também através da internet e cada vez menos através dos meios tradicionais (Rodrigues Fernandes, 2015). Isto mostra a importância dos meios digitais na indústria do turismo e a influência que podem ter as reclamações feitas através desses meios. Durante o processo de decisão do turista, o impacto dos comentários dos viajantes é maior em comparação com as informações dadas diretamente pelo Hotel que também entram no processo de decisão, mas com menos impacto na decisão final do viajante à procura de um destino ou de um Hotel (Rodrigues Fernandes, 2015). Obviamente as características do Hotel são importantes, mas as opiniões dos outros permitem escolher entre a variedade de hotéis e de propostas disponíveis.

Segundo Kandampully e Suhartanto (2000), distinguir os hotéis uns dos outros torna-se muito mais difícil em termo de prestações e isso mostra a importância de valorizar pelo menos uma vantagem competitiva que pode ser de baixar o preço para atrair os clientes ou fornecer benefícios exclusivos aos clientes para melhorar a fidelidade. As estratégias de baixo preço podem ter consequências negativas na rendibilidade a longo prazo, portanto, manter a qualidade de serviço é sempre fundamental (Kandampully & Suhartanto, 2000). Rodrigues Fernandes (2015) acrescenta que o marketing digital cresceu bastante nos últimos anos e as empresas têm de evoluir e ficar dinâmicas para gerir a sua reputação online. O equilíbrio associado a uma estratégia sustentável são essenciais para chegar ao sucesso. Hoje em dia, satisfazer o cliente não é suficiente, os hotéis precisam de ir mais além para fidelizar o cliente (Kandampully & Suhartanto, 2000).

2.1.2. O poder da satisfação do hóspede

A questão da satisfação do cliente já foi muito estudada na literatura (Pizam & Ellis, 1999) ao contrário, da insatisfação que tem um impacto significativo na rendibilidade e foi pouco estudada na literatura (Assaf, Josiassen, Cvelbar & Woo, 2015). A análise prévia da literatura sobre a satisfação do consumidor permite responder aos futuros desafios nesse estudo de caso enquanto a empresa terá de satisfazer de novo o cliente após uma reclamação dele.

Assim, o estudo de caso contribui também para o enriquecimento da literatura sobre a insatisfação dos clientes na indústria hoteleira.

Pizam e Ellis (1999), afirmam que a satisfação do cliente é realmente fundamental para a sobrevivência das empresas comerciais porque determina se o cliente volta a comprar e influencia o passa-palavra de maneira positiva, ou negativa em caso de insatisfação. Assaf et al. (2015) concordam dizendo que ter clientes satisfeitos melhora a reputação, aumenta o valor dos acionistas e assegura receita futura (Assaf et al. 2015). Em resumo, a satisfação dos clientes ajuda a melhorar a imagem da empresa, aumenta as vendas e a fidelidade, diminuindo os custos com o passa-palavra positivo gratuito feito pelos clientes. A publicação do ponto de vista do cliente em relação ao produto ou serviço num meio digital ou num website tornou-se simples nos últimos anos e tem um real poder com a capacidade de influenciar outros potenciais consumidores.

Mas mesmo com esforço e boa vontade, as empresas experimentam a dificuldade de fornecer um serviço de qualidade. O ponto-chave da qualidade de serviço é satisfazer os desejos e as necessidades dos hóspedes a qualquer momento (Simoni & Berthier Bandeira, 2012). No entanto, pode tornar-se complicado quando o Hotel atinge os seus limites de meios financeiros, técnicos ou físicos. Os hotéis devem tentar ir além dos seus limites, mas de forma razoável para satisfazer o cliente. Nomeadamente, esforços podem ser feitos à chegada do cliente. O check-in é o momento onde o rececionista tem a oportunidade de satisfazer o hóspede e manter um serviço de alta qualidade (Simoni & Berthier Bandeira, 2012). A receção é o sitio mais importante onde o hóspede vai criar a sua primeira avaliação do Hotel bem como do atendimento e, portanto, uma falha no atendimento no check-in vai criar logo uma impressão negativa (Simoni & Berthier Bandeira, 2012).

Na indústria hoteleira, os erros e as queixas dos clientes fazem parte do quotidiano. O artigo de Simoni e Berthier Bandeira (2012) afirma que mesmo com processos bem definidos para chegar a uma alta qualidade de serviço, a realidade é sempre diferente e o bom atendimento é fundamental para chegar a uma excelência no serviço. Se o Hotel não encontra uma forma de satisfazer o cliente de novo depois a sua queixa, as consequências negativas podem resultar em

perda de clientes (Yavas, Karatepe, Babakus & Avci, 2004). A literatura confirma os dois principais objetivos do marketing que são atrair novos clientes e fidelizar clientes existentes satisfazendo-os para segurar uma rentabilidade no longo prazo (Simoni & Berthier Bandeira, 2012). No entanto, para alguns managers, pode ser mais importante reduzir as queixas em vez de aumentar a satisfação porque as queixas podem ter um impacto negativo maior (Assaf et al. 2015). Estudos foram feitos e determinaram que custa cinco vezes mais em tempo, dinheiro e recursos atrair um novo cliente em comparação a reter um cliente existente (Pizam & Ellis, 1999). Consequentemente, os hotéis têm mais benefícios em fidelizar os seus hóspedes do que focalizar a estratégia nas campanhas de marketing sem resolver em primeiro lugar os problemas de serviço que podem existir e ter impacto negativo.

2.1.3. Processos de gestão e medida da satisfação do cliente

No setor Hoteleiro, é bastante difícil pedir e analisar a satisfação de cada cliente individualmente, mas os hotéis devem implementar processos de *Customer Satisfaction Measurement* (CSM) para analisar os desejos dos clientes, as suas expectativas e ter a capacidade de melhorar o bem-estar dos hóspedes no Hotel (Pizam & Ellis, 1999). Assaf et al. (2015) concordam e adicionam que as queixas devem ser bem registadas e analisadas para responder de maneira mais eficiente e poder comparar a performance do Hotel e a satisfação dos clientes. Há uma ligação e uma complementaridade entre a gestão das reclamações e a análise da satisfação. Portanto, é aconselhável para os hotéis incluir esses dois processos no quotidiano com o único objetivo de melhorar.

Ainda por cima, os hotéis enfrentam a dificuldade da avaliação do serviço porque a qualidade do serviço depende do serviço em si, mas também das expectativas do cliente sobre o serviço (Rodrigues Fernandes, 2015). São avaliações subjetivas e torna-se complicado de analisar as opiniões diferentes de cada cliente. Medir a satisfação do consumidor pode-se fazer essencialmente a partir de questionários ou inquéritos após a compra do serviço (Pizam & Ellis, 1999). Para funcionar no longo prazo, o CSM (*Customer Satisfaction Measurement*) deve ser incluído na cultura da empresa (Pizam & Ellis, 1999). Incluir esse procedimento na cultura significa que o Hotel tem a prioridade de satisfazer o cliente e melhorar o seu serviço graças ao

seu *feedback*. Uma empresa orientada pelo cliente não vai esperar a queixa do cliente para agir, mas vai maximizar a satisfação do cliente perguntando-lhe continuamente (Pizam & Ellis, 1999). Assim, a estratégia é de antecipar os desejos e melhorar o serviço de forma contínua.

A satisfação do cliente é principalmente medida com o desempenho dos departamentos dos quartos, do F&B (*Food and Beverage*) e da Recepção sem esquecer do preço que obviamente tem uma influência (Kandampully & Suhartanto, 2000). O hóspede tem várias oportunidades de avaliar a qualidade do serviço no seu check-in como exemplo o atendimento incluindo o tempo de espera e a simpatia do rececionista e depois na descoberta do seu quarto avaliando a limpeza e a funcionalidade do quarto (Simoni & Berthier Bandeira, 2012). Neste caso da indústria hoteleira, são os departamentos que têm uma ligação direta com o hóspede e que têm uma maior responsabilidade e a missão de satisfazer o cliente. Segundo Rodrigues Fernandes (2015), a avaliação da qualidade não é feita só sobre os resultados, mas também sobre os meios, ou seja, o processo e a entrega do serviço com a consequência de aumentar o risco de falhas e de tornar as empresas de serviços como os hotéis, mais vulneráveis a reclamações. (Rodrigues Fernandes, 2015).

Os sites de *reviews* são principalmente interessantes para o estudo da avaliação da satisfação porque permitem à empresa promover o seu Hotel e os seus serviços, mas também permite interagir com os consumidores através dos comentários, o *feedback* do cliente, positivo ou negativo (Rodrigues Fernandes, 2015). O artigo de Rodrigues Fernandes (2015) cita o site *TripAdvisor* como o mais comum e mais conhecido site de *reviews* hoje em dia principalmente para a indústria hoteleira. Serve para confortar o consumidor e ver as boas notas atribuídas ao sitio, as recomendações e as avaliações dos outros consumidores, mas também possivelmente as reclamações e as falhas do produto ou serviço. Assim, os hotéis podem utilizar sites de *reviews* como o *TripAdvisor* como um meio para conhecer as impressões dos clientes e os pontos de melhoria. Mesmo que os sites dos hotéis também incorporem para alguns as opiniões dos clientes, segundo o artigo de Rodrigues Fernandes (2015), os turistas preferem ver os comentários dos últimos viajantes no Hotel nos sites de *reviews* do que no site do próprio Hotel. Mais uma vez, a credibilidade desses comentários é alta porque os viajantes acreditam mais na própria história e experiência dos consumidores com o produto ou serviço do que na publicidade feita diretamente pela empresa (Rodrigues Fernandes, 2015). Os sites de *reviews* são uma

oportunidade para os hotéis terem facilmente e rapidamente os *feedbacks*, mas também é um risco porque pode atingir negativamente a reputação e a rendibilidade depois de várias reclamações.

2.1.4. Impacto na rendibilidade

Uma quantidade significativa da literatura da indústria do serviço estudou o impacto da satisfação do consumidor na performance das empresas (Assaf et al., 2015). A satisfação dos clientes pode aumentar a fidelidade e ajudar as empresas a segurar a receita e diminuir os custos de marketing com a ajuda do passa-palavra dos clientes satisfeitos (Assaf et al., 2015). Mas também melhora a reputação, o retorno económico e o valor para os acionistas. Portanto, a satisfação dos clientes não é só um objetivo, mas também é uma ferramenta fundamental para o departamento de marketing para atrair novos clientes e segurar a posição no mercado (Assaf et al., 2015).

Na indústria hoteleira uma satisfação elevada dos hóspedes não resulta necessariamente em elevada rendibilidade porque os clientes já têm a expectativa de ficar satisfeitos quando escolhem esse Hotel em vez de um outro (Assaf et al., 2015). Essa análise pode ser discutível porque neste caso cada vez que o consumidor compra um produto/serviço tem a expectativa de ficar satisfeito com ele e, portanto, não se aplica só à indústria hoteleira. No entanto, os autores querem frisar que o cliente não vai necessariamente ficar mais tempo ou gastar muito mais dinheiro se ficar satisfeito. Além disso, satisfazer o hóspede tem impacto a longo prazo se o cliente voltar. Consequentemente, o estudo indica que clientes satisfeitos têm uma influência positiva na performance e que um aumento das queixas resulta em baixa performance (Assaf et al., 2015). Na realidade, as reclamações dos clientes influenciam a rendibilidade e uma boa gestão delas pode resultar numa diminuição das reclamações. Segundo Simoni e Berthier Bandeira (2012), falhas no atendimento têm logo impacto negativo nos resultados financeiros. O cliente insatisfeito pelo atendimento vai perder a vontade de aproveitar e descobrir os serviços extras do Hotel.

