

Angélica Aparecida de Oliveira Bicalho

**MARKETING DE RELACIONAMENTO EM ORGANIZAÇÕES HOTELEIRAS:
ESTUDO MULTICASO EM APART-HOTÉIS EM BELO HORIZONTE**

**Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do título de Mestre em
Engenharia de Produção**

Orientador: Profa. Jane Iara Pereira da Costa, Dra.

**Florianópolis
2002**

Ficha Catalográfica

Bic, 2002 Bicalho, Angélica Aparecida de Oliveira
Marketing de relacionamento em organizações hoteleiras:
estudo multicaso em apart-hotéis em Belo Horizonte /Angélica
Aparecida de Oliveira Bicalho. Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da
UFSC para obtenção do grau de Mestre. Florianópolis: 2002.
186p.

1. Marketing de Relacionamento – Organizações hoteleiras.
I. Bicalho, Angélica Aparecida de Oliveira. II. Título

CDU: 658.817

Angélica Aparecida de Oliveira Bicalho

**MARKETING DE RELACIONAMENTO EM ORGANIZAÇÕES
HOTELEIRAS: ESTUDO MULTICASO EM APART-HOTÉIS EM BELO
HORIZONTE**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a
obtenção do título de **Mestre em Engenharia de
Produção** no **Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção**
da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, de de 2002.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D
Coordenador

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Jane Iara Pereira da Costa, Dra
Orientadora

Prof^a. Olga Regina Cardoso, Dra
Co-Orientadora

Prof. Maurício Fernandes Pereira, Dr

À minha família:
Dimas, Felipe e Lucas

Agradecimentos

Em primeiro lugar a Deus, por este sonho se realizar.

A meus médicos, de corpo, alma e coração por que me cuidaram, zelaram e deram-me mais vida: Cynthia Martins Júdice, José Cateb Junior, Juliana Marques Caldeira, Márcia Regina Pinto e Maria Aparecida Cunha Nacif.

As minhas orientadoras, Jane Iara Pereira da Costa e Olga Regina Cardoso, minha fonte de inspiração e meu modelo, pelo entusiasmo, alegria, dedicação e competência.

A Jane Iara Pereira da Costa, Olga Regina Cardoso e Alexandre Luiz Inkotte, pelas revisões, orientações e participação ativa no desenvolvimento deste trabalho.

A Marisa Fortes Ribeiro, pela amizade, carinho, apoio e confiança transmitida.

Ao Mauro Calixta Tavares, pela inspiração e incentivo.

A Maria de Fátima Ribeiro Chaves, *in memoriam*.

Ao Maurício Fernandes Pereira, pelo incentivo.

A Angela Flecha e Carolina Angélica Saliba, pela amizade, encorajamento e incentivo.

A Lina, pelo carinho e apoio em todas as horas.

A Maria Lúcia, Denise, Grazielle, Poliana, Valéria, Lívio e João Galvão, pelo acesso aos clientes internos e externos nos apart-hotéis pesquisados.

A meus alunos, colegas e coordenadores da PUCMinas, motivo de minha escolha pela academia.

Enfim, sou muito grata a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a consecução deste trabalho. E peço perdão àqueles a quem não citei nominalmente, mas que tenham a certeza de que a tônica constante em todas as fases de realização deste trabalho foi a **sua presença** e principalmente, o **amor fraterno** encontrado em cada um.

“Minha condição humana me fascina. Conheço o limite de minha existência e ignoro por que estou nesta terra, mas às vezes o pressinto. Pela experiência cotidiana, concreta e intuitiva, eu me descubro vivo para alguns homens, porque o sorriso e a felicidade deles me condicionam inteiramente, mais ainda para outros que, por acaso, descobri terem emoções semelhantes às minhas”.

Albert Einstein

SUMÁRIO

| | | |
|------------------|---|-----------|
| Lista de figuras | | |
| Lista de quadros | | |
| Lista de tabelas | | |
| Lista de siglas | | |
| Resumo | | |
| Abstract | | |
| 1 | INTRODUÇÃO | 20 |
| 1.1 | Tema | 20 |
| 1.2 | Justificativas | 26 |
| 1.3 | Objetivos | 34 |
| | 1.3.1 Objetivo geral | 34 |
| | 1.3.2 Objetivos específicos | 34 |
| 1.4 | Limitações | 35 |
| 1.5 | Estrutura da dissertação | 36 |
| 2 | REVISÃO DE LITERATURA | 38 |
| 2.1 | De desejos e necessidades a satisfação e expectativas | 39 |
| 2.2 | Momentos da verdade, ciclo do serviço e percepção do cliente | 44 |
| 2.3 | Marketing de massa versus marketing de relacionamento? | 46 |
| 2.4 | Do marketing tradicional ao marketing de relacionamento | 49 |
| 2.5 | Valor para o cliente | 62 |
| 2.6 | Fidelização e lealdade de clientes | 65 |
| 2.7 | Retenção de clientes | 71 |
| 2.8 | A hotelaria como referência do marketing de relacionamento no turismo | 75 |
| | 2.8.1 Principais marcos históricos em turismo e hotelaria | 76 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 2.8.2 | A hotelaria contemporânea brasileira | 78 |
| 2.8.3 | A localidade como norte do turismo e hotelaria | 82 |
| 2.8.4 | O cliente interno do setor hoteleiro como agente ativo do marketing de relacionamento | 84 |
| 2.8.5 | O hóspede como elo entre o marketing de relacionamento e a hotelaria | 87 |
| 3 | METODOLOGIA | 90 |
| 3.1 | O método de estudo de caso único e multicaso | 92 |
| 3.2 | Níveis da pesquisa: exploratória e descritiva | 94 |
| 3.3 | Universo e amostragem da pesquisa | 97 |
| 3.3.1 | Cálculo da amostra de clientes externos | 100 |
| 3.3.2 | Cálculo da amostra de clientes internos | 103 |
| 3.4 | Fontes e instrumentos de coleta de dados | 104 |
| 3.4.1 | Fontes primárias e instrumentos de coleta de dados | 105 |
| 3.4.2 | Fontes secundárias de dados e instrumentos para obtenção | 105 |
| 3.5 | Definição e aplicação dos instrumentos de coleta de dados | 105 |
| 4 | RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA | 110 |
| 4.1 | Mapeamento e diagnóstico dos apart-hotéis pesquisados | 110 |
| 4.1.1 | Dados organizacionais | 110 |
| 4.1.2 | Políticas e práticas de marketing | 111 |
| 4.1.3 | Verificação quanto ao cumprimento da Deliberação Normativa 367 da Embratur | 111 |
| 4.2 | Apresentação e análise dos dados coletados junto aos clientes externos | 115 |
| 4.2.1 | Perfil dos clientes externos | 116 |
| 4.2.2 | Formas de relacionamento entre o cliente externo e o apart-hotel | 122 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 4.3 | Apresentação e análise dos dados coletados junto aos clientes internos | 132 |
| 4.3.1 | Perfil do cliente interno | 133 |
| 4.3.2 | Percepção do cliente interno quanto às formas de relacionamento entre o cliente externo e o apart-hotel | 137 |
| 4.4 | Conclusões da pesquisa | 143 |
| 4.4.1 | Quanto aos apart-hotéis pesquisados | 143 |
| 4.4.2 | Quanto aos clientes externos | 145 |
| 4.4.3 | Quanto aos clientes internos | 148 |
| 4.5 | Recomendações | 151 |
| 4.5.1 | Pontos fortes | 151 |
| 4.5.2 | Pontos frágeis | 153 |
| 5 | CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES | 157 |
| 5.1 | Conclusão da dissertação a partir dos objetivos propostos | 159 |
| 5.1.1 | Quanto aos objetivos específicos | 159 |
| 5.1.2 | Quanto ao objetivo geral | 165 |
| 5.2 | Recomendações para novos estudos | 165 |
| 5.3 | Mérito da pesquisa | 166 |
| 5.3.1 | Relevância | 167 |
| 5.3.2 | Contribuição | 167 |
| 5.3.3 | Originalidade | 168 |
| 5.3.4 | Viabilidade | 168 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 169 |
| | ANEXOS | 177 |
| | Questionário de mapeamento e diagnóstico dos apart-hotéis | 178 |
| | Questionário aplicado aos clientes externos | 180 |
| | Questionário aplicado aos clientes internos | 183 |
| | Relatório do pré-teste dos questionários | 185 |

Lista de figuras

| | | |
|----------|---|-----|
| Figura 1 | Modelo do processo do serviço | 42 |
| Figura 2 | O modelo dos Seis Mercados original proposto em 1991 | 58 |
| Figura 3 | Configuração atual do modelo dos Seis Mercados | 59 |
| Figura 4 | Ciclo de vida do relacionamento com clientes | 60 |
| Figura 5 | Efeito da estratégia de agregar valor em um relacionamento de longo prazo | 64 |
| Figura 6 | Quantidade de clientes externos que responderam ao questionário | 116 |
| Figura 7 | Quantidade de clientes internos pesquisados | 132 |

Lista de quadros

| | | |
|-----------|--|-----|
| Quadro 1 | O continuum da estratégia de marketing e suas implicações | 55 |
| Quadro 2 | Demonstrativo dos estratos da amostra de clientes externos | 102 |
| Quadro 3 | Demonstrativo dos estratos da amostra de clientes internos | 104 |
| Quadro 4 | Dados organizacionais | 110 |
| Quadro 5 | Mapeamento de procedimentos e práticas de marketing | 111 |
| Quadro 6 | Adoção de políticas para cativar, satisfazer e atrair a lealdade do cliente | 112 |
| Quadro 7 | Promoção e marketing para aumento da taxa de ocupação e permanência do hóspede | 113 |
| Quadro 8 | Atendimento a autoridades e personalidades | 113 |
| Quadro 9 | Atendimento a minorias especiais | 114 |
| Quadro 10 | Detalhes especiais de cordialidade no atendimento | 114 |
| Quadro 11 | Monitoramento das expectativas dos hóspedes | 115 |
| Quadro 12 | Proposta inicial para redação no questionário para clientes externos | 185 |

Lista de tabelas

| | | |
|-----------|--|-----|
| Tabela 1 | Oferta hoteleira por padrão em Belo Horizonte – 2000 | 29 |
| Tabela 2 | Média de ocupação anual nos estabelecimentos investigados | 101 |
| Tabela 3 | Perfil dos clientes externos quanto ao sexo | 116 |
| Tabela 4 | Perfil dos clientes externos quanto ao nível de escolaridade | 117 |
| Tabela 5 | Perfil dos clientes externos quanto à faixa etária | 118 |
| Tabela 6 | Perfil dos clientes externos quanto à procedência | 119 |
| Tabela 7 | Motivo da permanência | 120 |
| Tabela 8 | Motivo de permanência por faixa etária – Apart-hotel A | 120 |
| Tabela 9 | Motivo de permanência por faixa etária – Apart-hotel B | 121 |
| Tabela 10 | Motivo de permanência por faixa etária – Apart-hotel C | 121 |
| Tabela 11 | Motivo de permanência por faixa etária – Apart-hotel D | 122 |
| Tabela 12 | Síntese do motivo de permanência por faixa etária | 122 |
| Tabela 13 | Tempo médio de permanência | 123 |
| Tabela 14 | Número de vezes de hospedagem | 124 |
| Tabela 15 | Fonte de indicação | 124 |
| Tabela 16 | Critério para a escolha do apart-hotel | 125 |
| Tabela 17 | Identificação do cliente como hóspede em estada anterior | 126 |
| Tabela 18 | Número de hospedagens x identificação do cliente | 126 |
| Tabela 19 | Percepção do hóspede quanto à importância de seu retorno dada pelo apart-hotel | 127 |
| Tabela 20 | Instrumentos diferenciais adotados para hóspedes freqüentes | 128 |
| Tabela 21 | Percepção em relação ao tratamento recebido na saída | 128 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| Tabela 22 | Avaliação da estada | 129 |
| Tabela 23 | Recomendação do estabelecimento | 129 |
| Tabela 24 | Fornecimento de instrumento para avaliação dos serviços | 130 |
| Tabela 25 | Estabelecimento de contatos após a partida | 130 |
| Tabela 26 | Perfil dos clientes internos quanto ao sexo | 133 |
| Tabela 27 | Perfil dos clientes internos quanto ao sexo e por setor de atuação | 134 |
| Tabela 28 | Perfil dos clientes internos quanto ao nível de escolaridade | 134 |
| Tabela 29 | Perfil dos clientes internos quanto ao nível de escolaridade e setor de atuação | 135 |
| Tabela 30 | Perfil dos clientes internos quanto à faixa etária por apart-hotel | 136 |
| Tabela 31 | Perfil dos clientes internos quanto à faixa etária e setor de atuação | 136 |
| Tabela 32 | Políticas e instrumentos adotados para captação e retenção de clientes externos | 137 |
| Tabela 33 | Percepção do cliente interno quanto à adoção de instrumentos diferenciais para hóspedes freqüentes, por apart-hotel | 138 |
| Tabela 34 | Percepção do cliente interno quanto à adoção de instrumentos diferenciais para hóspedes freqüentes – por área de atuação | 139 |
| Tabela 35 | Realização de pesquisas de opinião do hóspede | 140 |
| Tabela 36 | Conhecimento do empregado quanto à opinião do cliente externo | 140 |
| Tabela 37 | Percepção quanto à satisfação do cliente externo | 141 |
| Tabela 38 | Recebimento de elogios da chefia | 142 |
| Tabela 39 | Orientação específica para hóspede freqüente | 142 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| Tabela 40 | Tratamento diferenciado ao cliente externo freqüente em relação ao novo cliente | 143 |
| Tabela 41 | Informação prévia se o cliente é hóspede freqüente | 143 |

Lista de siglas

| | |
|----------|---|
| BELOTUR | Empresa Municipal de Turismo de Belo Horizonte |
| EMBRATUR | Instituto Brasileiro de Turismo |
| FAVECC | Fórum das Agências de Viagens Especializadas em Contas Comerciais |
| FIEMG | Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| ISO | International Organization for Standardization |
| ONU | Organização das Nações Unidas |
| SBC-MH | Sistema Brasileiro de Classificação dos Meios de Hospedagem |

RESUMO

BICALHO, Angélica Aparecida de Oliveira. **Marketing de relacionamento em organizações hoteleiras**: estudo multicaso em apart-hotéis em Belo Horizonte. 2002. 186f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Turismo e hospitalidade destacam-se por ser um dos setores da economia que mais cresce e em uma considerável velocidade. A saturação do setor em outros países tem estimulado o cruzamento de fronteiras, buscando novas oportunidades para sobrevivência e crescimento. Para assegurar a competitividade, são necessários mecanismos que visem captar e reter a clientela, mediante a adoção de um novo conceito de marketing – o marketing de relacionamento.