Além disso, a receita dos hotéis depende muito da qualidade do serviço dos empregados e por consequente, da satisfação dos clientes (Assaf et al., 2015). Os empregados têm um poder indiscutível nas indústrias de serviço e consequentemente na indústria hoteleira. Simoni e Berthier Bandeira (2012) concordam e afirmam que a qualidade de serviço está relacionada com o ambiente de trabalho porque empregados motivados e integrados na cultura da empresa estão mais à vontade para elevar a excelência do serviço. Com empregados motivados que fazem o melhor para ter um serviço de excelência há impactos positivos para o Hotel e para os clientes que ficam satisfeitos pelo atendimento o que contribui para fidelizá-los (Simoni & Berthier Bandeira, 2012). Os hotéis não se podem esquecer de investir na formação e na melhoria do ambiente de trabalho dos colaboradores porque pequenas diferenças vão contribuir para a satisfação do empregado que a transmitirá ao cliente.

2.2. Gestão das reclamações

2.2.1 Definição das reclamações

A literatura classifica em três categorias as reações que podem acontecer para os clientes insatisfeitos. Os hóspedes que não ficam totalmente satisfeitos pelo serviço ou produto podem ficar clientes com a esperança que o serviço melhora a próxima vez ou então simplesmente não vão voltar a esse mesmo Hotel e/ou podem reclamar e registrar queixa (Rodrigues Fernandes, 2015). Deduzimos que as reclamações fazem parte da forma como o hóspede expressa a sua insatisfação de alta voz ou por escrito. Clientes insatisfeitos têm efetivamente a opção de reclamar ao manager diretamente ou indiretamente, por escrito, no momento do evento ou depois, reclamar por meio do *Word-Of-Mouth* (WOM), ou seja, o passa-palavra, ou então não registrar queixa. Segundo o artigo do Anpad (2017), as reclamações concernem queixas feitas diretamente à empresa ou através duma associação de consumidor que informa a empresa da reclamação. Rodrigues Fernandes (2015) não concorda na totalidade e especifica que o cliente que exprime a sua queixa pode fazê-lo directamente ao Hotel, mas também a um terceiro como a um familiar pelo meio do passa-palavra.

No ponto de vista da Anpad (2017), o passa-palavra negativo é o impacto negativo mais conhecido ligado às reclamações de clientes insatisfeitos. O passa-palavra é efetivamente uma componente importante resultado duma opinião favorável ou não sobre o local, o produto ou o serviço. O ato de reclamar é associado à expressão da insatisfação geralmente pelo WOM, depois de uma experiência negativa que não chega às expectativas pessoais (Sparks & Browning, 2010). O WOM influencia a decisão de compra. Na internet, o WOM é anónimo e facilmente acessível, ao contrário de antigamente. Uma pessoa insatisfeita pelo serviço que podia comunicar a 10 ou 20 pessoas, hoje em dia na internet, o WOM negativo não tem limite e é impossível de estimar. Portanto, pode resultar diretamente da insatisfação do cliente como uma reclamação informal a um familiar, mas também pode ser uma consequência da insatisfação depois de uma reclamação feita ao Hotel. A figura 3 mostra as diferentes possibilidades que o consumidor tem para exprimir a sua insatisfação tal como as oportunidades da empresa a responder a sua reclamação e tentar satisfazê-lo novamente.

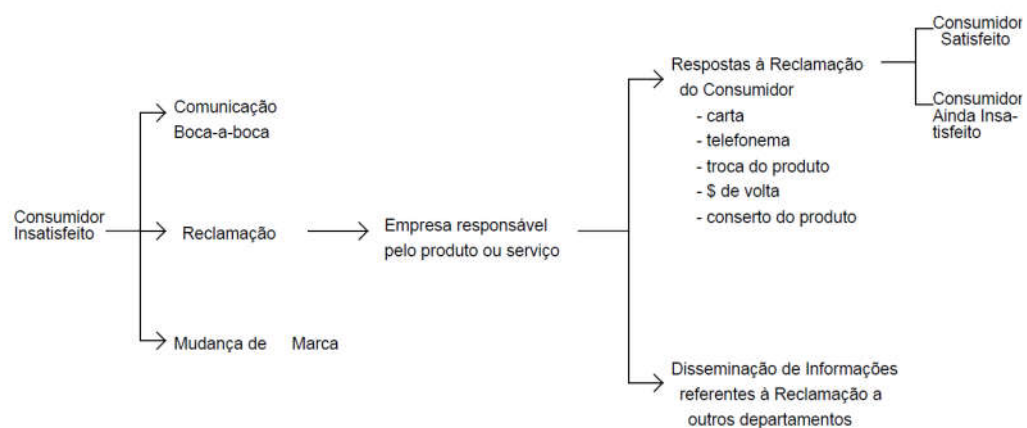


Figura 3: Modelo sugerido pela Autora do Processo de Marketing de Defesa

Fonte: Anpad, 2017

No entanto, o artigo do Anpad (2017) destaca o estudo da TARP - Technical Assistance Research Programs Institute (apud ZEMKE & ALBRECHT, 1985) onde registaram que apenas 5% dos clientes americanos insatisfeitos registam queixa (Anpad, 2017). Na literatura também se afirma que apenas 5% dos clientes insatisfeitos registam uma queixa porque reclamar em alta voz pode ser desconfortável, uma perda de tempo ou simplesmente um esforço que muitas pessoas não se sentem à vontade para fazer por exemplo no estrangeiro ou num local

desconhecido (Rodrigues Fernandes, 2015). A maior parte dos clientes insatisfeitos simplesmente preferem escolher um outro prestador de serviço (Anpad, 2017). Tal como responder a todos os questionários de satisfação que os consumidores recebem por email, registar uma queixa online ou diretamente no Hotel demora tempo e o cliente pode utilizar esse lapso de tempo para encontrar o outro Hotel para as suas próximas férias.

Para tentar evitar esse acontecimento, a literatura reconhece que muitas empresas Hoteleiras hoje em dia encorajam os turistas a registar as reclamações para fornecer mais oportunidades de melhorar o serviço (Rodrigues Fernandes, 2015). Imaginando que a melhoria dos clientes insatisfeitos não reclama nem regista queixa, mas também não volta a esse mesmo Hotel, a tarefa do departamento marketing torna-se muito mais difícil para fidelizar os clientes porque nem vai poder reter os clientes nem vai saber exatamente como melhorar o serviço sem o *feedback* da experiência dos hóspedes. Portanto, considerar todos os clientes insatisfeitos supõe englobar muito mais do que os clientes que reclamam. Infelizmente, só uma ponta de um iceberg está visível com as reclamações registadas porque existe na realidade muitos mais clientes insatisfeitos que podem também causar impactos negativos pela empresa (Anpad, 2017). Na literatura, nota-se que bastantes artigos foram dedicados às causas das reclamações mais do que às resoluções depois do evento.

2.2.2 Classificação das reclamações

As reclamações na indústria hoteleira podem ser classificadas pelo nível de importância, pela frequência, mas principalmente pelo assunto, ou seja, o serviço em causa. Falhas acontecem nas situações de omissão, quando o serviço não foi entregue ou nas situações de comissão, quando a qualidade do serviço não chegava às expectativas do cliente e às normas estabelecidas pelo hotel (Sparks & Browning, 2010). As categorias mais comuns de reclamações na Hotelaria são sobre os quartos, o atendimento e a limpeza (Rodrigues Fernandes, 2015). Segundo Sparks & Browning (2010) na hotelaria são reportadas três tipos de reclamações, sobre a qualidade do serviço, preocupações durante a reserva e problemas no quarto. Deduzimos que o quarto e a qualidade do atendimento são valores essenciais, coração da hotelaria.

No seu artigo, a Rodrigues Fernandes (2015) destaque doze categorias de reclamações (Anexo 2) cada uma com as subcategorias adequadas para descrever a maioria das queixas que acontecem nos hotéis. Depois analisar as reclamações no *TripAdvisor*, os hotéis 4-5 estrelas têm mais reclamações sobre a localização, a relação preço-qualidade e o serviço (atendimento) (Rodrigues Fernandes, 2015). Existem falhas sobre as atividades chave do hotel como ficar à espera do quarto no check-in ou falhas no serviço do restaurante (Sparks & Browning, 2010). No caso das atividades complementares, as reclamações são sobre o ambiente do restaurante ou então a falta de simpatia dos funcionários (Sparks & Browning, 2010). Classificar as reclamações por categoria permite ter uma noção dos possíveis assuntos com quais os clientes ficam insatisfeitos. A lista não pode ser exaustiva, no entanto, com as doze categorias e quarenta e três subcategorias permite ter uma visão global.

Algumas categorias são reclamações muito frequentes como a limpeza, o atendimento e os serviços mais do que a fachada ou o estacionamento. A localização do Hotel é mesmo muito importante para os turistas que pretendem ficar perto das atrações turísticas com um acesso fácil ao Hotel. No entanto antes da reserva, o cliente tem a oportunidade de ver a localização do Hotel no mapa. Assim, mesmo que faça parte dos critérios de seleção, pode haver reclamações sobre a localização se o Hotel promete ficar perto da praia ou do centro da cidade, mas que o hóspede fica desiludido quando chega ao destino. A qualidade do isolamento, características dos quartos, qualidade dos serviços ou da fachada têm mais a ver com a idade do estabelecimento e a sua renovação. É obvio que pode haver reclamações se o Hotel não investir para renovar e melhorar a qualidade do edifício. Finalmente, a limpeza, o serviço dos restaurantes e pequeno-almoço e o atendimento são reclamações relacionadas com gestão do pessoal e dos processos para entregar um serviço de qualidade. As falhas podem variar de importância, de duração ou de frequência e a probabilidade de poderem ser evitadas depende do contexto (Sparks & Browning, 2010).

2.2.3 Descontos e ofertas – A Gestão das reclamações

Uma das características da empresa mundial de hotéis Marriott, é de focalizar no serviço de excelência com os clientes (Hanks et al., 2002). No entanto, na realidade os hotéis têm de se confrontar com os clientes mais exigentes que têm a liberdade de reclamar sobre o serviço e até

publicar a sua insatisfação online. Os descontos, presentes, reembolsos, pedidos de desculpas e as intervenções do manager são várias formas de responder a esses problemas que acontecem nos hotéis (Yavas et al., 2004). Isso faz parte do processamento de gestão das reclamações e os hotéis precisam de encontrar a melhor forma de responder e solucionar o problema, de forma adequada para cada cliente.

O essencial para responder a uma crítica dum hóspede é dar uma resposta rápida, sob pena de impactar negativamente na fidelidade do cliente com um atraso na resposta (Yavas et al., 2004). Tradicionalmente, um cliente insatisfeito com o serviço pode reclamar ao manager diretamente ou por telefone, ou com uma reclamação por escrito, mas agora a internet traz novas formas de propagar o WOM e afetar a reputação dos hotéis (Sparks & Browning, 2010). O sector hoteleiro está bastante vulnerável e cada experiência negativa contada online tem impactos negativos para o hotel. O empregado responsável pela resolução do problema não pode esquecer de ficar atento às críticas do hóspede para construir uma relação genuína com ele e dar explicações ao cliente sobre as falhas no objetivo de assumir a responsabilidade da empresa (Yavas et al., 2004).

Pedir desculpas e encontrar uma solução adequada é o passo a seguir para satisfazer novamente o cliente. As desculpas não têm efeito na satisfação dos clientes nem na intenção de comprar novamente, mas devem ser o primeiro passo para envolver uma atitude genuína em frente do cliente não satisfeito (Yavas et al., 2004). Pelo contrário, a reparação é uma etapa crucial na satisfação do cliente após queixa e têm uma importância significativa na intenção de comprar novamente (Yavas et al., 2004). A maior parte dos hotéis não têm vontade de fazer descontos, mas têm de praticar reduções de preços para satisfazer os clientes e maximizar a rentabilidade (Hanks et al., 2002). Além disso, o ambiente da economia na indústria hoteleira obriga a descontos cada vez mais para ficar na competição e tentar o máximo para satisfazer ou compensar o hóspede.

A literatura reconhece que a gestão eficaz das reclamações pode transformar positivamente a satisfação do consumidor, mas também influencia a notoriedade e a imagem da empresa (Rodrigues Fernandes, 2015). De facto, os consumidores apreciam quando há um acompanhamento da reclamação durante a sua estadia ou quando os hotéis respondem aos

comentários online. Para os hotéis é também uma oportunidade de tomar conhecimento dos sentimentos dos consumidores e tentar o máximo para eventualmente satisfazer novamente o cliente após a sua reclamação (Anpad, 2017). Portanto, uma boa gestão significa que o Hotel tem a capacidade de escolher a oferta certa (criar benefícios para o cliente sem criar uma perda financeira para o Hotel) para satisfazer novamente o cliente. Bons processos permitem detetar as falhas do serviço, mas também tentar reverter a insatisfação do consumidor (Anpad, 2017).

O Marketing de defesa está definido na literatura como os processos configurados pela empresa para responder e resolver os problemas que acontecem numa base diária com os seus produtos/serviços com o objetivo de aumentar a satisfação do consumidor (Anpad, 2017). Aplica-se unicamente numa fase pós-compra, geralmente quando o cliente faz uma reclamação (Anpad, 2017). Portanto, são processos para gerir as consequências das reclamações e não é um marketing para antecipar e gerir com antecedência os problemas. Implica outros processos para garantir o nível de qualidade de serviço e antecipar as necessidades dos clientes. Os processos do marketing da defesa são importantes para a empresa otimizar a gestão das suas falhas. Infelizmente o Anpad (2017) nota que muitas empresas não implementam esses processos e não tomam em conta essa oportunidade para corrigir os problemas e melhorar o serviço. Rodrigues Fernandes (2015) concorda e acrescenta que implementar um processo de gestão das reclamações é fundamental para os diretores de hotéis porque permite melhorar a qualidade do serviço se as falhas de serviço forem corrigidas. Mas implementar regras para gerir reclamações não é suficiente, os empregados do Hotel devem ser todos envolvidos para tomar ação e evitar o acontecimento dos problemas.

Depois de identificar os problemas e as possibilidades de melhoria, o Hotel deve implementar ações para melhorar o serviço continuamente (Simoni & Berthier Bandeira, 2012). O artigo do Anpad (2017) sugere implementar um departamento de atendimento ao cliente para gerir as reclamações, registá-las, implementar processos para responder ao cliente e também implementar soluções para evitar suas recorrências. Esse departamento é uma solução para os hotéis de maior dimensão que querem investir para conhecer o fundo dos problemas e resolvê-los de maneira eficaz para o Hotel para o cliente. Simoni e Berthier Bandeira (2012) também aponta que o objetivo da política empresarial sobre as reclamações consiste em registar e identificar os pontos fracos para perceber e melhorá-los com a finalidade de diminuir os

problemas de serviço. No entanto, estabelecer processos para tratar e analisar reclamações demora tempo e deve ser integrado na cultura da empresa (Anpad, 2017). O envolvimento de todos os empregados é indispensável porque têm todos uma responsabilidade na qualidade do serviço e dos quartos e, portanto, são também responsáveis na resolução dos problemas e na melhoria da qualidade. A comunicação entre eles é fundamental para ter uma visão global e uma noção dos outros acontecimentos no Hotel.

Capítulo 3 Metodologia

3.1. Metodologia do Estudo de Caso

3.1.1 Objetivos

A questão da gestão do risco operacional na indústria da Hotelaria não foi muito estudada na literatura. Da mesma maneira, mesmo se muitos artigos relatem a questão da satisfação e da insatisfação dos consumidores no turismo, existem falhas e poucos artigos recentes a estudar a gestão das reclamações para satisfazer novamente o cliente, os tipos de reclamações e como evitá-las otimizando o risco operacional. Recolher dados e fazer uma análise profunda do assunto permite responder às perguntas de pesquisa que são fundamentais para os artigos académicos (Collis and Hussey, 2014). Consequentemente, a problemática do estudo de caso será a seguinte:

Como gerir o risco operacional ligado às reclamações dos hóspedes na indústria hoteleira?

De maneira geral para contribuir para a literatura, o presente relatório de estágio tem os seguintes objetivos:

- Analisar os tipos de reclamações na Hotelaria
- Estudar as diferentes formas de gerir e responder às reclamações
- Otimizar o risco operacional na Hotelaria

O principal objetivo do estudo de caso é de facto, analisar os diferentes tipos de reclamações que acontecem diariamente nos hotéis e particularmente no Hotel Penha Longa, como evitá-las e saber otimizar o risco operacional. Este caso prático permite analisar a gestão das reclamações de maneira prática e mais perto do real. O Hotel Penha Longa pertence à marca Ritz-Carlton que faz parte do grupo internacional Marriott e, portanto, a gestão das reclamações

no Hotel segue as regras implementadas pelo grupo para melhorar o serviço. As pessoas do departamento dos “*Guest Relations*” (Relações com Hóspedes) são particularmente envolvidas nesse processo e têm a responsabilidade de satisfazer e comunicar mais facilmente com o cliente.

Num primeiro tempo, classificar as reclamações permite ter uma ideia geral sobre os problemas mais frequentes e os pontos fracos que podem ser melhorados. Segundo, o estudo de caso simulado dum cliente do Penha Longa com o objetivo de analisar as diferentes possibilidades dos managers para responder a essas queixas da melhor forma possível e tentar satisfazer novamente o hóspede. A seguir, o estudo de caso vai permitir sugerir alterações para melhorar o processo de gestão das reclamações. Enfim, serão estudados o risco operacional e a forma como otimizá-lo.

3.1.2 Características da metodologia

A metodologia escolhida para o estudo de caso é uma análise qualitativa baseada na simulação dum estadia dum cliente no Hotel Penha Longa. Permite criar situações correlacionadas com o tema do relatório e permitir uma análise profunda do assunto. Os dados serão recolhidos de forma imparcial, honesta e objetiva para transcrever a realidade da forma mais justa possível. Um relatório de estágio tem o objetivo de apresentar uma situação específica relacionada com a empresa, as tarefas e observações feitas durante o estágio. Portanto, é um estudo de caso único que responde a problemáticas em voga na área da Hotelaria. Além disso, a análise qualitativa permite também a qualquer autor que quer reproduzir o caso de forma idêntica de chegar à mesma conclusão para garantir que a análise é objetiva.

3.2 Base de dados

A base de dados para o estudo de caso será limitada espacialmente ao Hotel Penha Longa em Portugal e temporalmente aos últimos dois anos. A categorização das reclamações será baseada nas observações ao longo do tempo do estágio. As reclamações mais frequentes por categoria serão categorizadas e comparadas com a literatura existente sobre o assunto. O

estudo de caso vai ter como fundação o Hotel Penha Longa, os serviços presentes no Hotel, uma seleção de reclamações frequentes e de soluções que podem ser tomadas para satisfazer novamente o cliente. As soluções de melhoria vão ser a análise das duas primeiras partes do estudo de caso, juntando por tipo de reclamação como responder ao cliente da forma mais equilibrada e mais justa. Finalmente, o estudo de caso vai se ligar ao risco operacional para responder à problemática principal do relatório e contribuir para a literatura.

A base de dados é de natureza qualitativa, simulando situações, baseado nas observações feitas durante o estágio e analisado para permitir destacar melhorias e uma otimização do risco operacional. Os dados são primários porque não foram criados ou recolhidos a partir de artigos académicos ou reportes, mas sim, observações no dia a dia do Hotel Penha Longa. Os exemplos de reclamações analisadas neste relatório não comprometem a qualidade do serviço e do produto do hotel Penha Longa Resort.

Capítulo 4 - Estudo de caso

4.1 Classificação das reclamações no Penha Longa Resort

Para estudar a gestão das reclamações na Hotelaria, e mais especificamente no Penha Longa Resort, o primeiro passo é classificar as reclamações mais frequentes e compará-las com a literatura. Todos os dias, os hotéis podem registrar as reclamações do dia anterior e os detalhes da resolução. O Penha Longa Resort não escapa a essa regra e aproveita ao máximo as informações dadas pelos hóspedes na ótica de melhorar o serviço diariamente. O Hotel não classifica as reclamações da mais importante para a menos importante, só tem um registo confidencial das queixas feitas pelos hóspedes. Portanto, o estudo de caso não pode divulgar informações confidenciais nem se pode basear numa situação real dum hóspede. No entanto, o estágio de 6 meses na estrutura permite ter uma visão global e fazer um ponto de situação sobre a gestão das reclamações classificando-as por assunto.

Essa classificação pode ser utilizada para outros estudos porque as reclamações na indústria hoteleira são similares. Mais uma vez por uma razão de confidencialidade não será possível classificar por ordem de frequência, apenas destacar os assuntos mais frequentes de queixas. Igualmente, o número médio de reclamações é confidencial e depende de muitos fatores como a taxa de ocupação. A classificação pode ser feita com mais ou menos detalhes, mas para o presente estudo foi necessário dar exemplos concretos para cada categoria. Algumas categorias escolhidas aleatoriamente serão analisadas com mais profundidade na segunda parte do estudo de caso com um exemplo simulado dum cliente no Penha Longa Resort.

O estágio permitiu observar as reclamações dos clientes e seis categorias foram detetadas:

- 1- Quartos (vista, cheiro, iluminação, limpeza, casa de banho...)
- 2- Qualidade de som (isolamento acústico, barulho...)
- 3- Serviços adicionais (ar condicionado, spa, piscina, cofre, secador, televisão...)

- 4- Restaurante (atendimento, qualidade...)
- 5- Pequeno almoço (qualidade, serviço staff, espaço...)
- 6- Serviço personalizado (espera para ter o quarto, limpeza, *in-room dining*...)

Rodrigues Fernandes (2015), escolheu doze categorias (Anexo 2) para hotéis de alta gama e de luxo, e aponta uma maior frequência de reclamações na localização, a relação preço-qualidade e os serviços do Hotel. No Hotel Penha Longa, a localização geralmente não faz parte das reclamações registadas talvez porque os hóspedes estão bem informados antes de reservar e antes de chegar. Os quartos podem ser um assunto de reclamação em função das expectativas dos hóspedes quando chegam ao Hotel. Por exemplo o hóspede pode reclamar sobre o cheiro, a luminosidade, a vista ou a limpeza global do quarto que não correspondem à sua expectativa de alta qualidade. Essa categoria está mais relacionada ao produto em si. Igualmente, os hóspedes podem queixar-se sobre as condições ou a limpeza da casa de banho. No seu artigo, Rodrigues Fernandes (2015) separa em duas categorias o quarto e a casa de banho, mas no caso do Penha Longa Resort, a casa de banho será vista em conjunto com o quarto.

Se o Hotel não investe minimamente para manter condições ótimas do prédio, os hóspedes podem reclamar sobre a qualidade de sono com um isolamento acústico fraco ou barulho nos corredores. Rodrigues Fernandes (2015) concorda e anota que existem menos reclamações nos hotéis 4-5 estrelas que têm uma avaliação de qualidade do nível “excelente” para 57,1% dos casos. Também, os serviços adicionais do Hotel devem ser objeto de uma manutenção regular para evitar reclamações por exemplo com o ar condicionado, o Spa/Piscina, o cofre dentro do quarto, o secador e a televisão. Os clientes nos hotéis 4-5 estrelas podem ter mais atenção aos pequenos detalhes, portanto, para cada serviço como o wi-fi é importante ter um cuidado específico para satisfazer o hóspede porque nos hotéis de luxo as reclamações são mais frequentes sobre esses serviços. A expectativa de alta qualidade não tolera falhas nos serviços básicos que são a televisão, a internet, o secador etc... Não só o produto hoteleiro, mas também o serviço pode ser sujeito a reclamações no atendimento e na qualidade principalmente nos restaurantes, no pequeno almoço, com o *room service*, a receção e a “limpeza a la demande” do hóspede. A frequência dessas reclamações é fraca, menos de 10% nos hotéis 4-5 estrelas para o restaurante e o pequeno-almoço sem incluir serviços pedidos pelo hóspede como o *room service* (Rodrigues Fernandes, 2015). Rodrigues Fernandes (2015) acrescenta categorias como

a fachada do Hotel e o estacionamento, mas pelo número muito fraco ou inexistente de reclamações, é insignificante incluir essas categorias para o Penha Longa Resort. Em conclusão, ambos os produtos que é o edifício em si e os serviços prestados no Hotel devem ser sujeitos a um cuidado particular para satisfazer o hóspede e evitar reclamações. Também existem sempre soluções para converter um hóspede insatisfeito em satisfeito se os managers do Hotel adotarem uma solução adaptada a cada caso.