O presente estudo contempla uma avaliação das ações de marketing de relacionamento - empreendidas por quatro apart-hotéis em Belo Horizonte - apresentada sob a forma de estudo multicaso.

Foram analisadas as políticas e instrumentos de marketing de relacionamento adotadas nas “horas da verdade” e levantadas as percepções, e dos clientes internos e externos com relação aos serviços e instrumentos adotados pelos estabelecimentos. Também se verificou o cumprimento das questões relativas ao atendimento aos hóspedes preconizadas pela Deliberação Normativa 367 da EMBRATUR.

Os objetivos específicos procuraram definir os aspectos ligados ao marketing de relacionamento, sob a perspectiva de avaliação dos clientes internos e externos. As interações entre os clientes internos que atuam na linha de frente, nas áreas de Recepção, Reservas, Governança, Alimentos e Bebidas e os hóspedes.

Os resultados obtidos revelam que os apart-hotéis pesquisados não adotam nenhum programa de fidelização. Os dados levantados indicam a priorização à política de captação de novos clientes em relação à retenção deles. Entretanto, os estabelecimentos investigados utilizam eficientemente alguns recursos do marketing de relacionamento, como exemplo, oferecer um nível de atendimento que possibilita a satisfação que, por sua vez, estimula a propaganda boca-a-boca. Adotam ainda, a avaliação dos serviços prestados através de questionários de opinião e atendimento a reclamações como mecanismos para aperfeiçoamento. Observou-se a prática informal do marketing de relacionamento por parte dos clientes internos, ao propiciar

aos hóspedes freqüentes um atendimento personalizado, através da memorização e a oferta dos serviços, atendendo a gostos e preferências quanto a acomodação e alimentos e bebidas, manifestados em estadas anteriores. Tais iniciativas decorrem da utilização intensiva de programas de treinamentos internos. Os clientes externos reconhecem este tratamento diferencial e percebem que os apart-hotéis consideram importante tê-los como hóspedes novamente.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento, Apart-hotel, Lealdade, Percepção, Satisfação.

ABSTRACT

BICALHO, Angélica Aparecida de Oliveira. **Marketing de relacionamento em organizações hoteleiras**: estudo multicaso em apart-hotéis em Belo Horizonte. 2002. 186f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Tourism and hospitality stand out for being one of the sections of the Economy and grow in a considerable speed. The saturation of the section in another countries has been stimulating the crossing of borders, looking for new opportunities for survival and growth. To assure the competitiveness, mechanisms are necessary to seek, capture and to retain the customers, by means of the adoption of a new marketing concept - the relationship marketing.

The present study contemplates an evaluation of relationship marketing actions - undertaken by four apart-hotels in Belo Horizonte, Minas Gerais, Brazil - presented under the form of study multi-case.

The politics and instruments of relationship marketing adopted in the " hours of the truth " were analyzed and lifted up the internal and external customers perceptions about services and instruments adopted by the establishments. The Normative Deliberation 367 of EMBRATUR execution was also verified of the relative subjects to the attendance to the guests defined for.

The specific objectives tried to define the aspects linked to the relationship marketing, under the perspective of the internal and external customers' evaluation. The interactions among the internal customers that act in the front line, in the areas of Reception, Reservations, Regency, Food and Beverage and the guests.

The results reveal that the researched apart-hotels don't adopt any loyalty program. The lifted up data indicate the priority to the politics of new customers' reception in relation to the retention of the same ones. However the investigated establishments use some relationship marketing's resource efficiently, for example, to offer an attendance level that facilitates the satisfaction, and stimulates the word-to-mouth advertising for its time. They still adopt the evaluation of the services rendered through opinion questionnaires and attendance to complaints as mechanisms for improvement. The informal practice of the relationship marketing was observed on the part of the internal customers, when offer to the frequent guests a personalized attendance, through the memorization and the services offered, assisting to tastes

and preferences linked to the accommodation and food and beverage, manifested in previous stays. Such initiatives elapse of the intensive use of programs of internal trainings. The external customers recognize this special treatment and they notice that the apart-hotels consider important to have them again as guests.

Key-words: Relationship Marketing, Apart-hotel, Loyalty, Perception, Satisfaction.

1. INTRODUÇÃO

1.1 – Tema

O tema selecionado para estudo – “Marketing de relacionamento em organizações hoteleiras” – contempla uma tríade representada pelos setores de serviços, marketing e turismo com seus desmembramentos e interfaces, cujos vértices apontam para uma só direção: o cliente.

É um tema de grande interesse, em nível nacional e internacional, no ambiente acadêmico e de negócios, pela sua abrangência e importância sob os pontos de vista econômico, político-social, ambiental e cultural.

A análise evolutiva dos três setores contemplados no estudo, bem como conceitos, definições, objetivos, metas e foco de atendimento, mantêm-se permanentemente alinhados, com vários pontos de contato, havendo até mesmo a fusão conceitual e prática em alguns pontos, onde se torna difícil a identificação de cada componente.

O setor de serviços vem assumindo posição de destaque em nível mundial, mudando a sua magnitude e importância no contexto sócio-econômico. De uma visão de setor econômico terciário - caracterizado pelo fornecimento de benefícios intangíveis, de difícil mensuração por medidas de aferição tradicionais - o setor passou a ter uma nova dimensão em função da expansão da urbanização, da crescente utilização da tecnologia, da desregulamentação e do aumento da qualidade de vida, os quais favoreceram o seu crescimento.

Avaliando a importância e participação deste setor sob o ponto de vista da globalização, Kon (1999) salienta o fato de que a economia mundial apresenta-se constantemente em transição, e faz-se necessário compreender que as mudanças nas condições estruturais – resultantes de fatores econômicos e político-sociais – ocorrem de forma gradual e evolutiva.

Assim sendo, a globalização econômica deve ser entendida como um processo de evolução da internacionalização produtiva, que em um movimento progressivo passou das trocas entre mercados locais às trocas internacionais de produtos no século XVI, caracterizando assim a internacionalização comercial.

No estágio seguinte ocorreu a internacionalização financeira – caracterizada pela produção de empresas multinacionais e a respectiva remessa de capital às matrizes em seu país de origem - até atingir a produção internacional conjunta de um produto, na qual ocorre o desmembramento do processo produtivo, mediante a produção e montagem do produto em diferentes regiões no mundo.

A acelerada expansão do setor de serviços, segundo Chesnais (1996) é um dos fatores determinantes no movimento de globalização do capital, obtida através da relação existente entre informação e conhecimento.

Chesnais (1996) credita a vantagem competitiva obtida pelas empresas deste setor às oportunidades criadas pelo uso intensivo de redes de telecomunicações e difusão da telemática. Argumenta ainda que o setor de serviços soube melhor aproveitar destes recursos, mais rápida e eficazmente do que muitas multinacionais do setor manufatureiro, assumindo um significativo papel no sistema econômico globalizado.

A produção do serviço em níveis mais complexos é tradicionalmente associada à produção de conhecimento, como por exemplo, a área de Pesquisa e Desenvolvimento. Entretanto, não significa que não existam atividades altamente padronizadas neste setor, a exemplo das empresas de turismo, hotelaria e restaurantes, que seguem os padrões da organização industrial do trabalho, mas fornecem ao consumidor um atendimento como se ele fosse único.

Segundo afirmação de Kotler et al (1995), as antigas teorias, modelos e medidas econômicas, elaboradas para a era industrial e utilizadas como suporte ao processo decisório, perderam sua utilidade na nova ordem mundial.

As principais diferenças-chave entre a antiga e a nova economia, de acordo com Kotler et al (1995), envolvem as substituições: do símbolo da chaminé pelo computador; do escopo doméstico para global; da utilização da força motriz da produção em massa para a tecnologia; da migração do capital, como principal recurso, para o conhecimento e informação.

Aquele cenário predominantemente industrial, com ênfase no aumento da produtividade, está sendo substituído por novos requisitos no panorama competitivo, onde a realidade da concorrência, maior conscientização e mecanismos eficazes de defesa dos consumidores ditam e disseminam a necessidade de re-orientação de crenças e estratégias.

Percebe-se a importância dos serviços como estratégia de concorrência na afirmativa de Carlzon (1990, p.18):

Cada vez mais incapazes de competir com base nas vantagens dos produtos, as economias ocidentais estão sendo transformadas em economias de 'serviços'. Estamos numa encruzilhada histórica, em que a era da orientação para o consumidor chegou até mesmo para setores que jamais foram encarados como atividades específicas de serviços.

No entender de Stell e Donoho (1999), os serviços não são fundamentalmente diferentes de bens e não existem no mercado, tanto serviços quanto produtos, de forma pura e isolada. Muitas pesquisas têm sido desenvolvidas focalizando tais diferenças.

Esses esforços têm como resultado a criação de numerosos esquemas de classificações, destinados a organizar os serviços de acordo com as suas características comuns. Enquanto diversas tipologias de serviços têm sido propostas, raramente a categorização de serviço é examinada sob o ponto de vista do cliente.

Essa corrente de pensamento sugere que a dicotomia serviço/bens apresenta mais diferenças em grau e que talvez possam existir mais contradições dentro de

cada categoria do que entre categorias. Estas distinções são reduzidas quando consumidores acreditam que ou o serviço ou o bem pode ser comprado para satisfazer suas necessidades. Como exemplo, quando um consumidor necessita copiar seus documentos, ele tanto pode comprar uma fotocopadora (bem), como visitar uma loja que faça fotocópias (serviço).

Nessa situação, os serviços podem competir diretamente com os bens. Ao invés de identificar diferenças, a estratégia de marketing deveria ser baseada nas similaridades entre serviços e bens físicos, no que diz respeito à oferta total do mercado.

Uma pesquisa foi conduzida por Stell e Donoho (1999) com o objetivo de classificar os serviços em uma estrutura já existente para bens. Na sistemática proposta, os serviços foram divididos em quatro categorias: conveniência, preferenciais, profissionais e especiais. Em sua conclusão, constataram que cada uma delas apresenta diferentes graus de comportamento e impacto no processo decisório do cliente, com relação a: esforços de compra, percepção de riscos e envolvimento do consumidor.

Nos serviços de conveniência, foram constatados os mais baixos níveis de esforços de compra e de percepção de riscos, com baixo nível de envolvimento por parte do cliente. Nesta categoria foram considerados os serviços relativos à revelação de filmes e correios.

Os serviços tidos como preferenciais advêm dos serviços de conveniência. Tornam-se diferenciados por já terem sido experimentados pelos clientes e contam com o desenvolvimento de certo nível de lealdade à marca, tais como restaurantes de comida a quilo. Estes serviços apresentam maior nível de risco, médio nível de esforços de compra e baixo envolvimento.

Os serviços profissionais são considerados como sendo aqueles que apresentam alto nível de risco, médio nível de esforços e alto envolvimento, como exemplos os serviços de dentistas e cabeleireiros.

Os serviços especiais apresentam altos níveis de risco e de esforços de compra e altíssimo envolvimento, tais como, local para férias e concertos musicais prediletos. Nesta categoria, tanto no que diz respeito a bens quanto a serviços, as compras podem ser decididas tomando por base a comparação de preços, qualidade e características específicas desejadas, mas, sobretudo, naqueles em que a dificuldade e risco na troca de fornecedor favorecem o alto envolvimento.

A administração de serviços é um conceito adotado pelas organizações - cuja atuação é voltada para a oferta de serviço de nível superior ao dos concorrentes - como filosofia empresarial e força motriz na condução dos negócios. Tem por princípios básicos o conhecimento profundo de sua clientela e a oferta de serviços como diferencial da concorrência, através da associação da qualidade à prestação dos mesmos, passando a se orientar pelas necessidades e expectativas dos clientes (ALBRECHT e BRADFORD, 1992).

A administração de serviços pressupõe o conhecimento e a utilização de conceitos de Marketing. Com muita propriedade, Kotler (1998,p.27) afirma que:

Marketing começa com necessidades e desejos humanos. As pessoas necessitam de alimentos, ar, água, vestuário e abrigo para sobreviver. Além disso, têm forte desejo por recreação, educação e outros serviços. Têm preferências marcantes por versões e marcas específicas de bens e serviços básicos.

Evidencia-se, assim, a essência do marketing que, aliada a outros fatores sociais, influencia e desperta desejos e aflora emoções. Como filosofia empresarial, o marketing preconiza a satisfação de necessidades e desejos dos mercados-alvo e exige a eficácia superior em relação aos concorrentes, como pontos-chave para a consecução de metas empresariais.

Uma importante contextualização entre serviços e marketing, se deve ao fato de que os serviços apresentam como características principais a intangibilidade, a impossibilidade de estocagem, a necessidade da presença do cliente e o fato de que são produzidos e consumidos simultaneamente (GIANESI E CORREIA, 1994).

Assim sendo, torna-se imperativo o contato direto entre consumidores e prestadores de serviço e conseqüentemente indispensável o desempenho de funções de marketing paralelamente às suas atividades.