4.2 Simulação da estadia de um cliente

O Senhor e a Senhora são clientes repetitivos do Hotel, costumam ficar mais de uma semana no Penha Longa porque adoram o sitio relaxante do Hotel e ficam sempre nos quartos com vista para a piscina. O estudo de caso tem o objetivo de analisar a evolução das estadias do casal durante um período de 2 anos. São clientes que ficam sempre globalmente satisfeitos com o serviço e com a simpatia dos empregados do Penha Longa Ritz Carlton, mas mostram-se cada vez mais exigentes e fazem uma pequena reclamação em quase todas as estadias. Permite assim analisar a evolução da satisfação ou da insatisfação dos clientes e a gestão das reclamações do ponto de vista do gestor do Hotel. Apesar disso, serão analisados o custo das ofertas e o impacto na rentabilidade de maneira mais generalizada com a finalidade de propor soluções para gerir reclamações e mais especificamente para reduzir o risco operacional.

4.2.1 Estadia 1

Durante a estadia nº1 dos clientes, eles foram jantar a um restaurante do Hotel, o Il Mercato, um restaurante Italiano dentro do Hotel com um preço médio de 80€ para 2 pessoas. Infelizmente, tiveram de esperar muito entre os pratos e mais 45 minutos antes de ter as bebidas. Decidiram falar com o manager do restaurante para se queixarem sobre a qualidade do serviço dessa noite. O manager tem diferentes soluções para resolver o problema e compensar os erros de serviço além de tornar este casal satisfeito. Na tabela seguinte, Tabela nº1, as diferentes possibilidades são apresentadas assim como o preço de venda e o custo real estimado dos serviços oferecidos nos diferentes casos. Os preços são baseados nos preços observados no

Penha Longa ao longo do estágio. O custo real estimado é calculado retirando uma margem média de 30% que pode ser aplicada na maioria dos restaurantes na indústria hoteleira. Conforme a solução escolhida pelo manager do Il Mercato, os clientes vão ficar insatisfeitos ou não. Portanto, a decisão do manager é muito importante assim como a forma como ele vai ouvir a queixa dos clientes, pedir desculpas e responder para solucionar o problema. A conversa terá um impacto na rentabilidade e pode também ter um impacto na reputação e na imagem do Hotel se os clientes comunicarem a sua insatisfação.

Tabela 1: Reclamação sobre o jantar no Il Mercato

	<i>Solução 1</i>	<i>Solução 2</i>	<i>Solução 3</i>	<i>Solução 4</i>	<i>Solução 5</i>
	Desculpas	Desconto de 10% no jantar	Oferecer 100% do jantar	Oferecer o jantar & pastelarias portuguesas	Oferecer o jantar & uma massagem no Spa
<i>Preço</i>	0€	8€	80€	92€	160€
<i>Custo real estimado</i>	0€	0€	56€	68€	136€
<i>Impacto para o cliente</i>	Cliente não fica satisfeito	Cliente não fica satisfeito	Cliente satisfeito	Cliente bastante satisfeito	Cliente bastante satisfeito

Fonte: Elaboração própria

Como clientes de repetição e conhecidos, o manager decidiu oferecer o jantar para satisfazer os clientes. Os clientes tinham um quarto Deluxe com uma vista na piscina e ficaram muito satisfeitos como de costume. Ainda por cima, no dia a seguir à queixa no Il Mercato, a equipa do Hotel decidiu oferecer alguns doces de pastelaria portuguesa aos clientes que tiveram um custo de 12€ para o Hotel. Mesmo assim, no dia seguinte, o Senhor e a Senhora decidiram jantar no restaurante japonês, o Midori, para terem uma nova experiência gastronómica. O nível

mais elevado de qualidade desse restaurante obviamente resulta num aumento da conta final que chega a 150€ por pessoa. Tudo correu bem e os clientes adoraram esse conceito.

Analisando as outras opções que se apresentaram ao manager para responder à reclamação dos clientes, a primeira que consiste só no pedido de desculpas obviamente não tem custo, mas também não tem impacto na satisfação dos clientes. A opção 2 de oferecer 10% na conta do cliente não tem um custo direto ao Hotel porque consiste simplesmente em reduzir a margem de lucro, mas mais uma vez, o impacto na satisfação dos clientes fica muito subjetivo e fraco. Pelo contrário, a opção 3 tem a capacidade de tornar o casal satisfeito porque para eles, o serviço muito lento dessa noite não compensava a satisfação em relação à qualidade da comida. Oferecer o jantar de 80€ tem um custo real estimado de 56€ ($80 \times 0,7$ se consideramos uma margem de lucro de 30%). No entanto, o Ritz Carlton tem a missão de contribuir para criar experiências memoráveis e, portanto, os clientes sendo de repetição o Hotel pensou que merecem mais uma pequena atenção que conta muito para a satisfação dos clientes, oferecer pastelarias portuguesas com um custo de 12€. Oferecer mais um serviço como uma massagem no Spa no valor de 80€ poderia também ter um grande impacto para a satisfação dos clientes, mas neste caso torna-se desnecessário porque não há ligação com o serviço principal que foi no restaurante Il Mercato. Ainda por cima, o impacto na rentabilidade seria negativo neste caso porque a reclamação inicial sobre o serviço lento do restaurante não vale uma oferta do jantar de 80€ mais uma massagem de 80€. Estas soluções permitem mostrar o equilíbrio que tem de haver na decisão do manager face às queixas dos clientes. A razão do descontentamento pode ser resolvida melhorando os processos e, portanto, existe um risco operacional de falha de qualidade do serviço.

4.2.2 Estadia 2

Dois meses depois, os clientes voltaram ao Penha Longa. Provavelmente nessa estadia, não irão de novo ao restaurante Il Mercato por causa da experiência da estadia anterior, mas irão experimentar os outros vários restaurantes do Hotel.

Desta vez, o Hotel estava cheio e os clientes não ficaram no mesmo quarto com a vista para a piscina, mas sim no quarto deluxe com uma vista para o jardim. Pediram o quarto com a vista para a piscina como de costume durante a reserva, mas houve alguma modificação na reserva sem tomar em conta esse pedido. Os clientes são habituais no Hotel e a sua preferência é normalmente tomada em conta. Houve uma falha nos processos de reserva que poderia ser evitada se houvesse mais rigor. Muito insatisfeitos, os clientes queixaram-se na receção, mas nenhuma solução foi encontrada, pois o Hotel estava cheio.

Tabela 2: Reclamação sobre o quarto

	<i>Solução 1</i>	<i>Solução 2</i>	<i>Solução 3</i>	<i>Solução 4</i>	<i>Solução 5</i>
	Desculpas	Desconto de 10% no <i>room rate</i>	Desconto 10%+ Amenidades	Oferecer uma noite	Oferecer uma noite + Amenidades
<i>Preço</i>	0€	50€	62€	500€	512€
<i>Custo real</i>	0€	50€	62€	500€	512€
<i>Impacto para o cliente</i>	Cliente não fica satisfeito	Cliente satisfeito	Cliente satisfeito	Cliente bastante satisfeito	Cliente bastante satisfeito

Fonte: Elaboração própria

O manager do Hotel tem novamente cinco possíveis soluções (Tabela 2) para tentar compensar o hóspede sabendo que uma mudança de quarto não será possível. Para satisfazer minimamente o cliente, oferecer um desconto de 10% no *room rate* poderia ser uma opção, mas considerando que os clientes ficam sempre muito tempo no Hotel, oferecer uma noite por um valor médio de 500€ representa menos de 10% na despesa total durante a estadia do casal.

Financeiramente, uma oferta de 7% não é tão significativa para o Hotel nesse período de forte afluência. A satisfação do cliente será melhorada no momento, mas também se confirmará na próxima estadia se o quarto com a vista na piscina for atribuído.

As outras opções para satisfazer o cliente como pedir desculpas, fazer um desconto de 10% ou de oferecer uma noite com alguns doces de pastelaria ao cliente são para a primeira e a segunda, muito fracas e a última é demasiada para a reclamação. Como foi dito, oferecer um desconto de 10% no preço do quarto com alguns doces de pastelaria pode ser também uma solução considerada porque o cliente ficará parcialmente satisfeito e alguma consideração será dada ao cliente com um serviço de excelência.

A satisfação dos clientes é medida ao longo da estadia com a qualidade do serviço e também nas próximas estadias. O risco operacional pode ser evitado com regras e processos para reservas de clientes com preferências ou repetitivos.

4.2.3 Estadia 3

Na estadia seguinte, durante o check-out, o cliente encontrou uma conta de minigolfe que não era sua. O rececionista é então responsável por resolver a reclamação do cliente. Depois de analisar a situação (Tabela 3), se ele tem uma prova suficiente como uma assinatura, pode decidir manter a conta, mas na maioria das vezes não existe provas. Portanto, pedir desculpas novamente não é suficiente ainda por cima na saída do cliente onde sentimentos felizes são mais importantes. Anular a conta é a melhor solução que se oferece ao rececionista. Ainda por cima, é só uma fatura de 15€ numa estadia global de aproximadamente 6400€. Oferecer um desconto de 50€ na próxima estadia será desproporcionado porque o cliente já é fiel ao Hotel Penha Longa e com pouca negociação a conta já está anulada.

Tabela 3: Reclamação sobre a conta do minigolfe

	<i>Solução 1</i>	<i>Solução 2</i>	<i>Solução 3</i>
	Desculpas	Conta anulada	Desconto 50€ na próxima estadia
<i>Preço</i>	0€	15€	50€
<i>Custo real</i>	0€	15€	50€
<i>Impacto para o cliente</i>	Cliente não fica satisfeito	Cliente satisfeito	Cliente satisfeito

Fonte: Elaboração própria

Mais uma vez, atribuir uma conta ao quarto errado faz parte dos erros humanos de processos e pode ser evitada com processos bem definidos e exigências de assinaturas para garantir provas e evitar erros. Os clientes também se sentem mais responsáveis quando assinam as contas. Sem julgar a importância das reclamações, analisa-se que esse tipo de queixa tem fraco impacto tanto para o cliente como para o Hotel. No entanto, poderia acontecer com uma conta de um valor muito mais importante, de um restaurante por exemplo, e assim o Hotel não poderia anular a conta tão facilmente. Em conclusão, os hóspedes podem ficar satisfeitos com o Hotel após a reclamação sobre uma conta errada, mas mostram a exigência dos clientes e o constante questionamento sobre o produto e os serviços prestados.

4.2.4 Estadias 4 e 5

Na última estadia do ano, o casal reservou novamente 8 dias no Penha Longa num quarto com vista para a piscina e o pedido foi respeitado. No entanto, à chegada dos clientes ao Hotel o quarto ainda não estava pronto porque a limpeza estava em curso. Os clientes ficaram insatisfeitos por ter de esperar pelo quarto e reclamaram ao rececionista. Mais uma vez face à reclamação, uma solução (Tabela 4) tem de ser encontrada rapidamente para manter o cliente à espera com calma. De acordo com o tempo estimado de espera, o manager escolherá a solução

mais adequada. Se o quarto estiver pronto dentro dos próximos minutos, basta pedir desculpas pelo incómodo causado e manter o cliente à espera no lobby.

No entanto, para um tempo de espera mais longo, convém convidar o casal para o bar com uma oferta de bebidas. Esta solução é muito aplicada pelos hotéis nestas situações que podem acontecer. Os hóspedes esperam num lugar calmo com uma bebida para relaxar e esperar. No entanto, para tentar fazer esquecer este episódio imprevisto de espera, o Hotel pode oferecer amenidades no quarto do cliente. Essa atenção muito especial dá mais uma razão aos hóspedes de reter as experiências positivas. O custo da oferta também não é significativo em comparação à satisfação do hóspede. Oferecer um jantar seria desproporcionado em relação ao pouco tempo de espera, mas poderia ser considerado se o tempo de espera fosse demasiado ou se algum evento acontecesse bloqueando a limpeza.

Os erros de processo acontecem em todos os departamentos e, portanto, o housekeeping também é responsável por cumprir regras com uma qualidade de limpeza de excelência, mas também com uma certa rapidez para evitar este problema de clientes à espera do quarto quando chegam ao Hotel.

Tabela 4: Reclamação sobre o serviço

	<i>Solução 1</i>	<i>Solução 2</i>	<i>Solução 3</i>	<i>Solução 4</i>
	Desculpas	Oferecer uma bebida	Oferecer uma bebida e Amenidades	Oferecer um jantar
<i>Preço</i>	0€	15€	27€	80€
<i>Custo real</i>	0€	10€	22€	56€
<i>Impacto para o cliente</i>	Cliente não fica satisfeito	Cliente satisfeito	Cliente bastante satisfeito	Cliente bastante satisfeito

Fonte: Elaboração própria

Sempre fiéis, o casal voltou no ano seguinte para uma semana onde correu tudo bem e onde não houve qualquer reclamação. O quarto estava como esperado e o serviço de excelência como de costume.

4.2.5 Estadia 6

Durante a estadia nº6 do presente exemplo, o serviço do bar Blounge vai ser questionado porque houve um mal-entendido no pedido e o cliente ficou chateado. Mesmo que o estudo de caso tenha o objetivo de destacar as reclamações e as soluções, nem sempre o Hotel tem de fazer um gesto comercial ou uma oferta ao cliente. O julgamento do funcionário é fundamental mesmo que deva ser o mais imparcial possível, pode julgar neste caso que o erro de serviço não foi suficientemente importante para oferecer um desconto ao cliente. No entanto, pedir desculpas será sempre preciso e o serviço deve continuar da melhor forma possível com o cliente. Uma atenção mais especial do funcionário com os seus pedidos e os seus clientes permite evitar o risco de acontecimentos negativos com os hóspedes. Neste caso, não vai haver custo para a oferta porque o resto do serviço ocorreu normalmente e o cliente ficou bastante satisfeito e relaxado no final da sua pausa no bar, ou seja, provavelmente voltará porque as suas experiências precedentes também foram positivas.

4.2.6 Estadia 7

Este ano, apesar de manterem o nível de satisfação, o casal decidiu ficar um pouco menos do que uma semana no Hotel. Os funcionários tentam ficar mais atentos aos pequenos detalhes e aos gostos e preferências do casal. Falta analisar aqui um exemplo de reclamações relativamente ao Spa. Houve um problema durante a reserva de uma massagem e os clientes fizeram uma reclamação. De facto, a massagem estava marcada pela cliente as 15h, mas foi mal comunicado e quando chegou não havia disponibilidade a esta hora. Consequentemente, teve de esperar até as 17h para fazer a massagem. O relaxamento foi difícil no início, mas ficou, contudo, satisfeita pela qualidade do serviço. Os managers do Hotel decidiram oferecer uns doces de pastelaria portuguesa que eles adoram (Tabela 5).

Tabela 5: Reclamação sobre a reserva do Spa

	<i>Solução 1</i>	<i>Solução 2</i>	<i>Solução 3</i>
	Desculpas	Oferecer pastelarias/Amenidades	Oferecer um desconto no Spa
<i>Preço</i>	0€	12€	20€
<i>Custo real</i>	0€	12€	20€
<i>Impacto para o cliente</i>	Cliente não fica satisfeita	Cliente satisfeita	Cliente satisfeita

Fonte: Elaboração própria

As outras possibilidades para resolver esse tipo de reclamação eram deixar a situação assim ou de oferecer um desconto de 20€ no Spa. No entanto, por uma questão de personalização com os gostos do casal, era melhor oferecer uns doces de pastelaria para tentar esquecer o erro que aconteceu de imediato. Foi mesmo um erro na reserva e como as outras reclamações, faz parte dos processos de operação. O risco operacional está também presente igualmente no Spa como nas outras áreas do resort. Uma gestão horizontal dos diferentes serviços é importante para assegurar uma ligação e uma boa transmissão de informações. Os managers do Hotel e do Spa devem manter a satisfação dos clientes e, portanto, cada falha nos processos pode gerar uma insatisfação.

4.2.7 Estadia 8

O último fim de semana do casal foi uma boa ocasião de relaxar e desconectar da vida real. Correu otimamente bem durante a estadia e os empregados estavam a entregar um serviço de excelência, personalizado e genuíno. Só houve uma falha de comunicação no momento da reserva, onde o front office não teve a informação da chegada dos clientes, mas felizmente, o Hotel não estava cheio e encontraram rapidamente um quarto livre. Mesmo assim, os clientes ficam sempre a queixar-se nesses momentos porque fizeram a reserva online e não foi comunicada. Depois de uma análise, o manager da receção obteve a resolução do problema e

foi a reserva que não foi processada a tempo pelo departamento de reservas. No momento da chegada dos clientes, houve um lapso de compreensão e queixaram-se sobre a falta de comunicação. Mesmo que o problema possa ser resolvido simples e rapidamente, várias soluções são possíveis (Tabela 6).

Tabela 6: Reclamação sobre a reserva

	<i>Solução 1</i>	<i>Solução 2</i>	<i>Solução 3</i>	<i>Solução 4</i>
	Desculpas	Oferecer amenidades	Fazer um desconto na reserva	Oferecer uma noite
<i>Preço</i>	0€	12€	50€	500€
<i>Custo real</i>	0€	12€	50€	500€
<i>Impacto para o cliente</i>	Cliente não fica satisfeito	Cliente satisfeito	Cliente bastante satisfeito	Cliente bastante satisfeito

Fonte: Elaboração própria

O manager pode concentrar-se na resolução rápida da situação sem fazer ofertas aos clientes. Se tudo fica resolvido com calma e com eficácia, poderá ser uma boa solução. Oferecer pastelarias seria uma solução personalizada, mas na estadia precedente os hóspedes já receberam isso e seria melhor evitar repetir sempre esse serviço extra após reclamações. Se o cliente fica bastante insistente na sua reclamação como é o caso, o manager pode decidir fazer um gesto comercial com um desconto de 50€ na reserva para acalmar o cliente e pedir desculpas da situação. Oferecer uma noite a 500€ seria demais para um problema que tinha uma resolução rápida e satisfatória para o cliente. O erro que aconteceu foi uma falha na comunicação e de organização que pode ser corrigida facilmente, mas que pode também aumentar uma vez mais o risco operacional quando a situação não está controlada.

A exigência do casal e o aumento das reclamações resultou na diminuição progressiva da duração das estadias no Resort (Figura 4). No entanto, pode estar também ligado a outras razões pessoais que não são estudadas neste relatório.

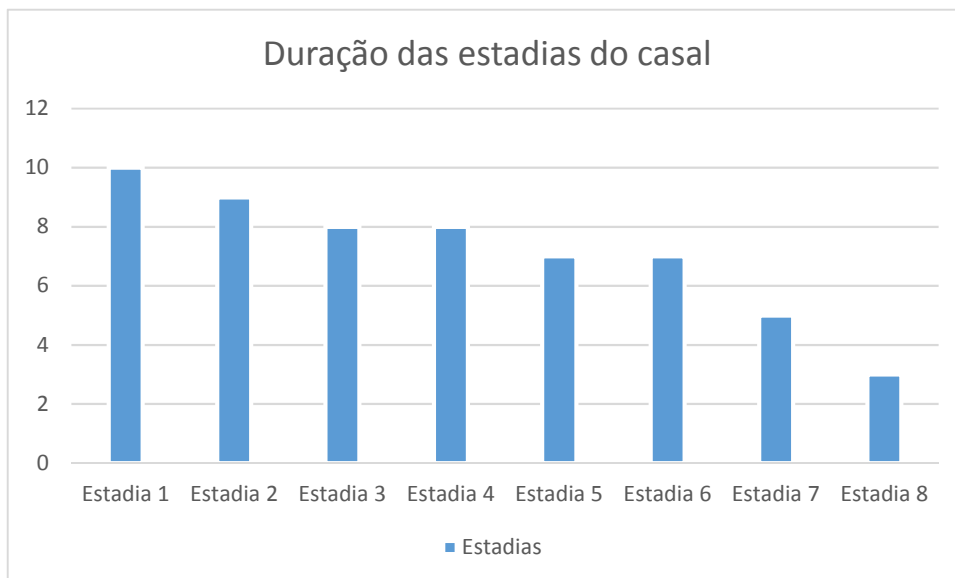


Figura 4: Duração das estadias

Fonte: Elaboração própria

No final (Tabela 7), o casal gastou em média 45.600€ ao longo dos dois anos de estudo e registaram uma reclamação em quase todas as estadias. Estas foram resolvidas oferecendo quase 700€ aos clientes durante os dois anos, ou seja, só 1,46% das despesas dos hóspedes. A despesa do Hotel a resolver as reclamações é mínima e consequentemente, não tem um impacto direto na rentabilidade se o cliente continuar a gastar de maneira linear. Na realidade, acontece muito a seguir a uma insatisfação, o cliente não repete o serviço ou o restaurante e assim resulta em uma perda de receita chamada alavancagem.

Tabela 7: Análise completa das estadias

Variáveis	Estadia 1	Estadia 2	Estadia 3	Estadia 4	Estadia 5	Estadia 6	Estadia 7	Estadia 8	Total
Duração da estadia (nº dias)	10	9	8	8	7	7	5	3	57
Despesas no Hotel €	8 000	7 200	6 400	6 400	5 600	5 600	4 000	2 400	45 600
Reclamação	Serviço do Il Mercato	Quarto não habitual	Conta Mini-Golf	Ficaram a espera do Quarto no check-in		Serviço do Bloungé	Serviço do Spa	Erro do front office na reserva	
Oferta	Jantar + Amenidades	Noite 0€	Conta Anulada	Bebida + Amenidades		0	Amenidades	10%	
Custo da oferta €	68	500	15	22		0	12	50	667 €
% Custo/Despesas	0,85%	6,94%	0,23%	0,34%			0,30%	2,08%	1,46%

Custo/dia 800€

Fonte: Elaboração própria

4.3 Risco operacional

O risco operacional é mais conhecido em outras indústrias, principalmente no setor da banca e das finanças. No entanto, pode ser aplicado a outras empresas e muito poucos estudos foram feitos sobre o risco operacional na indústria hoteleira. O Basel Committee (1998) confirma que foi em primeiro lugar, o setor bancário a perceber a importância da gestão de risco operacional e incluir um processo de medida, acompanhamento e controle. Com o tempo, as operações também se tornaram mais complexas e sofisticadas e com o aumento do volume de vendas, o custo do risco operacional subiu igualmente (Fimarkets, 2018). A preocupação dos gerentes e da literatura sobre o assunto são ainda recentes.

O risco operacional é um desafio para as empresas, cada vez mais conscientes que podem ter impactos negativos importantes se as medidas de gestão dos processos não forem suficientes. Mesmo os clientes hoje em dia são mais exigentes em relação aos serviços prestados e, portanto, indiretamente têm uma influência na tolerância do risco operacional. O risco está presente no dia a dia das empresas e dos indivíduos. A análise do risco operacional através do estudo de caso permitirá propor soluções com o objetivo da sua otimização no dia a dia dos hotéis. Em primeiro lugar, é preciso definir o risco operacional com o apoio da literatura para poder em segundo lugar, definir e analisar o risco operacional relacionado com o estudo de caso.