A evolução do conceito de marketing, segundo Aijo (1996), partiu da orientação para a produção (de 1900 a 1930), passando à orientação para vendas e distribuição (de 1930 a 1950), até chegar à orientação para o cliente (a partir de 1950).

No entender de Aijo (1996), a visão inicial do marketing não possuía orientação gerencial, sendo visto apenas como um conjunto de processos sociais e econômicos. Este panorama apresentou significativas mudanças por volta dos anos 50, quando passou a enfatizar a resolução de problemas de planejamento, implementação e controle de atividades em ambientes competitivos.

Assim, o marketing ganhou espaço nas práticas gerenciais das empresas, como uma forma de alinhar suas capacidades produtivas às necessidades do mercado. A partir da década de 70, as empresas tornaram-se mais descentralizadas, propiciando uma maior difusão da função de marketing nas organizações.

O desenvolvimento do Marketing de Relacionamento apenas iniciou-se nas já amadurecidas indústrias de serviços dos anos 70 e 80. Os rápidos avanços em telecomunicações, transporte e processamento de informações ampliaram as possibilidades de escolha para as empresas e para os consumidores.

A origem geográfica do produto deixou de ser importante e questões como qualidade, serviço e valor passaram a determinar o processo de aquisição. Um tema central tornou-se presente neste estágio de evolução: o perene esforço para melhor satisfazer os clientes através da maior proximidade, ou seja, o relacionamento (AIJO, 1996).

O atual Marketing de Relacionamento teve em sua origem duas rotas: a primeira surgiu no marketing de serviços e parcialmente no marketing industrial através do

estabelecimento gradual dos relacionamentos. A segunda rota ocorreu devido às rápidas e radicais mudanças no meio ambiente (AIJO, 1996).

Essa nova vertente é o resultado da busca constante por contatos mais próximos com o cliente, da ênfase em mantê-los em longo prazo e em uma visão holística das partes e processos envolvidos no marketing e nos negócios.

Se por um lado existem pessoas ou organizações com interesses em conquistar e reter os clientes, há também, desde os primórdios da humanidade, a busca incessante do homem, de forma intencional ou incidental, por cultura e descanso. Há a curiosidade em conhecer novos lugares, tomar contato com diferentes culturas e vivenciar novas emoções e sempre existe alguém ou alguma organização disposta a prestar este serviço.

Assim, as atividades turísticas e de hospitalidade estão permanentemente procurando se desenvolver e aprimorar, pela pressão do mercado devido ao nível crescente de exigência de seus clientes, acirramento da concorrência - em nível local e internacional - bem como pela profissionalização das empresas e pessoas que atuam de forma direta e indireta na área.

1.2 – Justificativas

O interesse pelo tema selecionado para pesquisa surgiu através dos estudos em marketing de serviços e de relacionamento, através da pesquisa e leitura da produção técnico-científica de conceituados autores nacionais e estrangeiros. Consolidou-se enfim, com a realização de pesquisa bibliográfica, em que foram detectados a grande profusão de teoria e o inexpressivo elenco de *cases* nacionais em marketing de relacionamento, bem como o desejo de colaborar na ampliação do conhecimento nas áreas envolvidas.

Aliado a esses pontos de interesse pelo tema, outro fator instigante que orientou a escolha do tema, foram indagações quanto ao setor hoteleiro em Belo Horizonte, capital do estado de Minas Gerais, uma cidade sem os atrativos turísticos

tradicionalmente procurados, tais como praias e belezas naturais e também com poucos destaques nas áreas recreativas, culturais e desportivas.

Considerando a inexistência de atrações turísticas relevantes para atrair uma massa de visitantes tão significativa quanto as cidades litorâneas, percebe-se assim, a vocação da cidade de Belo Horizonte para o turismo de negócios.

Segundo Costa (2001), a vocação de Belo Horizonte para turismo de negócios e de eventos pode ser confirmada pela análise por ele empreendida sobre as atividades turísticas no estado e na capital mineira.

O turismo de eventos – que compreende a realização de congressos, feiras, eventos técnico-científicos, exposições, dentre outros - nos últimos anos vem mudando o perfil turístico do estado de Minas Gerais.

O turista de eventos e negócios costuma gastar até quatro vezes mais que o turista de lazer e, na afirmativa de Costa (2001), provoca uma grande movimentação na economia que se reflete na ocupação da rede hoteleira, do consumo em bares, restaurantes, transportes e infra-estrutura.

Especificamente em Belo Horizonte, houve um aumento nos eventos captados na ordem de 500%, comparando os anos de 1999 e 2000, ratificando assim a sua vocação para turismo de negócios e de eventos (COSTA, 2001).

Como atrativos nas áreas recreativo-cultural, segundo o Anuário Estatístico de Belo Horizonte (2000), a cidade conta com 72 bibliotecas, 16 museus, 69 salas e galerias de arte, 46 salas de cinema, 23 teatros e 8.000 estabelecimentos que desenvolvem atividades ligadas a bares, restaurantes, lanchonetes e similares.

Belo Horizonte, segundo fontes de dados do censo realizado em 1996, pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, conta com uma população de 2.091.377 habitantes.

Na análise da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, apresentada no Anuário Estatístico de Belo Horizonte (2000), nesta cidade, o setor terciário tem predominância sobre os demais, por representar 80% do PIB total. Os 20% restantes do PIB se devem ao setor industrial, englobando atividades da indústria e construção civil.

Apesar de o setor industrial ser considerado em nível mundial como o que mais se expande, no Brasil a maior elevação registrada ocorreu no setor de serviços, ultrapassando a atividade industrial, tanto no número de empresas quanto na contratação de empregados.

Segundo dados contidos no relatório do IBGE (2001) intitulado “Levantamento do IBGE revela o mapa das empresas no país”, o setor de serviços aumentou em número de empresas em 21,71% e em 7,58% na quantidade de assalariados, enquanto a indústria obteve um aumento de 5,75% em seu número de empresas e uma redução de 6,27% na quantidade de assalariados.

Tomando por base uma pesquisa conduzida pela EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo, Carvalho (2001) indica as cinco cidades brasileiras mais visitadas, em 1999: Rio de Janeiro (32%), Florianópolis e São Paulo (14%), Salvador (13%) e Foz do Iguaçu (12%). Não foi indicada a posição da capital mineira no ranking nacional, mas ela está incluída nos 15% que abrangem todas as demais cidades do país, podendo se perceber desta forma, a sua pouca relevância no cenário de turismo de lazer nacional.

Belo Horizonte não figura como destaque no cenário do turismo nacional, não dispõe de vastos espaços livres para a instalação de grandes indústrias - por ser rodeada por montanhas e também não conta com uma política governamental estadual que incentive o ingresso de investimentos estrangeiros; demonstra a sua vocação empresarial para serviços.

Na análise da composição da estrutura empresarial de Belo Horizonte, realizada em 1999, segundo Furtado (2000), considerando um total de 80.000 empresas:

51,6% pertenciam ao setor de serviços; 34,5% ao comércio e 13,9% ao setor industrial.

De acordo com Furtado (2000), Belo Horizonte descobriu nichos de mercado tão lucrativos quanto promissores, sendo destaque os setores de biotecnologia e de saúde.

Com mais de quarenta empresas na região metropolitana, a cidade transformou-se no maior pólo de biotecnologia da América Latina. Fomentado pela FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais, está sendo formado um *cluster* – aglomerado de indústrias que, sem deixar de concorrer, cooperam entre si – e um parque tecnológico que possibilitará triplicar o faturamento de R\$150 milhões, obtido em 1999.

No que diz respeito aos alojamentos, em levantamento quanto à oferta hoteleira por padrão, realizado pela BELOTUR – Empresa Municipal de Turismo de Belo Horizonte, no ano de 2000, os dados indicam a quantidade e classificação dos estabelecimentos, conforme demonstra a Tabela 1 – Oferta hoteleira por padrão em Belo Horizonte - 2000. Ressalva-se que a classificação por padrão não é oficial, uma vez que a simbologia “estrela”, atrelada ao conceito de classificação hoteleira, pela Deliberação Normativa 344/95 é de uso exclusivo da EMBRATUR.

Tabela 1 – Oferta hoteleira por padrão em Belo Horizonte – 2000

| Tipo de Hotel | Quantidade | Número de Unidades Habitacionais |
|----------------------|-------------------|---|
| 5 estrelas | 3 | 751 |
| 4 estrelas | 8 | 1.148 |
| 3 estrelas | 18 | 1.430 |
| 2 estrelas | 15 | 1.075 |
| Sem classificação | 28 | 979 |
| Apart hotéis | 24 | 1.511 |
| Total | 96 | 6.894 |

Fonte: Anuário Estatístico de Belo Horizonte – 2000.

Em uma radiografia urbana realizada pela Revista Exame, edição 713 de 03/05/2000, em parceria com a Simonsen Associados, Belo Horizonte obteve o 6º. lugar no ranking das melhores cidades brasileiras para negócios, classificadas mediante a análise dos indicadores referentes a demografia, consumo por classe de renda, estrutura empresarial, educação e escolaridade e saúde.

A explosão do turismo e o incremento da atividade hoteleira previstas para o país, ainda não atingiram a capital mineira. Caixeta (2001) expõe a previsão de investimento de R\$6 bilhões até 2002 na construção de *resorts*, hotéis e pousadas no país, com 300 deles em construção, através de grandes grupos internacionais e investidores locais. Os maiores investimentos estão direcionados para as cidades litorâneas do Sul ao Nordeste. Não foi mencionada nenhuma construção de meio de hospedagem para o estado de Minas Gerais.

Em termos nacionais, Caixeta (2001) aponta uma fraca atuação do país no que tange ao setor de turismo. Apesar da grande acelerada no crescimento deste setor no Brasil nos últimos três anos, o país ainda ocupa uma posição medíocre no cenário mundial. De acordo com as estatísticas da OMT - Organização Mundial do Turismo, o Brasil passou de 43º. para o 29º. lugar dentre os destinos mais procurados.

Carvalho (2001) apresenta dados da OMT, de que cada US\$ 7 mil deixados no país repercutem na manutenção de um emprego. Apresenta, ainda, uma correlação entre os setores e os valores necessários à geração de um emprego: são necessários R\$ 170 mil no setor turístico; R\$ 40 mil em um hotel e R\$ 10 mil em um restaurante.

Comparando o turismo a atividades tradicionalmente significativas no escopo da economia nacional, de 1997 a 1998, este setor apresentou um crescimento de 41%, contra 13% de aumento das exportações de minério de ferro e 11% de açúcar. Em volume de divisas, o turismo no Brasil só perdeu para a soja, no mesmo período.

De acordo com Carvalho (2001), o turismo receptivo no Brasil - assim denominada a modalidade de turismo que caracteriza o recebimento de visitantes -

indica como motivos da viagem: lazer (78%), negócios (18%), congressos e convenções (3%) e outros (1%).

Diante do panorama apresentado com relação ao país e à capital mineira, evidencia-se a importância socioeconômica dos setores de serviços e turismo, focalizando especificamente o ramo de meios de hospedagem como objeto de estudo, no que diz respeito a instrumentos, políticas e práticas do marketing de relacionamento e seus esforços por captar e reter seus clientes.

Até um passado recente, não se percebia um movimento consistente por parte das empresas de uma maneira geral, no que diz respeito a esforços para desenvolver relações de lealdade junto aos clientes finais, buscando sua retenção.

No entanto, merece destaque a Deliberação Normativa Nº 387, de 28 de janeiro de 1998, da EMBRATUR, que atualizou itens específicos do Regulamento dos Meios de Hospedagem de Turismo e o Manual de Avaliação do Tipo “Hotel”, aprovados, anteriormente pelas Deliberações Normativas nºs 367, de 26 de novembro de 1996, e 379, de 12 de agosto de 1997. Estes instrumentos contemplam definições para a implementação de ações, controle e acompanhamento do nível de qualidade dos serviços prestados e o monitoramento da lealdade dos clientes.

Analisando especificamente as políticas e procedimentos destinados à retenção dos clientes, a pouca ênfase dada pelas organizações em geral se deve principalmente a três fatores: a ênfase nos produtos, a homogeneidade da qualidade e a visão de que atrair novos clientes era melhor estrategicamente do que manter os atuais.

A grande ênfase dada aos produtos tem por objetivo atrair a atenção do consumidor para as funcionalidades dos produtos independentemente da análise das necessidades, desejos e expectativas do cliente.

A escassez de fornecedores ou prestadores de serviços faz com que a atuação de baixa qualidade se torne homogênea. O crescimento acelerado do mercado faz com que as empresas obtenham tantos novos clientes que não se preocupem com a

taxa de perda dos mesmos e nem em desenvolver ações buscando sua plena satisfação.

No entanto, esse panorama tende ao desaparecimento tendo em vista o contexto de concorrência em ascendência aliado ao maior nível de conhecimento, exigências e proteções legais dadas ao cliente. Compreender a magnitude desta mudança e seu impacto na estratégia organizacional, na dinâmica do mercado e no comportamento do consumidor é condição essencial para sua viabilização.

Dessa forma, torna-se necessária uma abordagem interdisciplinar, mediante o alinhamento do conhecimento gerado pelas áreas das ciências humanas, sociais e exatas, focalizando especificamente temas ligados à Administração, Turismo e Engenharia de Produção.

Silva e Menezes (2001) consideram que a Engenharia de Produção é uma engenharia de métodos e processos, tendo por finalidade o estudo, projeto e gerência de sistemas integrados de materiais, equipamentos, pessoas e ambientes.

No ponto de vista de Cardoso (1995, p.14) o significado da função produção na Engenharia, é definido como sendo “a reunião de recursos materiais, humanos, financeiros e de informações”, necessários à confecção de um produto/serviço, mediante a utilização de “um processo de transformação racionalizado”.

Em uma concepção ultrapassada, percebia-se a produção como restrita aos processos produtivos, envolvendo exclusivamente conhecimentos de engenharia e de confecção de produtos. No entanto, a abordagem de Slack et al(1999) elucida que todas as atividades que possuem qualquer conexão com a produção de bens e serviços é por definição integrante da área de produção.

Desse modo, Slack et al (1999) afirmam que a função produção é vital para todas as organizações, uma vez que todas produzem bens e/ou serviços, os quais são a razão de sua existência.

Tal afirmação é ratificada por Cardoso (1995, p.14) que também amplia o conceito de produção. A autora elucida que a produção significa produzir um resultado empresarial em que “o produto/serviço é um bem econômico para satisfazer as necessidades do mercado e os interesses do negócio”.

Dessa forma, Cardoso (1995) apresenta também uma ampliação do âmbito de atuação da Engenharia de Produção, ao conciliar na base conceitual questões técnicas e aspectos gerenciais, contemplando assim oportunidades de negócio e capacidade de realização.

Esse novo olhar sobre a função produção possibilita um enriquecimento conceitual e prático para ambas as vertentes de conhecimento: administração e produção.

Slack et al (1999) consideram que um método simples e direto de modelar a produção se faz pela sua representação através da teoria de sistemas, pelos processos de *input* – transformação – *output*. Uma vez que qualquer operação produz bens e serviços ou um misto dos dois, mediante um processo de transformação, todas as operações podem ser descritas usando-se este modelo.

A função produção, para Slack et al (1999), exerce três papéis primordiais nas organizações, agindo como suporte e como forças implementadora e impulsionadora da estratégia empresarial. Age como suporte, através do desenvolvimento dos recursos de produção de maneira a torná-los apropriados, qualquer que seja a estratégia escolhida. Atua como força implementadora, de modo a realmente funcionar na prática. E, por fim, como impulsionadora da estratégia empresarial, fornecendo à empresa todos os aspectos do desempenho de que ela necessita para atingir seus objetivos competitivos em longo prazo.

A avaliação da contribuição da função produção pode ser realizada através da aferição do cumprimento de vários objetivos de desempenho em relação aos bens e serviços, dentre eles: a qualidade fornecida pela operação, a rapidez e confiabilidade na entrega, a flexibilidade da produção em mudar e nos custos de produção.

Enfim, segundo Slack et al (1999), a função produção é vital para as organizações porque afeta diretamente o nível pelo qual ela satisfaz a seus consumidores e pode-se acrescentar que, por consequência, a sua retenção.

Dentro deste contexto, ao focalizar especificamente as atividades de meios de hospedagens, necessária se faz a inclusão de uma terceira vertente do conhecimento: a hotelaria ou hospitalidade, integrando-a aos preceitos teóricos da função produção e marketing.

Kuazaqui (2000) esclarece que a visão histórica conjunta de turismo e hospitalidade confunde-se, em dados momentos, com a evolução das atividades econômico-comerciais no mundo, incluindo-se o desenvolvimento e utilização dos conceitos de administração e marketing.

1.3 – Objetivos

1.3.1 – Objetivo Geral

Avaliar ações de marketing de relacionamento em apart-hotéis em Belo Horizonte.

1.3.2 – Objetivos Específicos

- Identificar o perfil dos hóspedes das organizações hoteleiras em estudo;
- verificar o cumprimento da Deliberação Normativa 367 da Embratur, de 26/11/1996, nos seguintes aspectos:
 - item 1.5.4.b - adoção de políticas destinadas a cativar, satisfazer e atrair a lealdade do cliente;
 - item 1.5.4.c - necessidade de adoção de ações voltadas para aumento da taxa de ocupação e permanência do hóspede especialmente na baixa estação;
 - item 1.5.5 - necessidade de adoção de políticas e procedimentos documentados para atendimento às autoridades e personalidades;

- item 1.5.6 - necessidade de adoção de políticas, procedimentos e facilidades de atendimento para minorias especiais (fumantes, idosos, portadores de deficiência, alimentação especial, etc.);
- item 1.5.7 - adoção de detalhes especiais de cordialidade no atendimento (coquetel de boas vindas, cestas de frutas, pequenos brindes, etc.);
- item 1.5.13 - adoção de política e sistema operacional que monitorem as expectativas dos hóspedes, bem como pesquisem suas opiniões e atendam suas reclamações;
- analisar as formas de estabelecimento e cumprimento do compromisso da organização com a retenção de clientes;
- identificar o perfil dos colaboradores da linha de frente;
- identificar a percepção dos clientes internos quanto às ações de marketing empreendidas pela organização;
- levantar a percepção dos clientes quanto às medidas adotadas pelas organizações hoteleiras no sentido de mantê-los como clientes;
- correlacionar os métodos de fidelização e retenção de clientes praticados pelas organizações e a teoria vigente levantada na pesquisa bibliográfica.

1.4 – Limitações

Com o objetivo de esclarecer os limites de aprofundamento da pesquisa, a dissertação não contempla em seu escopo de trabalho e estudo:

- o desenvolvimento específico de técnicas operacionais para a retenção de clientes, mas identificará os seus elementos e inter-relações;
- o desenvolvimento e a proposta de fórmulas matemáticas para aferição dos valores financeiros e respectivos custos atinentes à atração e retenção de clientes, mas explicitará a possibilidade de sua realização;
- a generalização da análise para todo o setor hoteleiro em Belo Horizonte, uma vez que os resultados obtidos na pesquisa não o permitem;
- o levantamento das expectativas iniciais dos clientes internos e externos, antes do início da pesquisa, para fins de cotejo entre expectativas e realidade vivenciada;

- o pensamento, atitudes e estilo gerencial dos dirigentes das organizações investigadas, uma vez que a pesquisadora não teve contato direto e acesso para entrevistas;
- atuação da pesquisadora como participante dos processos ou como observador-participante, o que lhe permitiria uma melhor compreensão da dinâmica interna e influências políticas nas organizações estudadas. A sua atuação ocorreu como observador indireto.

Apesar de a pesquisa ter sido conduzida dentro dos preceitos da metodologia científica, a análise das respostas dos questionários poderá sofrer a influência involuntária de caráter subjetivo por parte da pesquisadora.

1.5 - Estrutura da dissertação

A estrutura da presente dissertação é composta por cinco capítulos, descritos resumidamente a seguir.

O primeiro capítulo apresenta uma introdução ao tema “Marketing de relacionamento em organizações hoteleiras”, contendo um panorama das áreas de turismo, hospitalidade e marketing de relacionamento contemporâneos, bem como a inserção do tema dentro da área de produção; as justificativas para a escolha do tema; as definições de objetivos geral e específicos para direcionamento dos trabalhos e as limitações da pesquisa.

O segundo capítulo descreve uma síntese do pensamento de autores clássicos e contemporâneos, os estágios de conhecimento anterior e atual relacionados ao tema como referenciais teóricos na modelagem do presente estudo. Expõe estratos dos conhecimentos dos autores pesquisados: de desejos e necessidades a satisfação e expectativas; momentos da verdade, ciclo do serviço e percepção do cliente; possibilidade de antagonismo entre contraposição do marketing tradicional, de massa e de relacionamento; valor, fidelização, lealdade e retenção de clientes.

No capítulo dois, apresenta-se, ainda, a hotelaria como referência do marketing de relacionamento no turismo, incluindo os principais marcos históricos em turismo e hotelaria, a hotelaria contemporânea, a localidade como norte do turismo e da hotelaria, o cliente interno do setor hoteleiro como agente ativo do marketing de relacionamento e o hóspede como elo entre o marketing de relacionamento e a hotelaria.

O terceiro capítulo expõe os fundamentos teóricos para a definição da metodologia de pesquisa e sua aplicação na condução da investigação definida pelos objetivos previamente estabelecidos. Apresenta também reflexões e definições de aplicação quanto aos métodos quantitativo e qualitativo; métodos do estudo de caso e multicaso; níveis de pesquisa - exploratória e descritiva; universo e amostragem, contemplando o tamanho e cálculos das amostras; fontes e instrumentos de coleta de dados, tratamento e análise dos dados.

O quarto capítulo contém os resultados e análise da pesquisa, contemplando todos os dados obtidos no diagnóstico organizacional empreendido junto a cada apart-hotel pesquisado e em entrevistas informais com o corpo gerencial, bem como na tabulação dos questionários aplicados aos clientes externos e internos. São apresentadas as conclusões da pesquisa e feitas recomendações a respeito dos pontos fortes e frágeis detectados.

No quinto capítulo apresenta-se a conclusão do estudo em relação aos objetivos geral e específicos definidos, bem como é feita referência ao mérito da pesquisa realizada quanto à sua contribuição, relevância, originalidade e viabilidade e ainda, propõe recomendações para novos estudos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

No processo de viabilização de uma investigação científica, qualquer que seja o tema a ser explorado, é imperativo aliar a consulta de material publicado à coleta de dados em campo ou em laboratório.

Na concepção de Minayo (1999), o material publicado é o conhecimento anterior, construído por outros estudiosos e que iluminam a pesquisa. É empregado no processo de investigação - como um sistema organizado de conceitos e afirmativas sobre um fenômeno e/ou processos - destinados a orientar a obtenção e análise dos dados.

Na concepção de Gil (1999), o material publicado deve ser utilizado em todas as fases da investigação desde o seu planejamento até a conclusão.

Construída com o objetivo de explicar ou possibilitar a compreensão de um fenômeno, processo ou conjunto de fenômenos e processos, a teoria possui um caráter abstrato, considerado por Minayo (1999, p.18) como sendo “[...] explicações parciais da realidade [...]”.

Pela definição de Minayo (1999), a teoria compreende um conjunto formado pelo conhecimento aplicado no processo de investigação e pelos conceitos que veiculam seu sentido, com o objetivo de orientar a obtenção de dados e possibilitar a análise dos mesmos.

Segundo Minayo (1999, p.16) “[...] a teoria e metodologia caminham juntas, intrincavelmente inseparáveis [...]”. Pensamento este ratificado por Gil (1999) que afirma que a análise e interpretação dos dados coletados na investigação requerem o cotejo dos dados coligidos em campo com o material publicado.

Embora as pessoas, via de regra, considerem os termos teoria e prática como opostos, Barreto (2000, p.129) afirma que toda teoria é formada por um conjunto de

conhecimentos que sistematiza a prática. Através de pontos comuns entre ambas, teoria e prática, estabelecem-se “[...] leis de funcionamento de acordo com o que foi observado [...]”. E conclui que, para a elaboração de uma teoria é indispensável a realização de um número de observações em quantidade tal, que permita estabelecer que determinados comportamentos, na maioria dos casos, repetem-se.

Por se constituir em um poderoso recurso que possibilita a definição do sistema conceitual, a revisão da literatura reveste-se de importância também por permitir o levantamento da origem e evolução do tema em investigação e a identificação de seu atual estágio de desenvolvimento (GIL, 1999).

2.1 – De desejos e necessidades a satisfação e expectativas

O marketing tem a sua origem nas necessidades e desejos humanos (KOTLER, 1998). São considerados necessidades humanas os estados de privação de alguma satisfação básica, como alimentos, abrigo e segurança. Portanto, as necessidades não são criadas pela sociedade ou empresas.

Os desejos são carências a serem satisfeitas por necessidades específicas e são continuamente moldados e remoldados por forças e instituições sociais tais como: igrejas, famílias, escolas, empresas e clubes, dentre outros. Os desejos e as necessidades das pessoas são satisfeitos através de produtos, ofertas ou soluções que consistem em bens físicos, serviços, idéias, sentimentos e emoções.

Desejos e necessidades guiam os conceitos de marketing e de turismo, permeando as ações destas duas áreas de conhecimento que têm no cliente a essência do seu existir. Na visão de Ignarra (1999), estes dois conceitos estão presentes no turismo e aí se fundem, sendo difícil a identificação e delimitação de um e outro.

Analisando as viagens como um dos componentes dos vários serviços passíveis de serem prestados no turismo, Ignarra (1999) considera que elas podem ocorrer tanto por necessidade – cumprindo determinações de ordem profissional,

recomendação médica ou estudos – quanto por desejo – de ordem cultural, religiosa, motivado ainda pela vontade de conhecer novos lugares e pessoas.

Na afirmativa de Ignarra (1999), o desejo relacionado a viagens pode ser considerado como uma legítima necessidade, uma vez que o homem não consegue trabalhar sem o descanso. Assim, o lazer pode ser encarado como forma de recuperação de forças esgotadas pelo trabalho.

Arrilaga (1976) também considera que as motivações para as viagens se fundamentam em desejos e necessidades. Com relação aos desejos, as motivações incluem: desejo de viajar por viajar, de fugir da monotonia e de busca da felicidade. Quanto às necessidades, considera a evasão do cotidiano como necessidade no nível psíquico, buscando a alteração de condições de trabalho e ambientais como forma de preservar a saúde; necessidade no nível fisiológico por descanso corporal; e terapêuticas, para se submeter a tratamento médico.

Na definição de Barreto (2000, p. 13), turismo é “[...] uma atividade em que a pessoa procura prazer por livre e espontânea vontade [...]”. Dessa forma, considera as viagens de negócios, de estudos, para visitar parentes em casos de doenças ou morte como compromissos sociais e não um prazer. Afirma que também as viagens por necessidades terapêuticas são como obrigações a serem cumpridas. Portanto não considera tais motivações de viagens como turismo.

Trigo (2000) comunga com a concepção de Barreto (2000), pois também não considera como turismo as viagens por motivo de trabalho e estudos.

Concepção diversa é apresentada por Kuzaqui (2000) que concebe o turismo de negócios como uma modalidade caracterizada pelo deslocamento para a realização de atividades profissionais e participação em convenções, congressos e reuniões. Afirma ainda que a ONU – Organização das Nações Unidas, inclui o viajante de negócios como turista.