O risco define-se como a incerteza, a exposição ao perigo, as perdas que podem ser materiais, económicas ou humanas (Simões, P.,2013). A incerteza faz parte do risco porque nunca se sabe se vai ou não vai acontecer. Segundo Macieira Borges (2010), o risco pode ser classificado em três categorias (Macieira Borges, 2010):

- O evitável: condicionado pela implementação de medidas e processos operacionais
- O controlável: com atenção, o risco pode ser reduzido
- O aceitável: mesmo com medidas existe sempre uma probabilidade de acontecer

A probabilidade de crise aumenta com falhas na formação dos empregados, falta de coordenação e comunicação entre equipas, ambiente de trabalho sob pressão, empregados com pouca experiência ou falhas nos sistemas de informação (Simões, P.,2013). Qualquer falha potencial nos processos relacionados ao negócio em si, às pessoas ou aos sistemas constitui o risco operacional e tem impactos financeiros negativos para as empresas. Eventos externos podem também ter uma influência e qualquer multiplicação de falhas vai multiplicar o risco. Cada nova atividade ou serviço no Hotel deve implicar a avaliação prévia dos riscos e das ameaças (Macieira Borges, 2010). Cada empresa deveria implementar regras para definir os processos e assegurar que sejam bem aplicados pelos colaboradores. Com a ajuda dos meios de medida escolhidos, os managers podem determinar qual é o nível tolerado face ao risco e como serão geridas as perdas. A gestão do risco operacional passa obviamente pelo controlo do risco para tentar perceber as fontes de risco e saber responder face ao risco.

Na indústria dos serviços, há vários exemplos desse risco e incluem especialmente erros humanos, falhas de comunicação de informações, problemas de gestão, e eventos externos à empresa (Fimarkets, 2018). Os projetos de IT (Tecnologia da Informação) devem também considerar o risco operacional porque pode haver falhas nos programas afetando o serviço e ter um custo (Fimarkets, 2018). A manutenção dos programas e das infraestruturas representa uma fonte de risco nos hotéis se não é feita apropriadamente. Para o Basel Committee (1998), o risco operacional encontra-se em todos os departamentos do negócio incluindo a infraestrutura, o “back-office” e o “front-office”. Os bancos consideram os erros, os atrasos, a rotatividade e as falhas dos programas como risco operacional (Basel committee, 1998). Os hotéis estão então também preocupados com o risco operacional e as perdas potenciais mostram a importância da gestão dos processos. As reclamações dos clientes acontecem na maioria das vezes porque houve uma falha na gestão dos recursos, dos processos ou um erro humano. Otimizar e reduzir o risco operacional vai contribuir para a diminuição das reclamações relacionadas com as falhas do serviço.

Para gerir o risco operacional, a empresa pode estabelecer um mapa de risco para analisar em profundidade os processos do negócio e as fontes de risco (Fimarkets, 2018). Para cada evento, neste caso para cada tipo de reclamações, pode-se definir a probabilidade de ocorrência e a provável perda financeira. O mapa deve incluir os fatores chave de risco que aumentam a probabilidade de ocorrência de cada evento. No caso da Hotelaria, os fatores de risco podem ser uma elevada taxa de ocupação, aumento da rotatividade ou também a baixa motivação dos empregados. De facto, com uma taxa de ocupação elevada no Hotel, os colaboradores são mais solicitados o que pode resultar em mais erros ou mais reclamações. Uma rotatividade elevada nos recursos humanos impacta negativamente a qualidade devido a uma falta de formação ou no caso contrário, obriga a empresa a formar novos empregados mais frequentemente e acarreta elevados custos de formação. Empregados motivados são empregados que vão fazer o melhor para dar um serviço de excelência, mas por outro lado, uma baixa motivação aumenta o risco operacional.

A auditoria interna permite controlar o bom processamento das regras e controlar os custos associados às falhas (Basel committee, 1998). No entanto, o custo da análise do problema não deve ultrapassar o custo real do problema em si (Basel committee, 1998). Por exemplo, não é significativo analisar durante muito tempo os pequenos problemas como insignificantes erros humanos que podem ser corrigidos rapidamente quase sem custo. Medir o risco operacional implica medir a probabilidade do acontecimento de algum evento e a importância estimada da perda (Basel committee, 1998). Assim, os custos estimados podem ser inseridos no relatório financeiro anual da empresa. Controlos internos periódicos e auditoria interna são os dois meios para gerir o risco operacional, evitar a violação das regras que acrescentam custos (Basel committee, 1998). Ter alguém responsável pelo controle interno dos processos pode ser uma solução para tentar gerir e diminuir o custo do risco operacional. O Hotel Penha Longa tem uma auditoria das receitas que também é responsável pelo controlo dos processos de pagamento dos clientes e das ofertas ou descontos após reclamação. O risco operacional é uma terminologia que engloba a maioria dos problemas que podem acontecer no negócio, mas é também uma nova forma de reorganizar internamente as empresas (Chapelle, Crama, Hubner & Peters, 2008).

O risco operacional não resulta necessariamente em falhas, baixa produção ou maior custos de funcionamento, tudo depende das decisões dos managers. O risco operacional constitui um processo cíclico (Figura 5) no sentido que na base designada pelos processos implementados no Hotel, exista uma fonte de risco (Risco Operacional) ou de falhas que pode levar a uma reclamação dum cliente. Face a essa reclamação e insatisfação, os managers vão tomar uma decisão para tentar satisfazer novamente o cliente, oferecendo um serviço ou um produto (“amenidades”). Essa oferta tem obviamente um custo para o Hotel e esse custo está relacionado aos processos, ou seja, ao risco operacional que gerou a falha.

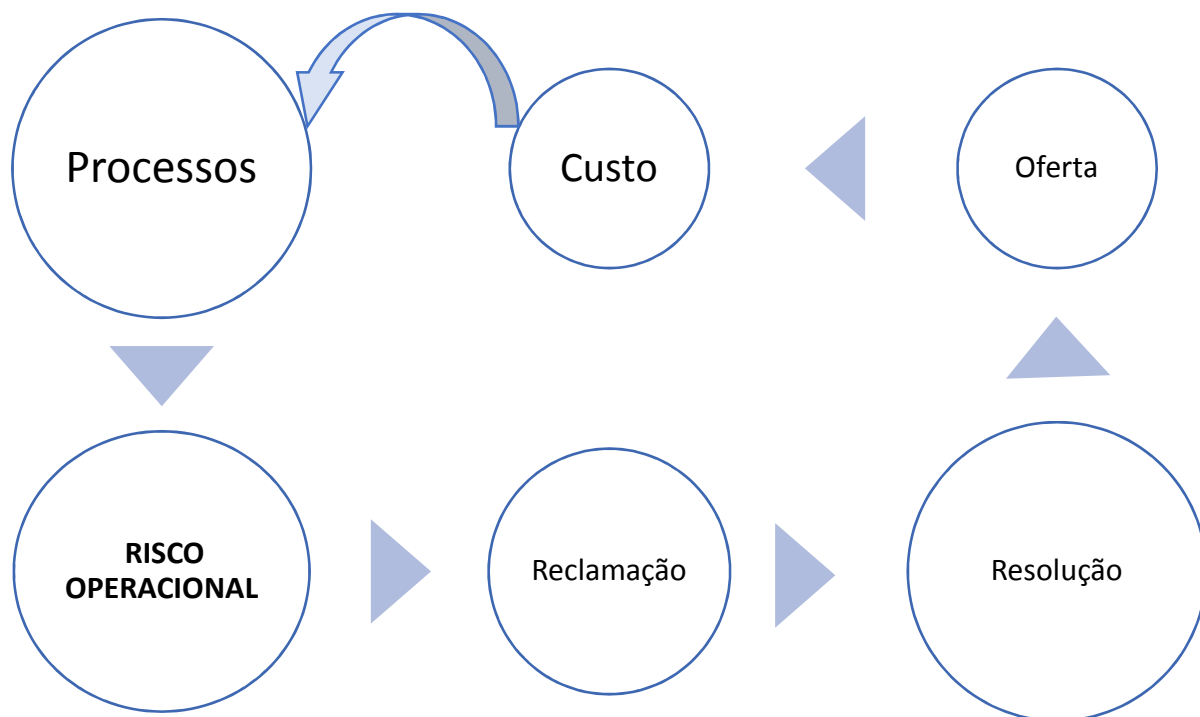


Figura 5: O risco operacional

Elaboração própria

O Hotel Penha Longa tem vários processos implementados para garantir o serviço de alta qualidade. No entanto, como em todas as empresas, erros fazem parte do dia a dia assim como as reclamações. A gestão das queixas e dos custos associados é fundamental para melhorar o serviço e diminuir o risco operacional.

Para retornar ao estudo de caso simulando várias reclamações e soluções, todas faziam parte do risco operacional. A primeira queixa foi sobre a demora no serviço do restaurante que resulta de uma falha de organização nos procedimentos do serviço que é um risco operacional. A quarta queixa também está relacionada ao serviço atrasado, desta vez foi o quarto que não estava pronto na chegada dos clientes. Esse risco operacional pode ser diminuído perguntando ao cliente durante a sua reserva, uma hora aproximada de chegada, ou, propor intervalos de tempo e o cliente escolhe o mais apropriado. Desta forma, a limpeza dos quartos pode ser organizada de maneira a priorizar os clientes que querem chegar logo ao início da tarde.

Os processos de reserva devem ser escrupulosamente seguidos e a má comunicação sobre os desejos do casal gerou uma segunda reclamação. Foi um segundo exemplo do risco operacional nos procedimentos de reserva. O sétimo caso era também uma má comunicação da hora da massagem. A última reclamação foi dessa mesma categoria, não houve tratamento nem comunicação da reserva entre o departamento de reservas e a recepção do Hotel. Quer seja a reserva do quarto, de uma mesa no restaurante ou de uma massagem no Spa, os colaboradores do Hotel têm o dever de respeitar o pedido do cliente, de confirmar e de seguir as etapas para facilitar a comunicação entre a equipa.

O controlo interno permite verificar se os processos são respeitados e por exemplo, cada cliente que quer transferir uma conta para o seu quarto em vez de pagar diretamente o respetivo serviço deve assinar a sua conta. O responsável pode também verificar no sistema se o nome desse cliente corresponde ao número de quarto referido. Assim, o objetivo é de evitar que faturas de uns clientes vão para a conta de outros quando o número do quarto está errado. Erros humanos ou violação dos procedimentos obrigatórios fazem parte também do risco operacional. Igualmente, o sexto caso de reclamação foi um mal-entendido na encomenda da cliente, um erro humano comum, que custa tempo e produto quando o garçom tem de fazer novamente o pedido da cliente. Efetivamente, o produto elaborado erradamente não será guardado e vai para lixo, portanto, trata-se de um desperdício de comida e de tempo.

Concluindo, o risco operacional é o risco ligado diretamente aos problemas nas operações, ou seja, nos procedimentos, regras, atrasos, erros humanos e do sistema de informação incluindo a comunicação entre cada elemento e entre as equipas. Cada falha ou problema pode levar a uma reclamação por parte do cliente, insatisfeito pela qualidade, ou pelo problema em si. Nem todos os clientes reclamam como foi analisado previamente, e por isso mesmo, cada reclamação deve ser tratada separadamente, de maneira personalizada com o objetivo de satisfazer novamente o cliente e melhorar o serviço. As ofertas, os descontos ou pequenos gestos comerciais feitos para superar o problema têm um custo que está ligado ao risco operacional. Uma parte do risco operacional pode então ser medida através do custo das reclamações.

4.4 Alterações e sugestões para evitar reclamações

Sempre com o objetivo de melhorar, cada Hotel tem a possibilidade de fazer sugestões para cada tipo de reclamações. Diminuir o risco operacional e as situações de erro vai também ajudar a otimizar a situação financeira e reduzir os custos associados. No entanto, para satisfazer e fidelizar os clientes, ofertas e descontos fazem parte do marketing e não acontecem só em caso de reclamação nem só na Hotelaria. Depois de ter listado os principais tipos de reclamação no Hotel Penha Longa vários exemplos foram dados no estudo de caso. De seguida foi analisado o risco operacional mais profundamente na Hotelaria. Agora, diferentes soluções vão ser propostas para tentar diminuir o risco operacional que existe em todos os hotéis. Todavia, as soluções podem e precisam de ser adaptadas às situações recorrentes do sítio e do tipo de gestão.