Desde o princípio da civilização, o homem é movido por necessidades e desejos, curiosidade e espírito aventureiro. E em todos os ângulos de sua existência, de

forma individual ou grupal, sempre houve e sempre haverá necessidades e desejos por objetos, sensações, sentimentos. Sempre haverá um ser que deseja e um objeto de desejo, tangível ou intangível (KUAZAQUI, 2000).

Até mesmo de forma não-intencional, o homem tem buscado diversas formas de manifestações culturais, de lazer, descanso, novas emoções e lugares, as quais podem ser satisfeitas através de atividades turísticas (KUAZAQUI, 2000).

A satisfação, propiciada por um produto, serviço ou sentimento é função direta do desempenho percebido e das expectativas. Se o desempenho ficar distante das expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se atender às suas expectativas, ficará satisfeito. Se exceder às expectativas ficará altamente satisfeito ou encantado (KUAZAQUI, 2000).

Com relação à satisfação do cliente, Fournier et al (1999) contrapõem que a mensuração da satisfação do cliente não deve ser simplesmente uma questão de análise da expectativa versus desempenho efetivo de determinado atributo do produto/serviço, por considerar que esta seria uma mensuração realizada de forma estática. Argumentam que o foco deve ser mais profundo e propõem uma vinculação da satisfação com o produto/serviço à melhor qualidade de vida proporcionada ao cliente.

Existe uma crença consolidada no mercado de que as organizações podem aumentar sua lucratividade via satisfação dos clientes. Contudo, Kandampully e Suhartanto (2000) afirmam que os estudos mostram que a satisfação sozinha não é suficiente, uma vez que não há garantia de que um cliente satisfeito repita o processo de compra de produto ou serviço. Todavia, concluem que positivamente existe relação entre satisfação do cliente e lealdade do cliente.

Reichheld (1996) afirma que a tentativa de mensurar a satisfação pode conduzir a erros porque é um esforço para medir um estado emocional, enquanto é o comportamento que realmente conta. E questiona se a mensuração da retenção de clientes, através da taxa anual de retenção, frequência de compras e parte da carteira de clientes, apontam diretamente para o objetivo.

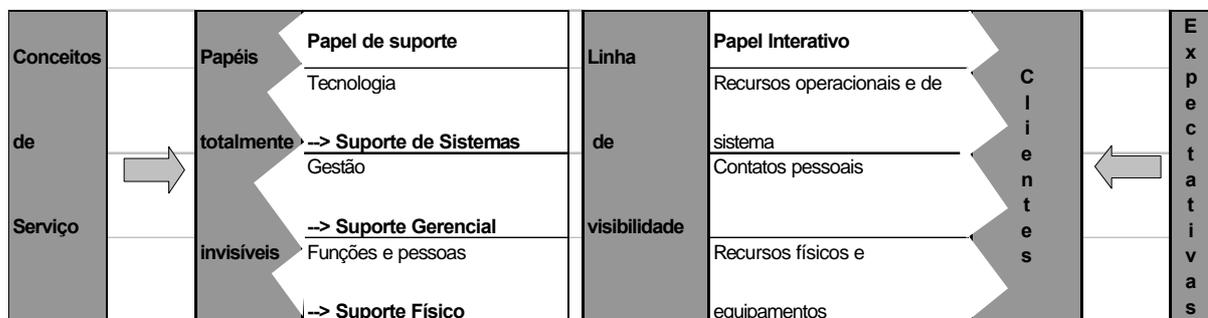
No que tange às expectativas dos clientes, Gianesi e Correa (1994) consideram que elas se formam sob a influência de dois fatores: o conhecimento prévio do serviço e as necessidades dos clientes.

O conhecimento prévio do serviço confere ao cliente um maior senso crítico e as suas necessidades são as principais fontes de expectativas. Uma vez criada a expectativa, o cliente passa a considerá-la como fator decisivo, mesmo que seja diferente de suas necessidades originais (GIANESI E CORREA, 1994).

As expectativas dos clientes são dinâmicas, como um alvo móvel. As organizações devem considerar um aumento contínuo das expectativas dos clientes em relação ao serviço, na concepção de Berry (2001). Isto se deve em parte às experiências dos clientes junto a excelentes organizações que lhes serve de exemplo do que é possível obter em termos de serviços. Através da excelência do serviço prestado as próprias organizações estimulam seus clientes a terem expectativas cada vez maiores.

De acordo com Grönroos (1998), as organizações podem orientar as expectativas de seus clientes com relação ao serviço. Para tanto, é de fundamental importância o gerenciamento do processo de prestação do serviço e dos recursos envolvidos na sua execução, tomando por referência o modelo do processo do serviço, demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo do processo do serviço



Fonte: Grönroos (1998, p.331).

O modelo do processo do serviço é um sistema aberto que detém uma área totalmente invisível e outra totalmente visível ao cliente. Na área invisível são conduzidas as atividades que exercem o papel de suporte à prestação do serviço, onde a tecnologia exerce o papel de suporte de sistemas, a gestão assume o papel de suporte gerencial, pessoas e funções exercem o papel de suporte físico.

Na área de total visibilidade, o cliente não só vê como experimenta o funcionamento do processo, participando e interagindo com os recursos controlados diretamente pela organização.

No sistema de serviço demonstrado pela Figura 1, o papel interativo – que está na linha de visibilidade da prestação do serviço – não terá um desempenho satisfatório sem o apoio do papel de suporte, que embora não sendo visível aos clientes é fundamental para a viabilização da qualidade do serviço prestado.

Na afirmativa de Grönroos (1998), os clientes são também recursos do processo de serviços, uma vez que eles também exercem a interatividade da mesma forma que os componentes que representam o papel interativo, ou seja, os recursos operacionais e de sistema, os contatos pessoais e os recursos físicos/equipamentos.

Para demonstrar esse raciocínio, Grönroos (1998), afirma que cada elemento que exerce papel interativo gera impacto proveniente de sua atuação específica no funcionamento deste processo e, concomitantemente, nos resultados das interações entre os demais componentes. Como exemplo cita os recursos operacionais e de sistemas que, se ineficazes ou inoperantes causam impacto negativo sobre os contatos pessoais e os clientes.

Estabelecendo uma associação entre as concepções de Grönroos (1998) e Tschohl e Franzmeir (1996) percebe-se que de forma similar estes autores estabelecem uma linha de separação tão tênue entre os papéis de suporte e interativo que, às vezes, os limites de um são ocupados pelo outro.

Segundo Tschohl e Franzmeir (1996), o serviço ao cliente – denominado por Grönroos (1998) como papel de suporte – lida basicamente com políticas e operações enquanto as relações com o cliente – denominado por Grönroos (1998) como papel interativo – envolvem o contato dia-a-dia com ele, utilizando-se também das políticas e operações.

Na orientação das expectativas dos clientes, Prahalad e Ramaswany (2000) consideram necessário incorporar a experiência do cliente a seus modelos de negócios. Para contextualizar seu pensamento utilizam a comparação como figura de linguagem.

Segundo Prahalad e Ramaswany (2000), até um passado recente, a relação entre uma empresa, a concorrência e os clientes era como o teatro tradicional: os atores – fabricantes, distribuidores e fornecedores – seguiam rigidamente seus papéis bem definidos e o público – o cliente – depois de pagar o ingresso, sentava-se calma e passivamente na platéia para assistir à peça. Advertem, porém, que na atualidade o cenário é diferente. A concorrência exige uma nova dinâmica, semelhante ao teatro experimental das décadas de 60 e 70, onde todos e o cliente como destaque, podem efetivamente participar da ação. Em outras palavras, o cliente passa da platéia ao palco, sendo considerado como mais uma fonte de competência para a empresa.

Para orientar as expectativas dos clientes, é fundamental que, ao absorver as suas competências, a organização tenha previamente o domínio de quatro realidades: o engajamento dos clientes em um diálogo ativo, claro e constante; a mobilização de comunidades de consumidores; um esquema para administração de diferenças entre clientes e a criação de experiências personalizadas junto aos mesmos (PRAHALAD E RAMASWANY, 2000).

2.2 – Momentos da verdade, ciclo do serviço e percepção do cliente

A expressão *momentos da verdade* é normalmente atribuída a Jan Carlzon que a tornou corrente no período de sua gestão na Scandinavian Airlines System –SAS,

a partir da publicação do livro de sua autoria, *Moments of Truth*, em 1985. Mas, segundo Cardoso (1995, p.75), na verdade, a autoria é de Richard Normann que a utilizou pela primeira vez, como uma “[...] metáfora básica e estrutura conceitual [...]”, em seu artigo *Desenvolvimento de estratégias para conhecimento dos serviços na Suécia*, em 1978.

Momentos da verdade ou *horas da verdade* é uma terminologia corrente em administração de serviços e representa o momento do contato entre o fornecedor do serviço e o cliente, definida por Albrecht (1998, p.29) como sendo “[...] um episódio, ou seja, um evento específico no tempo, no qual o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e adquire uma impressão de seu serviço”.

O somatório de todos os momentos da verdade possíveis e experimentados pelos clientes, através de contatos humanos ou não, forma a imagem que eles terão do serviço prestado pela organização. Assim, a percepção do cliente é formada em cada um dos momentos da verdade, ou seja, em cada contato estabelecido.

De acordo com Albrecht (1998), em uma empresa de prestação de serviços, os momentos da verdade ocorrem em uma frequência altamente intensa e com uma tipologia extremamente variada. Além disto, os momentos da verdade não têm a mesma importância para o cliente. Assim, torna-se necessário que o fornecedor do serviço identifique estes momentos e priorize seus esforços buscando criar uma percepção favorável por parte do cliente.

Durante a prestação do serviço, o cliente vivencia uma série de momentos da verdade, que ocorrem em uma seqüência específica. A esta seqüência de momentos da verdade denomina-se ciclo do serviço, que varia de acordo com a natureza do serviço prestado. A cada ciclo, o cliente compara a percepção do serviço prestado com suas expectativas iniciais (ALBRECHT, 1998).

A dificuldade em gerenciar o ciclo de serviços reside no fato de que tradicionalmente os prestadores de serviços não conseguem visualizar o processo como um fluxo contínuo e único de experiências interligadas, sendo encarado

meramente como cumprimento de tarefas e responsabilidades individuais (ALBRECHT, 1998).

Focalizando a atividade turística, Castelli (1994) analisa o setor hoteleiro e salienta que durante o período de hospedagem, incontáveis momentos da verdade são vivenciados pelos hóspedes, ocorrendo a interação entre hóspedes e empregados. Ambas as partes detêm diferentes referenciais de ordem cultural, sócio-econômico, ambiental, psicológico e religioso e são conectados por também diferentes desejos, necessidades e expectativas.

Nesses contatos, ficarão registrados em sua memória, não só os procedimentos técnicos dos serviços como também a emoção de como as pessoas os executam, desencadeando efeitos multiplicadores positivos ou negativos desta experiência (CASTELLI, 1994).

Castelli (1994, p.133) adverte que todos os funcionários devem ter por objetivo máximo o encantamento do cliente através destes momentos da verdade. Caso contrário, o hóspede levará consigo uma amarga “[...] fatura e a decisão de nunca mais voltar [...]”. Enfatiza ainda, que não se estabelece uma relação de fidelidade onde não existe a confiança entre as partes.

2.3 – Marketing de massa *versus* marketing de relacionamento?

A estratégia de marketing de massa, tal como a produção em série, tem por objetivo alcançar o maior mercado ao menor custo possível e apregoam o mantra de *um só modelo para todos*, a exemplo de Henry Ford - ícone da era da produção em série - que afirmava que o cliente poderia escolher a cor do modelo T, desde que fosse preta (LOCKE, 2001).

Kotler (1997) endossa esta visão ao afirmar que, quando os produtos eram feitos em larga escala, o marketing era movido e limitado por este princípio.

A ascensão da concorrência redirecionou o foco das oportunidades comerciais. De acordo com Locke (2001), o foco se movimentou da economia de escala para a economia de escopo-alcance, ou seja, ao invés de fabricar um produto para um mercado enorme, cada empresa se viu forçada a confeccionar produtos diferenciados para mercados diferenciados.

A expressão “[...] personalização em massa [...]”, atribuída a Stanley Davis e apresentada por Kotler (1997, p.139), encerra uma aparente contradição mas é considerada perfeita tendo em vista as atuais tendências, uma vez que as novas tecnologias tornam possível a personalização de produtos, em grandes quantidades para mercados diferenciados.

Na visão de Gordon (1999), o marketing de relacionamento pode ser considerado como o instrumento unificador das iniciativas estratégicas que relegou ao passado o marketing, a produção e qualquer outra iniciativa de massa.

De acordo com Takala e Uusitalo (1996), o marketing de relacionamento difere substancialmente do marketing de massa, uma vez que não visa um aumento temporário de vendas, mas busca a criação do envolvimento e lealdade, construindo um laço permanente com o cliente.

Na construção deste envolvimento com o cliente, Gummesson (1998) indica a necessidade de os prestadores de serviços conhecerem seus clientes e focalizar suas ofertas às necessidades individuais detectadas.

No Brasil, na literatura de turismo, uma década atrás, Trigo (1991) já indicava a inadequação do atendimento ao cliente através de *pacotes*, mediante a oferta de produtos/serviços indiferenciados, pré-montados, apontando para a necessidade de oferecer qualidade e atendimento personalizados. Desta forma, aconselha abandonar a abordagem do marketing de massa em prol do marketing de relacionamento.

Na visão de Tronchin (2001), enquanto o marketing de massa visa aumentar a base de clientes, o marketing de relacionamento tem como objetivo aumentar o

número de necessidades atendidas de um grupo específico de clientes: os clientes de maior valor e maior potencial.

Na perspectiva de Reichheld (1996), nem todos os clientes têm o mesmo valor para uma organização e, além do mais, é impossível satisfazer todas as pessoas durante todo o tempo. Assim, se alguns clientes não são considerados como adequados torna-se mais sensato aplicar esforços para tentar reter apenas aqueles mais propensos a se tornarem clientes leais e advogados do produto/serviço.

Fazendo uma analogia com o clássico *A revolução dos bichos*, de George Orwell (1996, p.93) que afirma que “[...] todos os bichos são iguais, mas alguns são mais iguais do que os outros [...]”, Kotler (1997, p.139) afirma que “[...] todos os clientes são importantes, mas alguns são mais importantes que os outros [...]”. Assim, ressalta a necessidade de identificar e tratar de forma distinta os clientes e que a empresa que assim proceder terá o seu reconhecimento, graças ao uso da informática.

A título de exemplo, Kotler (1997) cita o programa *honored guest* da rede hoteleira Marriott, no qual o sistema computacional utilizado registra as preferências do hóspede e busca dentre todos os quartos vagos o que mais se aproxima ao seu pedido.

Embora o relacionamento um-a-um seja freqüentemente considerado como sinônimo de marketing de relacionamento, Rich (2000) salienta que o primeiro é a extensão dos esforços de relacionamento rumo à crescente personalização. E ainda, que o marketing um-a-um na verdade nada mais é que o *database marketing* conjugado com a customização de produtos e serviços, o que significa um banco de dados conjugado com produtos/serviços especialmente construídos para um cliente.

Comparando o marketing um-a-um ao marketing de massa, este último tem como missão aumentar a participação da empresa no mercado – ou seja, o *market share* – ao passo que o marketing um-a-um tem como objetivo aumentar a participação da empresa no cliente – ou seja, *customer share* (TRONCHIN, 2001).

Mesmo em um negócio de mercado de massa, não é viável que a organização empreenda ações no sentido de atrair e reter todo mundo indistintamente. A chave do sucesso, até mesmo para uma organização que atue no mercado de massa é também primeiro identificar e em segundo lugar atrair aqueles que irão valorizar seu serviço e só então retê-los como clientes (REICHHELD, 1996).

Conclui-se que alguns autores consideram antagônicos o marketing de massa e o marketing de relacionamento, outros avaliam o marketing de massa como um estágio anterior do conhecimento e estratégia mercadológica, sugerindo assim que o marketing de relacionamento seria uma evolução ou um refinamento do marketing de massa. Mas Kotler (1997) ressalta que, embora a maioria dos profissionais da área saiba que o marketing de massa esteja virtualmente morto, existem ainda os que acreditam nele.

2.4 – Do marketing tradicional ao marketing de relacionamento

A literatura de serviços está repleta de teorias e postulados que expressam concordância quanto aos atributos que conferem diferenciação entre organizações prestadoras de serviços e sua contrapartida manufatureira.

Apesar desta concordância, contudo, os pesquisadores não chegaram ainda a definir uma tipologia ou taxonomia que descreva todas as organizações de serviço devido à múltipla e diferenciada natureza de serviços possíveis de ser oferecida (CONNOLLY, 1999).

Não existe esquema de classificação que possa ser usado para definir uma organização prestadora de serviços e todos os serviços que ela fornece. Connolly (1999) pondera que os pesquisadores devem estudar serviços em uma diferente perspectiva, na qual a unidade de análise é o processo do serviço ao invés da organização como um todo.

Considerando a multidimensionalidade da prestadora de serviços, uma grande tipologia provavelmente não retratará cada aspecto no nível de detalhes necessários

para a total compreensão da dinâmica de cada tipo de serviço (CONNOLLY, 1999).

Na legislação brasileira, a definição de serviço tem um caráter abrangente. Para efeito jurídico, segundo o artigo 3º do Código de Defesa do Consumidor (Lei Nº 8078, de 11.09.1990):

Serviço é qualquer atividade fornecida no mercado de consumo, mediante remuneração, inclusive as de natureza bancária, financeira, de crédito e securitária, salvo as decorrentes das relações de caráter trabalhista.

De acordo com Freitas (1999) a ISO - International Organization for Standardization, organismo internacional com sede em Genebra, editou a ISO-9004-2 (Gestão da Qualidade e Elementos do Sistema da Qualidade. Parte 2: Diretrizes para Serviços), como resposta à crescente consciência mundial da importância da qualidade e da satisfação dos clientes.

Esta norma não tem força de lei e, de acordo com Freitas (1999, p.2):

É uma diretriz e, como tal, não pode ser exigida nas relações contratuais entre fornecedor e cliente nem permite a obtenção de uma certificação. Não obstante, procura fornecer diretrizes mais amplas que sirvam de orientação para empresas na prestação de serviços.

Os conceitos e princípios da qualidade estabelecidos pela ISO-9004-2 contemplam como elementos operacionais do sistema da qualidade os processos de marketing, de concepção e provisão do serviço e a análise e melhoria do serviço. Estes três processos incluem itens como análise e pesquisa de mercado, avaliação pelo cliente e ação corretiva (FREITAS, 1999).

Com relação à avaliação dos clientes, Freitas (1999, p.3) indica o item 6.3.3, que, embora pareça óbvio, constitui-se em uma útil recomendação na modelagem de um Sistema da Qualidade ao prever que:

Cientes insatisfeitos freqüentemente cessam de usar ou comprar os serviços sem dar informações que permitam que ações corretivas sejam

tomadas. A confiança nas reclamações dos clientes como uma medida da satisfação dos clientes pode levar a conclusões incorretas.

Freitas (1999) enfatiza que algumas organizações insistem erroneamente em afirmar que não têm problemas com seus serviços uma vez que seus clientes não reclamam.

Segundo Peppers e Rogers (1997), na década de 80 o tema competitivo entre concorrentes era a qualidade do produto e do serviço. Porém consideram que a nova orientação do marketing - o relacionamento - como a medida mais apropriada do sucesso organizacional.

Devido à evolução do mercado e dos consumidores, no que diz respeito ao seu senso crítico e poderes a eles conferidos pela legislação específica, que regula os relacionamentos entre fornecedor e cliente, as organizações se conscientizaram que a qualidade do produto e do serviço é requisito mínimo da competição. E, ainda, que a qualidade do relacionamento é fator distintivo e a medida mais apropriada do sucesso de uma organização (PEPPERS e ROGERS, 1997).

A eficácia de um programa de marketing adquire assim novas medidas de aferição, não sendo mais baseada na quantidade de transações realizadas no mercado inteiro durante determinado período. A sua eficácia deverá ser medida de acordo com a projeção de aumento ou diminuição do valor do cliente para a empresa no futuro (PEPPERS e ROGERS, 1997).

O fator distintivo de uma organização não é encontrado na superioridade de produtos, mas no serviço e na atenção dada ao cliente que passam a ser os instrumentos de mensuração do desempenho da organização. A qualidade dos serviços deve ser a meta e uma das estratégias de marketing das organizações, uma vez que a superioridade dos serviços propiciará o aumento nas vendas, na participação do mercado e a redução de custos (DESATNICK e DETZEL, 1994).

O essencial papel e contribuição da denominada Escola Nórdica de Serviços e dos autores nórdicos - mundialmente reconhecido pólo de pesquisas e fonte da

principal corrente do pensamento de marketing de serviços - foram o suporte à evolução da concepção do marketing de serviços ao novo paradigma do marketing de relacionamento (AIJO, 1996).

Essa evolução do marketing de serviços ao de relacionamento, evidencia-se, em primeiro lugar, pela importância dada aos serviços, que se tornou a melhor ferramenta e base competitiva por diferenciação nas indústrias. Percebe-se atualmente a dificuldade da distinção entre serviços e bens/produtos, uma vez que grande parte das indústrias tem se tornado indústrias de serviços.

Em segundo lugar, a necessidade do movimento das organizações em direção à maior proximidade ao cliente, traz como requisitos indispensáveis tanto no desenvolvimento de produtos quanto no marketing, a flexibilidade e inovação na busca constante da lealdade e retenção dos clientes (AIJO, 1996).

De acordo com Payne et al (1998), os fatores de desenvolvimento no marketing de serviços que tardiamente levaram à ascensão do marketing de relacionamento foram estudados inicialmente por Berry em 1983. Apesar do termo *marketing de relacionamento* ser comumente creditado a McKenna que o utilizou em 1991, Aijo (1996) também considera Leonard Berry como o pioneiro a defini-lo e analisá-lo na literatura científica.

Novos conceitos em marketing de serviços foram desenvolvidos por Grönroos (1998) que afirma que uma de suas características centrais deu lugar às noções do marketing de relacionamento: no marketing de serviços não há freqüentemente distinção entre produção, entrega e consumo. Assim, a interação vendedor-comprador deve ser considerada como parte da tarefa de marketing, que somente pode ser cumprida em um relacionamento com o cliente. E, segundo Aijo (1996), por incrível que pareça, os conceitos tradicionais do marketing de serviços omitem ou ignoram este relacionamento.

Nessa nova perspectiva, Grönroos (1998) argumenta que, no tradicional marketing de bens/produtos, os bens físicos – resultantes de um processo produtivo – são a variável-chave que envolve todas as atividades de marketing. De acordo

com o modelo dos 4P's, um produto deve ser produzido, precificado, comunicado e distribuído aos consumidores.

Porém, no caso dos serviços, a abordagem do marketing tem que ser diferente, porque não há um produto previamente fabricado e objeto de consumo. Há somente um processo que não pode se iniciar até que o consumidor ou o usuário entre no processo. Faz-se necessária a aplicação do conceito holístico do marketing sugerido pela Escola Nórdica como abordagem correta para a gestão e marketing de serviços (GRÖNROOS, 1998).

Grönroos (1994) avalia a sobrevivência da utilidade do uso dos 4 P's, afirmando que não são aplicáveis a todos os mercados nem a todas as situações de marketing. Afirma ainda que os 4 P's representam o paradigma dos anos 50 e 60 e que não foi comprovada a sua utilidade para o ambiente hiper-competitivo dos anos 90.

A inadequação da utilização dos 4 P's para o contexto de serviços é também apontada por Peck et al (1999). Este modelo foi desenvolvido com sucesso para o estudo do mercado de bens de consumo no período pós-guerra – nas décadas de 50 e 60 – quando a crescente demanda dos consumidores criaram a perspectiva das relações com os consumidores como uma mera transação. Assim, é considerado inadequado para serviços, nos quais o relacionamento tem uma importância central.

Similarmente, Gummesson (1994) avalia ambos os conceitos de marketing mix e marketing de relacionamento e conclui que o segundo constitui não somente um novo paradigma, mas o início de uma nova teoria de orientação do marketing.

Estudiosos do marketing de relacionamento identificaram vários fatores que contribuem para o crescimento da importância e desenvolvimento desta nova orientação do marketing, tais como: a natureza crescente e global da competição, consumidores mais exigentes e sofisticados, intensa fragmentação do mercado consumidor, velocidade nas mudanças de padrões dos consumidores, constante crescimento dos níveis de exigência de qualidade, inadequação do conceito que a qualidade por si só cria vantagem competitiva sustentável, influência da tecnologia

nos produtos e serviços e o declínio de efetividade da propaganda global (KANDAMPULLI e DUDDY, 1999).

Grönroos (1994, p.10) alerta que o maior problema do marketing mix e seus 4P's tem sido o seu posicionamento como o maior - e em muitas situações considerado como o único - paradigma aceitável. Porém adverte aos adeptos do marketing de relacionamento para que não o tornem uma “[...] camisa de força [...]”. Considera que o marketing de relacionamento não pode jamais ser considerado como um adendo no gerenciamento do marketing mix, mas encarado como uma diferente abordagem.

Desta forma, Grönroos (1994) aconselha a consideração de abordagens ou estratégias de marketing ao longo de um *continuum* de estratégias de marketing.

Assim, a estratégia de marketing mais adequada a uma organização poderá envolver a adoção de simples transações ou trocas em um determinado período, ou relacionamentos de longo prazo, de acordo com as características e necessidades organizacionais, conforme ilustra o Quadro 1 – O continuum da estratégia de marketing e suas implicações.

Quadro 1 – O continuum da estratégia de marketing e suas implicações

| O continuum de estratégia | Marketing de transação | Marketing de relacionamento |
|--|---|--|
| Perspectiva de tempo | Foco no curto prazo | Foco no longo prazo |
| Função dominante do marketing | Marketing mix | Marketing interativo (apoiado pelas atividades do Marketing Mix) |
| Elasticidade em preços | Clientes tendem a ser mais sensíveis a preços | Clientes tendem a ser menos sensíveis a preços |
| Dimensão dominante de qualidade | Qualidade de saída (dimensão técnica da qualidade) | Qualidade de interações (dimensão funcional da qualidade) |
| Mensuração da satisfação do cliente | Monitoramento do <i>market-share</i> (abordagem indireta) | Administração da base de clientes (abordagem direta) |
| Sistema de informação de clientes | Pesquisa de satisfação de clientes <i>ad-hoc</i> | Sistema de <i>feedback</i> de clientes em tempo real |
| Interdependência entre marketing, operações e pessoal | Nenhuma interface ou importância estratégica limitada | Interface de substancial importância |
| Papel do marketing interno | Nenhum marketing interno ou limitada importância para o sucesso | Marketing interno de substancial importância para o sucesso |
| O continuum do produto | Pacote de cliente → ← Clientes → ← Indústria → ← Serviços Bens Duráveis Bens | |

Fonte: Grönroos (1994, p.11).

Para que as necessárias mudanças no conceito de marketing ocorram, é fundamental que o novo conceito seja o orientador de todas as pessoas, funções e departamentos da organização, pois no atual competitivo mundo dos negócios não podem mais haver barreiras entre funções e departamentos. Essa nova filosofia de marketing deve se difundir por toda a empresa, amparada por soluções organizacionais que viabilizem sua aceitação (PAYNE et al, 1998).