Para começar, no início, as operações devem seguir regras e processos estabelecidos previamente. A vantagem desta organização é de assegurar um serviço de qualidade estandardizado e diminuir as variações de qualidade consoante o colaborador que efetua o serviço. De facto, os empregados têm experiências próprias e precisam sempre de uma formação para informar sobre os processos aplicados no Hotel. Além disso, os funcionários têm uma visão global assim como de todos os pormenores necessários para alcançar os seus trabalhos. No entanto, um sistema rígido não permite a flexibilidade necessária nas situações de imprevistos. Desde que os procedimentos são elaborados de forma a resolver a maioria das situações, os empregados adaptam-se quando existe uma situação incomum. A adaptação será feita respeitando os valores da empresa e as suas exigências. O Penha Longa Resort, parte do grupo Ritz-Carlton, tem obviamente procedimentos e valores a seguir. Os processos gerais são apresentados nos dias de formação assim como os doze valores de serviço. Depois, cada departamento tem exigências específicas que o trabalhador aprende em função da sua posição. Contudo, não existe um guia de procedimentos, mas sim uma transmissão de saber-fazer e de experiência pelos funcionários. Embora, uma revisão pessoal seja feita quatro vezes por ano, avaliando se os processos são respeitados nos outros departamentos. O risco operacional está então controlado através da avaliação contínua dos procedimentos.

Apesar de criar procedimentos, os hotéis bem como as outras empresas, precisam de organizar e gerir os recursos sejam estes humanos, financeiros ou operacionais. A gestão dos recursos é fundamental para otimizar a rendibilidade. Uma rotatividade elevada diminui fortemente a qualidade, torna difícil a formação constante dos novos empregados, e não assegura o saber-fazer dos funcionários. Assim como os clientes, os empregados também devem ser fiéis à empresa e motivados. Na indústria dos serviços é ainda mais verdade, porque um empregado insatisfeito vai transmitir essa insatisfação ao cliente. A gestão dos recursos não pára aqui, e é também importante para garantir um serviço de qualidade, sem atrasos que podem levar a reclamações. Uma boa organização das equipas, em função da taxa de ocupação, constitui uma dificuldade para os hotéis. Uma flexibilidade nos recursos humanos leva a uma maior rotatividade, mas os empregados efetivos são o coração do Hotel e podem transmitir os valores e as exigências da empresa.

De forma mais elaborada, os hotéis têm a possibilidade de criar um mapa do risco operacional com uma lista de falhas que podem acontecer, os custos associados e as soluções apropriadas. Os departamentos estão todos ligados e o hóspede não deve sentir uma separação, mas sim, relaxar com todos os serviços propostos pelo Hotel. Na figura 6, quatro departamentos foram destacados com três exemplos de falhas em cada um, o housekeeping, o restaurante, a receção e a manutenção. São situações que podem acontecer em qualquer Hotel, independentemente do seu nível de qualidade. De forma mais personalizada, cada sítio pode interpretar o seu mapa de risco operacional e estimar os custos. O objetivo é de reduzir e otimizar a qualidade do serviço, registando a ocorrência dos acontecimentos.



Figura 6: Exemplos de reclamações

Fonte: Elaboração própria

O Hotel Penha Longa regista as reclamações para ter o histórico e poder informar o resto do pessoal. Em teoria, cada reclamação deve ser tratada na hora e o custo associado é sempre registado. A auditoria interna verifica o registo correto, os descontos atribuídos e as ofertas feitas. Em média, 15.000€ por mês são ofertas ligadas a reclamações de clientes, ou seja, menos de 40% dos descontos totais e menos de 5% da receita anual. Parece pouco, mas custos assim devem ser controlados para não ultrapassar o limite fixado nem oferecer coisas inapropriadas sem ligação à reclamação. O risco operacional existe então não só no setor bancário, mas também na Hotelaria. A sua otimização exige uma implementação de procedimentos, uma boa organização dos recursos e um histórico dos acontecimentos e reclamações para poder melhorar o serviço.

Capítulo 5 – Análise Crítica

A revisão da literatura permitiu analisar artigos científicos que vão ser comparados com os resultados do estudo de caso prático simulado no Penha Longa Resort. Satisfazer os clientes é o primeiro objetivo do Hotel porque um cliente satisfeito traz outras vantagens como a fidelidade, a publicidade aos seus familiares e, sobretudo, contribui para melhorar a sua imagem. Consequentemente, no caso das reclamações, os clientes insatisfeitos são suscetíveis de denegrir a imagem do Hotel publicando comentários negativos nos sites de *reviews*. O estudo de caso mostra a importância de os managers satisfazerem o cliente de forma a resolver situações negativas. O processo de gestão das reclamações para os hotéis do Ritz-Carlton é muito similar ao processo analisado no artigo de Yavas et al. (2004), ou seja, prontidão na resposta, desculpas, solução, explicações, mantendo uma atenção genuína à queixa do cliente.

A literatura confirma que diminuir o número de reclamações pode ser uma estratégia em vez de focalizar em aumentar a satisfação (Assaf et al., 2015). De qualquer maneira, os dois são complementares porque reduzem o risco operacional para diminuir as queixas e supõe a melhoria do serviço para enriquecer a experiência do cliente. Por exemplo, é principalmente na receção e no lobby que o cliente pode começar a avaliar o sítio e o serviço (Simoni & Berthier Bandeira, 2012). Implementar processos e diminuir o risco operacional pode influenciar o cliente na sua chegada em vez de criar impressão negativa com falhas no serviço.

O registo das reclamações nos hotéis permite ter uma visão global, analisar, e comparar a satisfação e a insatisfação dos clientes fazendo um paralelo com a performance financeira Assaf et al. (2015). O Hotel Penha Longa aplica essa regra e todos os colaboradores são envolvidos e ajudam a registar as possíveis reclamações dos hóspedes. No entanto, o objetivo deve sempre tentar evoluir perguntando ao cliente sugestões de melhoria em vez de esperar a reclamação para implementar ações (Pizam & Ellis, 1999). A antecipação é a palavra-chave para negócios competitivos e evitar que os riscos operacionais aconteçam.

A literatura não faz necessariamente a ligação entre um cliente satisfeito que ficará mais tempo ou gastará mais no Hotel, mas no longo prazo a probabilidade de o cliente voltar é maior. Ao contrário Assaf et al. (2015) afirma que as reclamações têm impactos negativos na rentabilidade e podem causar perdas financeiras. O estudo de caso mostra o custo associado a cada reclamação, ou seja, o custo do risco operacional. No total, uma pequena percentagem foi associada às ofertas feitas. O custo simulado não foi elevado, mas de qualquer forma pertence aos custos operacionais devido às falhas que acontecem nos hotéis. Os hotéis têm de garantir um bom ambiente de trabalho para que seja possível ter a qualidade de serviço esperada (Simoni & Berthier Bandeira, 2012). Não pode ser feito qualquer julgamento no ambiente de trabalho do Penha Longa Resort porque a situação do estudo de caso foi simulado e não mete em causa as condições de trabalho dos colaboradores.

Como foi indicado no artigo do Anpad (2017), existem várias soluções para responder às reclamações. Os hotéis aplicam essas soluções como as ofertas, a devolução do dinheiro ou a troca do produto/serviço. Consequentemente, os resultados das observações feitas durante o estágio confirmam que os hotéis usam esses processos para dar uma resposta ao cliente. No entanto, Rodrigues Fernandes (2015) e o Anpad (2017) lembram que só 5% dos hóspedes insatisfeitos exprimem a queixa. As queixas nem sempre resultam da insatisfação e a insatisfação nem sempre envolve queixas (Assaf et al., 2015). Nem todos os clientes registam queixa quando a qualidade não atinge as suas expectativas. O estudo de caso foi simulado de maneira a ter diferentes situações de reclamações e diferentes respostas do Hotel. No entanto, existem poucas reclamações e nem todas são resolvidas com ofertas e descontos. O resultado pode ser interpretado da seguinte maneira: o risco operacional não é insignificante na Hotelaria, tem um custo, e vai sempre haver falhas nos processos mesmo que sejam bem definidos. Uma definição clara dos procedimentos pode permitir evitar ao máximo as falhas, mas os erros humanos vão sempre fazer parte do negócio da indústria hoteleira baseada no talento dos recursos humanos para entregar um serviço de excelência.

A gestão do risco deve ser da responsabilidade dos Diretores Executivos para determinar o nível aceitável de risco, os processos de tomada de decisão numa situação de crise e melhorar os sistemas de informação e comunicação entre os departamentos da empresa (Simões, P.,2013). O risco operacional acontece na maioria das vezes nos departamentos com ligação

direta aos consumidores, na parte básica da empresa como na limpeza ou na recepção. Sparks e Browning (2010) reconhecem que falhas de serviço acontecem regularmente nos hotéis. A natureza da indústria não deixa a perfeição absoluta instalar-se por causa da dificuldade em evitar as falhas. Os novos clientes também não têm a oportunidade de experimentar o produto antes da compra, portanto aumenta a importância e eles têm uma maior exigência no momento do check-in quando descobrem o serviço, o quarto e o Hotel na sua globalidade (Sparks & Browning, 2010). No Hotel da Penha Longa é igual, os clientes vêm com expectativas sobre o sítio e o desafio de cada empregado é de criar memórias inesquecíveis, experiências únicas e satisfazer os desejos dos hóspedes.

As empresas têm de saber interpretar cada reclamação para responder de maneira personalizada. A personalização é um conceito em voga nos últimos anos e os hóspedes precisam cada vez mais de ser considerados como clientes únicos. A análise do problema parece inevitável para evitar um novo acontecimento bem como maximizar a rentabilidade no longo prazo, melhorando os procedimentos e o serviço. No entanto, implementar, melhorar e analisar os processos tem um custo que não foi tomado em conta neste estudo, mas o custo associado deve gerar benefícios e sustentabilidade financeira no longo prazo. Igualmente, satisfazer novamente um cliente após a sua reclamação tem efeitos positivos na fiabilidade desse hóspede que tem a possibilidade de voltar ao Hotel (Anpad, 2017). Aconteceu com o casal do estudo de caso; um casal habituado que vem em média quatro vezes por ano. Mesmo que seja exigente, apreciam o relaxamento neste sítio e são clientes fieis. Nota-se que acumulando as reclamações, reduzem a duração das estadias. Outras indústrias também conhecem situações similares, com clientes que gostam do produto mesmo que se queixem de vez em quando; inconscientemente, vão reduzindo o consumo do produto. O Hotel Penha Longa junto com a marca Ritz-Carlton incluem nos seus valores de serviço, a resolução imediata dos problemas sempre na ótica de satisfazer o hóspede (Ritz-Carlton, 2018). Em conclusão, otimizar as situações pós-compra através da análise do risco operacional é uma sugestão para otimizar a rentabilidade e a qualidade de serviço na Hotelaria.

Capítulo 6 – Conclusão

O estágio foi enriquecedor profissionalmente, num resort de cinco estrelas deste tamanho com um departamento financeiro de 14 pessoas. As tarefas são bastante divididas entre as pessoas e os departamentos. Ainda por cima, tive a oportunidade de trabalhar em várias áreas como o pequeno-almoço, a auditoria da receita ou a contabilidade dos fornecedores. Permitiu um crescimento profissional na indústria Hoteleira que foi superior às minhas expectativas. Será útil para as minhas futuras profissões, na ótica da organização, dos valores da empresa tão ancorados na cultura e ao mesmo tempo no dia a dia. Mesmo no departamento financeiro, as pessoas são conectadas com a vida do Hotel, as reclamações de clientes e as experiências únicas que podem ter, bem como o funcionamento dos serviços. A ligação está feita subtilmente, mas com muita atenção no objetivo de sensibilizar todos os empregados a entregar um serviço excelente e de cumprir todos os procedimentos, respeitando os valores da empresa. O estágio foi complementar aos meus estudos, desenvolvi as minhas competências e ampliei o meu conhecimento na gestão da Hotelaria.