Segundo Payne et al (1998), até mesmo áreas intimamente relacionadas - a exemplo de marketing, qualidade e atendimento ao cliente - são tradicionalmente administradas separadamente. Nestes casos, a estrutura organizacional pode se constituir em um fator limitador à capacidade da organização satisfazer os clientes.

No que tange ao setor hoteleiro, Adams (2001) afirma que a gestão do relacionamento com o cliente tem um significado especial neste setor por ser

imprescindível a participação e envolvimento dos demais setores no esforço de criar e manter o relacionamento com o cliente

Na viabilização do marketing de relacionamento em hotéis, os recursos da tecnologia da informação são utilizados de forma intensiva, possibilitando a atuação em três frentes distintas: incentivos, diálogo customizado, reconhecimento e serviço personalizado (ADAMS, 2001).

Os incentivos são propiciados através de recompensas, descontos, brindes, dentre outros. O diálogo customizado é oferecido através da utilização de todos os canais de comunicação para promover ou comercializar a estada de uma forma personalizada. Reconhecimento e serviço personalizado são as áreas de maior impacto junto ao hóspede e também a grande oportunidade de distinguir e oferecer um tratamento especial a quem é leal ao estabelecimento (ADAMS, 2001).

Na definição de Grönroos (1994, p.9):

O marketing de relacionamento tem por função estabelecer, manter e aumentar os relacionamentos com clientes e outros parceiros, de forma lucrativa e de maneira com que os objetivos das partes envolvidas sejam atingidos. Isto é alcançado através da troca mútua e do cumprimento de promessas.

Os relacionamentos são usualmente, mas não necessariamente sempre, de longo prazo. E, na afirmativa de Grönroos (1994), o ato de estabelecer um relacionamento com o cliente é dividido em duas partes: atrair e construir o relacionamento, para a obtenção dos objetivos econômicos deste relacionamento.

Tanto a atração quanto a manutenção do relacionamento se viabilizam através da abordagem de um elemento chave do marketing de relacionamento: o conceito de promessas - no qual os recursos envolvidos, tais como pessoal, tecnologia e sistemas, têm que ser utilizados de forma tal que a confiança entre as partes seja mantida e reforçada (GRÖNROOS, 1994).

Ratificando essa afirmativa de Grönroos, Payne et al (1998) salientam que para estabelecer, manter e aumentar o relacionamento com clientes depende de o prestador de serviços efetivamente assumir compromissos.

Estabelecer e manter um relacionamento envolve fazer e cumprir promessas. Para aumentar um relacionamento, significa que um novo conjunto de promessas deve ser feito e o cumprimento das mais recentes entendido como um pré-requisito.

Segundo Gummesson (1987), a função do marketing pode ser entendida como o gerenciamento dos relacionamentos entre fornecedores e clientes, com o objetivo de criar, desenvolver e manter uma rede de organizações dentro da qual as empresas prosperam.

Nesses novos tipos de organização, as formas tradicionais de organizar as funções e traçar objetivos de marketing devem ser reexaminadas, à luz de relacionamentos de longo prazo. O foco se transfere dos produtos e empresas, como unidade de análise, para as pessoas, as organizações e os processos sociais, que mantêm as empresas unidas, em relacionamentos contínuos (GUMMESSON, 1987).

Os clientes estão se tornando parceiros, e Gummesson (1987) alerta que as empresas precisam estabelecer compromissos de longo prazo para manter os relacionamentos nos níveis de qualidade e serviço exigidos.

É imprescindível que as organizações se empenhem em adquirir habilidades para gerenciar esses relacionamentos. As habilidades residem nas pessoas e não na estrutura das organizações.

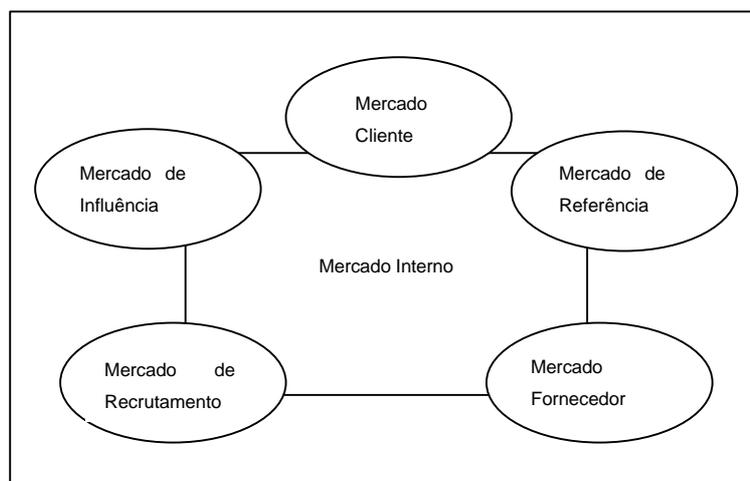
Analisando a teoria formulada por Gummesson em 1987 em seu artigo *Developing long term interactive relationships*, percebe-se que suas concepções embasaram a elaboração do modelo dos Seis Mercados de Peck et al, originalmente criado em 1991.

O modelo dos Seis Mercados de Peck et al (1999), remete ao marketing de relacionamento no nível organizacional, apresentando para análise seis papéis relacionados ao domínio de mercado ou a mercados. Cada componente representa diferentes dimensões do marketing de relacionamento e envolve o relacionamento entre as partes, organizações ou indivíduos, que podem potencialmente contribuir direta ou indiretamente em favor de uma maior efetividade da atuação das organizações no mercado.

O modelo dos Seis Mercados propõe uma estrutura simples para expressar a complexa realidade do marketing de relacionamento. Segundo Peck et al (1999), não é uma tentativa de identificar de forma detalhada e individualizada as formas e padrões do relacionamento, mas uma visão geral do marketing de relacionamento, seu alcance, natureza e finalidade.

O modelo dos Seis Mercados originalmente criado em 1991 era composto pelos mercados consumidor, interno, de referência, de influência, de recrutamento e fornecedor, tendo como figura central o mercado interno exercendo o papel integrador e facilitador de suporte ao gerenciamento dos demais relacionamentos, conforme demonstra a Figura 2 – O modelo dos Seis Mercados original proposto em 1991.

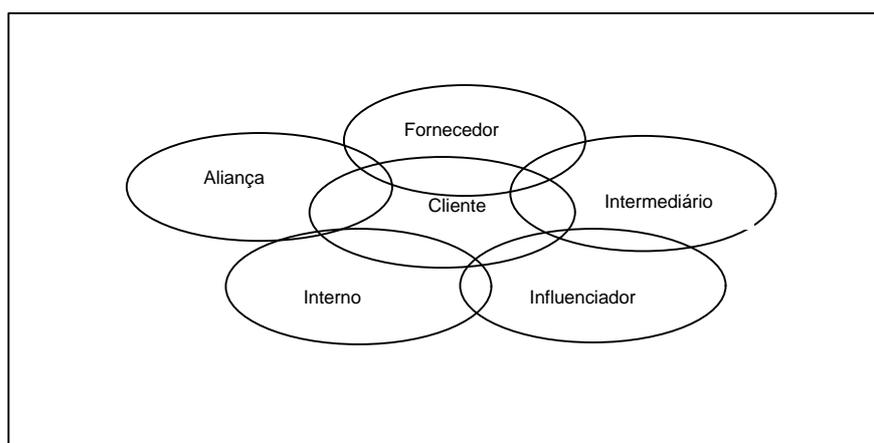
Figura 2 – O modelo dos Seis Mercados original proposto em 1991



Fonte: Peck et al. (1999, p.5).

Tendo em vista a evolução das mudanças ocorridas no ambiente de negócios nos últimos anos, o modelo foi consecutivamente atualizado pelos autores, baseado na contribuição de outros acadêmicos, em 1997 o conceito dos Seis Mercados adquiriu a atual configuração conforme demonstra a Figura 3 – Configuração atual do modelo dos Seis Mercados.

Figura 3 – Configuração atual do modelo dos Seis Mercados



Fonte: Peck et al. (1999, p.26).

Nessa reconfiguração aconteceram inclusões, desmembramentos e exclusões de alguns mercados. As funções do mercado de Recrutamento passaram a ser desempenhadas pelos Mercados Influenciador ou Intermediário. Do mercado Cliente anterior, surgiu o novo mercado Intermediário. O mercado Fornecedor anterior foi desmembrado em Fornecedor e Aliança.

Tanto na apresentação gráfica quanto no conceito, visualiza-se a indissociabilidade entre os Seis Mercados.

Corroborando os conceitos contidos no modelo dos Seis Mercados, Gummesson (1996) elucida que enquanto o marketing tradicional enxerga a competição como a força orientadora da economia de mercado, o marketing de relacionamento coloca a colaboração em foco. A colaboração sugere que todas as partes envolvidas ativamente assumem a responsabilidade por construir relacionamentos e redes funcionais.

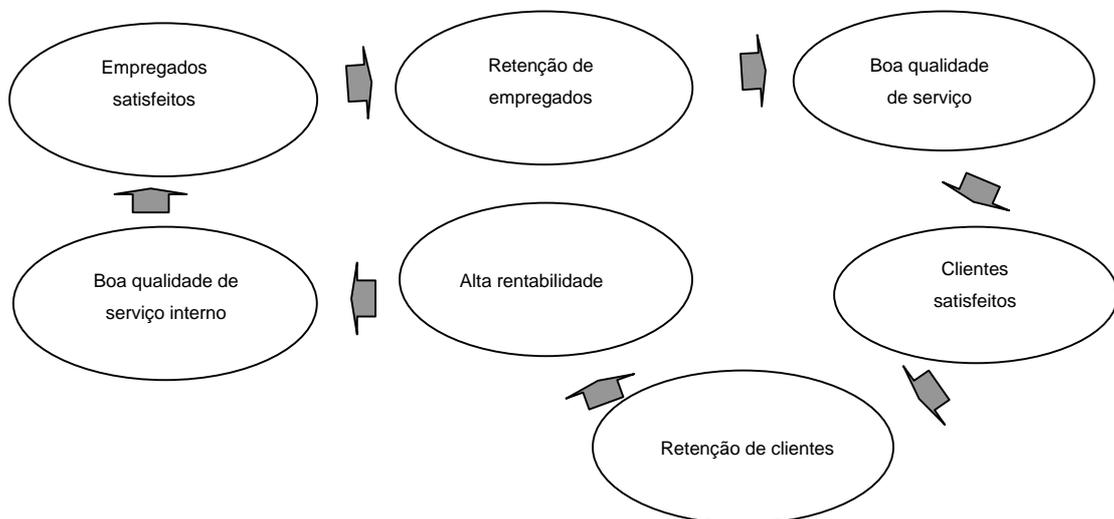
Partindo da análise do marketing de relacionamento na esfera do mercado em direção à ambiência da própria organização, Gummesson (1998) defende a associação entre rentabilidade e marketing de relacionamento e enfatiza a lealdade, retenção de clientes e relacionamentos de longo prazo como peças chave.

Um postulado que tem sido difundido é que o aumento da qualidade percebida pelos clientes aumentará a satisfação e lealdade dos clientes e, por conseqüência, a rentabilidade.

Outro ponto de destaque defendido por Gummesson (1998) refere-se à satisfação do empregado atuando como suporte na retenção de clientes e na rentabilidade.

No ponto de vista de Gummesson (1998) existe um ciclo de vida do relacionamento com clientes, demonstrado pela Figura 4.

Figura 4 – Ciclo de vida do relacionamento com clientes



Fonte: Gummesson (1998, p.11).

Uma boa qualidade do serviço externo propicia satisfação aos clientes, o que acarreta a sua permanência como cliente. Os clientes fiéis propiciam, por conseqüência, a alta rentabilidade que, por sua vez, possibilita a aplicação dos recursos, oferecendo condições para a boa qualidade do serviço interno. A

qualidade do serviço interno possibilita satisfação aos empregados, que tendem a permanecer nos quadros da empresa, permitindo a boa qualidade do serviço externo e assim por diante.

Entretanto, Gummesson (1998) alerta que a lógica parece irrefutável, mas o resultado não é automático, a satisfação por si só não conduz à retenção e aos lucros. O prestador de serviços deve ativamente alimentar o relacionamento com os clientes fazendo-o com sustentação, fornecendo incentivos para a repetição de compra e lealdade. Conclui assim, que a chave para a rentabilidade é a retenção dos clientes e a repetição de compra. Quanto mais longa a permanência do cliente, melhor a rentabilidade.

Na afirmativa de Gummesson (1998), a construção mais estável e a maior duração do relacionamento com os clientes, baseada na relação ganha-ganha, propiciam maior confiança e comprometimento entre as partes envolvidas ao longo do tempo. Isto facilita as ações de marketing e conduz a resultados mais predizíveis. Esta afirmativa se aplica a todas as espécies de relacionamentos, por não existir felicidade e satisfação em uma relação baseada no esquema ganha-perde, a exemplo dos relacionamentos pessoais como a amizade, namoro ou casamento. Afirma ainda que todas as partes envolvidas devem agregar valor no relacionamento, sob pena de fracasso ou rompimento.

Na visão de Gummesson (1998), ao se preocupar com os clientes existentes, as organizações demonstram maior interesse por fatias de clientes (customer share) – em contraposição a fatias de mercado (market share). Isto significa que priorizam o atendimento das necessidades dos clientes. Como conseqüência, explora-se a base de clientes com maior eficácia para o aumento das vendas. Aumentando-se a retenção de clientes e a duração dos relacionamentos, incorre-se em menores custos e, conseqüentemente, aumenta-se a produtividade do marketing.