Em conclusão, com o estudo de caso admite-se que as reclamações dos hóspedes na indústria Hotelaria são causadas principalmente por falhas no serviço ou no produto. Evitar esses erros corresponde à redução do risco operacional com um custo associado ligado ao custo das ofertas feitas pelo Hotel aos hóspedes. O impacto para o departamento financeiro é mínimo uma vez que não gera perdas, só reduz a margem de lucro. No entanto, o estudo de caso permitiu perceber que tudo depende da escolha do manager em frente do cliente insatisfeito. Uma oferta desproporcionada também vai gerar custos desproporcionados e inúteis porque o hóspede não ficara muito mais satisfeito. A análise cuidada e personalizada das reclamações facilita e otimiza a gestão financeira relacionada. Os hotéis precisam de registar todas as reclamações dos clientes para ter um histórico e uma visão mais elaborada das próximas obras ou próximos projetos para satisfazer o cliente.

O turismo não pára de crescer e de evoluir tanto nos serviços como nas exigências dos clientes e na digitalização da Hotelaria. Hoje em dia, os hóspedes não só fazem a reserva online, mas também têm a possibilidade de ir a um Hotel com robôs ou tecnologia avançada. O investimento no desenvolvimento dos hotéis inclui projetos para implementar novas funcionalidades nos quartos, melhorar o bem-estar dos hóspedes e dos funcionários ou também aumentar a publicidade para atrair novos segmentos. O futuro da Hotelaria promete não ficar bloqueado nos métodos tradicionais de alojamento. Pelo contrário, a Hotelaria torna-se numa indústria dinâmica, que conta com as evoluções tecnológicas e com as mudanças na sociedade para evoluir. No caso das reclamações, os hóspedes comunicam muito mais facilmente a uma quantidade infinita de pessoas. Os hotéis têm de ter isso em conta e por isso a maioria não hesita em compensar o cliente pela perda ou pelo erro cometido. Faz parte das técnicas de marketing para satisfazer o cliente.

O risco operacional deve ser estudado cuidadosamente nos hotéis para não subestimar o seu custo, implementar as medidas necessitadas e otimizar a rendibilidade. Adaptar-se às mudanças do setor e às necessidades dos clientes ajuda a contribuir para a otimização dos procedimentos e conseqüentemente, para melhorar a eficiência do Hotel. Em conclusão, a gestão do risco operacional ligado às reclamações na indústria hoteleira tem de integrar ao mesmo tempo a questão da satisfação do hóspede, as possibilidades de resposta e ofertas e o custo associado a essas ofertas conforme o tipo de reclamação.

O estudo de caso tem algumas limitações como o facto de ter simulado a estadia do cliente, contudo foi baseado nas observações feitas durante o estágio. O estudo assenta sobre um Hotel de cinco estrelas, mas para tirar conclusões mais globais para a indústria do turismo, será necessário estudar um outro Hotel com uma estratégia diferente sobre a gestão das reclamações. Um próximo estudo poderá analisar da mesma maneira um outro Hotel e também fazer uma simulação do impacto do risco operacional no balanço financeiro do Hotel. A literatura precisa de mais investigações sobre o risco operacional na Hotelaria e sobre o custo real após as reclamações.

Referências

Anpad (2017) Reclamações de consumidores e respostas empresariais: uma abordagem inicial sobre o processo de marketing de defesa. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1997-mkt-06.pdf> Acesso em Fevereiro de 2018

Assaf, A.G., Josiassen, A., Cvelbar, L.K. & Woo, L. (2015) The effect of customer voice on Hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 77-83. DOI 10.1016/j.ijhm.2014.09.009 0278-4319

Basel Committee (1998, September) *Operational Risk Management*. Relatório da conferência do Risk Management Sub-group of the Basle Committee on Banking Supervision, Basle, Suíça.

Chapelle, A. Crama, Y. Hubner, G. & Peters, J-P. (2008) Practical Methods for Measuring and Managing Operational Risk in the Financial Sector: A Clinical Study. *Journal of Banking and Finance*, 32(6), 1049-1061. DOI 10.1016/j.jbankfin.2007.09.017

Collis, J. and Hussey, R. (2014) *Business research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students*. 4th edn. Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan

Feedbacksystems, Inc (2016) *Linking customer measurement to financial performance*.

Disponível em

http://www.feedbacksystems.com/sites/default/files/FeedbackSystems_LinkingCustomerSatisfactionMeasurementtoFinancialPerformance_v1.pdf Acesso em Fevereiro de 2018

Fimarkets (2018) *The operational Risk*. Disponível em <https://www.fimarkets.com/pages/en/operational-risk.php> Acesso em Fevereiro de 2018

Gonçalves, C. (2014) *Desafios do Turismo em Portugal 2014*. PWC, Portugal. Disponível em https://www.pwc.pt/pt/publicacoes/imagens/2014/pwc_desafios_do_turismo.pdf Acesso em Fevereiro de 2018

Hanks, R.D., Cross, R.G. & Noland, R.P. (2002) Discounting in the Hotel industry: A new approach. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33(1), 15-23. DOI 10.1016/S0010-8804(02)80046-5

Kandampully, J. & Suhartanto, D. (2000). Customer loyalty in the Hotel industry: The role of customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 346-351. 10.1108/09596110010342559

Macieira Borges, M.F. (2010) *Cultura organizacional e a prevenção de riscos e perdas em Hotelaria*. Universidade estácio de sá, Brasil

Penha Longa Resort (2018) Disponível em <http://www.penhalonga.com/pt> Acesso em Fevereiro de 2018

Pizam, A. & Ellis, T. (1999) Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(7), 326-339. DOI 10.1108/09596110010342559

PressTur (2018) *Portugal 'já garantiu' mais de 15.000 milhões de euros de receitas turísticas em 2017*. Disponível em <http://www.presstur.com/mercados/portugal/portugal-ja-garantiu-mais-de-15-000-milhoes-de-euros-de-receitas-turisticas-em-2017/> Acesso em Fevereiro de 2018

Rodrigues Fernandes, F.A. (2015) *A indústria Hoteleira e as reclamações online: o caso TripAdvisor*. FEP Universidade do Porto, Faculdade de Economia.

Simões, P. (2013) *Gestão de risco em turismo: O caso do "Costa Concordia"*. CEDTUR (FCT), Instituto Superior da Maia.

Simoni, C.C. & Berthier Bandeira M. (2012, Novembro) *Atendimento na Hotelaria: Um Estudo de Caso*. VII seminário de pesquisa em Turismo do Mercosul, UCS Universidade de Caxias do Sul, Brasil.

Sparks, B.A. & Browning, V. (2010) Complaining in CyberSpace. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(7), 797-818. DOI: 10.1080/19368623.2010.508010

The Ritz Carlton (2018) *Gold Standards*. Disponível em <http://www.ritzcarlton.com/en/about/gold-standards> Acesso em Fevereiro de 2018

Yavas, U., Karatepe, O.M., Babakus, E. & Avci, T. (2004) Customer complaints and organizational responses: A study of Hotel guests in Northern Cyprus. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 11(2/3), 31-46. DOI: 10.1300/J150v11n02_04

Anexos

Anexo 1:

Área	Atividades	2017					2018	
		Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev
	Formação inicial							
	Pequeno-Almoço							
Income Audit	Arquivo							
	Separação do movimento							
	Análise dos descontos e anulações							
	Daily Executive Package							
	Scan do daily executive package							
General Cashier	Testemunha do recebimento do dinheiro							
	Reconciliação dos movimentos de dinheiro							
Assistente DOF	Reconciliação do balanço							
Accounts Payable	Arquivo							
	Lançamento de faturas							
	Lançamento de Notas de Crédito							
	Reconciliação de contas de fornecedores							
	Provisões fecho do mês							
	Pagamentos							
	Reconciliação bancaria							
	Registrar ordens de compra							

Figura 7: Detalhe das atividades durante o estágio

Fonte: Elaboração própria

Anexo 2:

Tabela 8: Classificação por categorias das reclamações dos viajantes, publicadas no TripAdvisor

<i>Categoria da reclamação</i>	<i>Subcategoria</i>	<i>Exemplos de reclamação</i>
1. Localização	1.1 Geral; 1.2 Para turistas; 1.3 Segurança e acesso	1.1.1 Localização 1.1.2 Longe do centro histórico da cidade; 1.1.3 Acesso difícil ao hotel
2. Qualidade de sono	2.1. Isolamento acústico	2.1.1. Fraco isolamento acústico, barulho dos vizinhos;
3. Quartos	3.1 Tamanho; 3.2 Decoração; 3.3 Iluminação; 3.4 Confortabilidade; 3.5 Serviços; 3.6 Janelas/vistas;	3.1.1 Tamanho dos quartos; 3.1.2 Antiga; 3.1.3 Quartos muito escuros; 3.1.4 Colchão e almofadas de fraca qualidade; 3.1.5 Wifi fraco, ar condicionado; aquecimento; 3.1.6 Vista do quarto
4. Atendimento	4.1 Recepção; 4.2 Staff em geral; 4.3 N° de staff; 4.4 Aconselhamento;	4.1.1 Lenta a fazer check in; Antipáticos; 4.2.2 Antipático; Mal formado; 4.3.3 N° insuficiente de staff; 4.4.4 Fraco aconselhamento sobre os melhores locais para visitar;
5. Custo-benefício	5.1. Valor/Qualidade	5.1.1 Valor elevado para a real qualidade do produto
6. Limpeza	6.1 Limpeza geral; 6.2 Quartos; 6.3 Casa de banho;	6.1.1 Limpeza fraca; 6.1.2 Quarto com mau cheiro; 6.1.3 Fita isoladora com bolor; banheira escura;
7. Casa de Banho	7.1 Condições geral; 7.2 Reposição de itens/itens; 7.3 Iluminação; 7.4 Banheira; 7.5 Tamanho/Privacidade;	7.1.1 Fraca 7.1.2 Demora ou não reposição de itens como toalhas, champôs, etc; 7.1.3 Casa de banho muito escura; 7.1.4 Chuveiro estragado, com pouca pressão;

		7.1.5 Casa de banho muito pequena;
8. Pequeno Almoço	8.1 Geral; 8.2 Preço; 8.3 Qualidade/Variedade; 8.4 Espaço; 8.5 Reposição de alimentos;	8.1.1 Pequeno-almoço deixou a desejar; Fraco; 8.1.2 Muito caro; Deveria estar incluído; 8.1.3 Pouca variedade, sem sabor; 8.1.4 Pequeno; muito barulhento; 8.1.5 Lenta; Demorada
9. Bar/Restaurante	9.1 Geral; 9.2 Qualidade/Variedade; 9.3 Preço; 9.4 Espaço/Acesso 9.5 Atendimento;	9.1.1 Restauração nota zero; Fraco; 9.2.2 Comida sem sabor; Pouca variedade; 9.3.3 Lotado, espaço pequeno, muito barulhento; 9.4.4 Mal formados;
10. Serviços	10.1 Wifi; 10.2 Elevador; 10.3 Ginásio/Piscina/Spa/Jacúzi; 10.4 Ar condicionado; 10.5 Secador/TV/Minibar/Cofre/Concierge;	10.1.1 Fraco/Lento/Inexistente serviço de wifi; 10.2.2 Lotado/Pequeno/Tempos de espera elevados 10.3.3 Preço elevado/Fraca limpeza; 10.4.4 Ar condicionado não funciona; 10.5.5 Não tem minibar/cofre / Tv pequena/ Secador de cabelo pouco potente;
11. Estacionamento	11.1 Preço; 11.2 Tamanho; 11.3 Existência de parque	11.1.1 Preço muito caro; Não deveria ser cobrado; 11.2.2 Tamanho muito pequeno; sempre lotado; 12.3.3 Sem parque; Parque fora do hotel; difícil acesso;
12. Fachada do hotel	12.1 Aparência; 12.2 Instalações;	12.1 Um bocado assustadora; Pobre 12.2 Precisa manutenção; instalações degradadas

Fonte: Rodrigues Fernandes (2015)

MARINE LOQUEN
50035398
MESTRADO DE GESTÃO DA HOTELEIRA E DO TURISMO