Existe uma crença popular de que a história sempre se repete. E é exatamente este o caminho tomado pelo marketing de relacionamento, na análise de Peppers e Rogers (1997). Segundo ambos, o marketing de relacionamento era a maneira

natural de fazer negócios, anterior à Revolução Industrial, à produção em massa e ao uso intensivo da mídia.

Os empresários anteriores ao século XX eram profissionais do marketing de relacionamento, que tratavam seus clientes como indivíduos. Na impossibilidade de recursos mais avançados, e com a pouca quantidade de clientes, os empresários carregavam o banco de dados de clientes na cabeça. Atualmente, a tecnologia da informação permite às grandes corporações ser tão eficientes em seus relacionamentos com os clientes quanto os pequenos empresários anteriores ao século XX (PEPPERS e ROGERS, 1997).

2.5 – Valor para o cliente

A recente ênfase no nível de serviço oferecido ao cliente como diferencial competitivo tem forçado as empresas a procurarem entender seu real significado. Para definir o nível de serviço a ser oferecido, é preciso que a empresa entenda o que é valor para o cliente.

Toda política de serviço ao cliente deve identificar e priorizar atividades para a consecução dos objetivos operacionais propostos e incorporar padrões de medidas para avaliar seu desempenho.

Para Berry e Parasuraman (1992), valor pode ser entendido como o resultado da avaliação, por parte do consumidor, da total utilidade do produto ofertado, tendo por base a sua percepção entre o valor pago e o que está recebendo em troca.

Esse entendimento ajuda a explicar porque empresas com forte reputação positiva no serviço prestado conseguem, muito freqüentemente, cobrar preços acima dos concorrentes, uma vez que os consumidores percebem maior valor nos seus produtos.

Na visão de Berry e Parasuraman (1992), as empresas que queiram verdadeiramente competir na prestação de serviços e com sucesso devem entender

que esta opção estratégica pressupõe um constante monitoramento da percepção do cliente e da qualidade do serviço oferecido. A partir daí, devem identificar as causas das possíveis deficiências e tomar medidas apropriadas para eliminá-las.

Segundo definição de Gordon (1999, p.16), marketing de relacionamento é o “[...] processo contínuo de criação e compartilhamento de valores com os clientes [...]”.

O valor é, dessa forma, entendido como um importante componente do marketing de relacionamento, e a habilidade da organização em oferecer valor superior aos seus clientes é considerada como uma das estratégias competitivas de maior sucesso nos anos 90. Assim, a oferta de valor é destinada a criar a lealdade no cliente, de forma duradoura e mutuamente lucrativa e, como consequência, o relacionamento de longo prazo é intensificado (GRÖNROOS e RAVALD, 1996).

À medida que os clientes avaliam positivamente os serviços recebidos, baseados na sua própria percepção de valor, as empresas precisam estar alertas para oferecer serviços de qualidade superior que encontrem ou excedam estas expectativas.

Na concepção de Grönroos e Ravald (1996), a abordagem constante de *agregar mais valor* pode ser questionada. A simples introdução de *extras* não direcionados para as reais necessidades dos clientes pode não passar de uma simplória solução de curto prazo. Novos clientes podem ser atraídos e fatias de mercado aumentadas, mas os laços duradouros não serão eficazmente firmados.

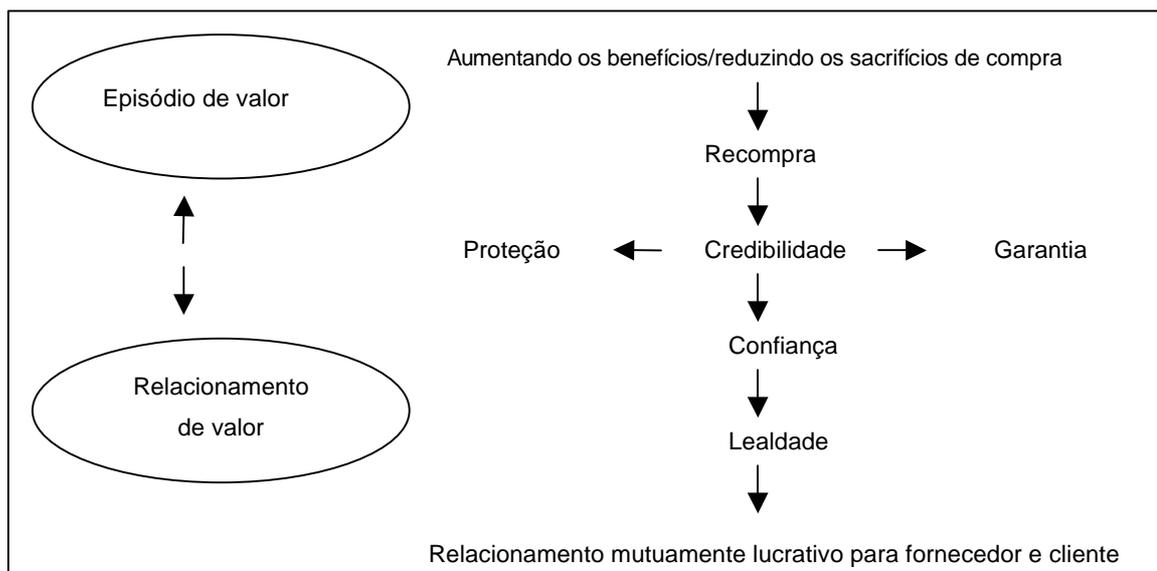
Há de se considerar também a existência de um perigo potencial para as organizações que podem ser apanhadas em uma armadilha, onde são forçadas constantemente a desenvolver e introduzir novos e fascinantes serviços complementares à essência de seus produtos.

Agindo dessa forma, a organização se exporá a aumentos de custos, os quais devem ser cobertos via aumento de preços. Assim, na perspectiva do cliente, na verdade nada muda. Eles têm mais, mas também devem pagar mais e o valor percebido é zero (GRÖNROOS e RAVALD, 1996).

É de extrema importância que as organizações atendam às necessidades dos clientes e viabilizem a continuidade no relacionamento com eles. Ao se considerar o valor como significado de fortalecimento dos laços com o cliente, a discussão pode não se limitar apenas a agregar valor nas características do produto ou serviço.

A percepção de valor do cliente precisa atingir uma significância mais profunda, podendo elevar-se do nível de episódio para o nível de relacionamento, conforme demonstra a Figura 5 – Efeito da estratégia de agregar valor em um relacionamento de longo prazo.

Figura 5 – Efeito da estratégia de agregar valor em um relacionamento de longo prazo



Fonte: Grönroos, e Ravald (1996, p.25).

Payne et al (1998, p.234) afirmam que a verdadeira missão de uma organização é “[...] criar valor para os três membros chave de um sistema de negócios: clientes, empregados e investidores [...]”. Cada membro desta trilogia contribui com uma combinação de dinheiro, energia e conhecimento.

Para os investidores, normalmente, o valor é medido em termos do retorno econômico de seu investimento, baseado em nível de risco percebido. Os clientes avaliam o valor em termos da relação custo-benefício, ou seja, quanto recebem de

produtos/serviços pelo preço pago. Para os empregados, o valor é mensurado pelo salário e recompensas intrínsecas ao trabalho (CONNOLLY,1999).

2.6 - Fidelização e lealdade de clientes

Apesar da profusão de estratégias empregadas pelas organizações visando a melhoria do nível de qualidade do atendimento aos clientes, Reichheld (1996, p.209) pondera que poucas organizações “[...] conseguiram significativas e mensuráveis melhorias quanto à lealdade dos clientes [...]”.

Bogmann (2001) define como cliente fiel o que sempre volta à organização por ocasião de novas transações ou aquisições, por estar satisfeito com o produto ou serviço. Argumenta que o custo de atrair um novo cliente é cinco vezes superior ao de manter um cliente atual satisfeito.

O cliente fiel é caracterizado por Griffin (2001) pelo seu comportamento de compras; por repetir suas compras regularmente; por recomendar a empresa, seus produtos e serviços a outras pessoas; por ser imune à pressão da concorrência; por tolerar eventuais falhas no atendimento que recebe sem desertar, em função do relacionamento estabelecido por um serviço habitualmente bom.

A construção de uma base de clientes altamente fiéis tem que, obrigatoriamente, integrar uma estratégia de negócios da organização, não sendo possível viabilizá-la como um programa isolado, conduzido apenas por uma área (REICHHELD, 1996).

Já o processo de manutenção da fidelidade dos clientes, no entender de McKenna (1993), requer que a organização construa relações sólidas com a sua clientela, baseadas na confiança, receptividade e qualidade.

O cliente é um ativo cujo valor aumenta com o passar do tempo, através de sua crescente satisfação e lealdade, carreadas pelos processos de fidelização empreendidos pela organização. “[...] o cliente é tudo, é alfa e omega, início e fim”. (ALBRECHT, 1998, p.40).

No ponto de vista de Kandampully e Duddy (1999), as organizações de sucesso, independentemente de sua natureza ou tamanho, têm por característica em comum a lealdade de seus clientes. A lealdade, contudo, não é nunca garantida pelo cliente.

O interesse do cliente por manter um relacionamento leal é fundamentado na habilidade da organização em antecipar as suas necessidades futuras e oferecê-las antes da concorrência.

A intenção do cliente em manter um relacionamento de lealdade com o prestador de serviço pode se traduzir através dos empregados das organizações. Nas organizações prestadoras de serviços, os empregados desempenham um grande papel na criação e manutenção da confiança e relacionamento entre a organização e o cliente (KANDAMPULLY e DUDDY,1999).

A lealdade, para Seth (2000), se constrói alicerçada na confiança. Para o cliente potencial a confiança significa que o produto ou serviço resolverá seu problema, mas se por algum motivo não o fizer, com certeza a organização honrará sua promessa de bom atendimento.

Segundo Gordon (1999), a palavra cliente é usada de forma genérica tanto para indivíduos quanto organizações. Do mesmo modo, é utilizada para aquele que se supõe a possibilidade de vir a se tornar um comprador, para o que comprou e ficou descontente, para o caçador de ofertas até mesmo para o fiel comprador. Desta forma, esse autor sinaliza para a pobreza de vocabulário. Sugere que deveriam existir várias terminologias para a palavra cliente e que refletissem as diferenças em valor por elas assumidas, perante os vínculos estabelecidos. Cita como exemplo de eficiência vocabular, a língua dos esquimós que utiliza várias e diferentes palavras para *neve*, para refletir os vários aspectos da dimensão do ambiente no qual vivem.

Um recurso utilizado para identificar os diferentes estágios do desenvolvimento do relacionamento é a escada da lealdade, indicada por Peck et al (1999). Iniciando a escalada, no primeiro degrau encontram-se os *clientes potenciais* - aqueles que a organização acredita poder persuadir para negociar com ela; os *compradores* – aqueles que compraram uma vez; os *clientes* – aqueles que compraram repetidas

vezes; os *partidários* - aqueles que gostam da organização, mas a apóiam passivamente; os *advogados* – que ativamente recomendam e fazem o marketing pela organização, e, no último degrau estão os *parceiros* – aqueles que têm um relacionamento de parceria com a organização.

É importante considerar que pode não ser desejável para a organização a escalada da escada da lealdade para todos os clientes. Alguns clientes ou segmentos de clientes podem não ser recomendáveis quanto a investir tempo e dinheiro no aprofundamento do relacionamento e, portanto, pode não ser rentável assumir um compromisso.

Neste sentido, Grönroos (1995) afirma que apesar dos contatos do cliente de uma organização prestadora de serviços serem relacionamentos por natureza, alguns tipos de contatos não se caracterizam como relacionamentos. Cita, como exemplo, um viajante que decide se hospedar em um hotel em uma cidade na qual nunca havia estado anteriormente e na qual não tem expectativa de retornar. Neste caso, não há um alvo lucrativo para a abordagem de relacionamento, considera então como mais adequada a adoção de uma estratégia de marketing de transação.

Na concepção de Freitas (2001), existem condições essenciais para se iniciar um programa de fidelização: a identificação do nível de satisfação dos clientes; a existência de interatividade entre o cliente e a organização e a oferta de recompensas aos clientes mais fiéis através de produtos, serviços e/ou benefícios emocionais realmente atrativos para garantir a fidelidade daqueles que interessam à organização.

O sucesso de um programa de fidelização reside, portanto, no perfeito balanceamento entre os benefícios financeiros e emocionais oferecidos.

A questão da fidelização dos clientes tem se mostrado como o item de maior representatividade nos programas de marketing de relacionamento. O atual conceito de fidelização é baseado nos primeiros programas que ganharam proeminência no setor de transporte aéreo, mundialmente conhecidos como *viajantes freqüentes*, que

rapidamente se expandiram e foram abraçados pelo varejo e setor de serviços, tais como: aluguéis de carros e hotéis.

Devido à profusão de uso dos programas de fidelização, tem se intensificado o debate sobre o significado da lealdade, uma vez que o comportamento de compra repetitivo é freqüentemente associado a um subentendido senso de lealdade do cliente com um fornecedor específico (PALMER et al, 2000).

Ao se conceber um plano para transformar clientes freqüentes em clientes fiéis é preciso identificar claramente quem são os melhores clientes, por que compram da organização e oferecer o que eles esperam.

É relatado por Griffin (2001, p.63) que o professor da Universidade de Ciências de Tóquio – Noriaki Kano – apresentou uma das mais revolucionárias contribuições a este tema. Ao analisar o que ele chama de “[...] qualidade atrativa *versus* qualidade obrigatória[...]”, Kano questionou a tradicional concepção sobre a satisfação do cliente, segundo a qual quanto melhor for uma empresa na prestação de cada atributo do serviço/produto, mais satisfeitos e fiéis ficarão os clientes.

Segundo Griffin (2001), Kano afirma que o desempenho de um produto ou serviço é diferente aos olhos do cliente, criando, por conseqüência, diferentes níveis de fidelidade. Desta forma, ele aponta a existência de três níveis de desempenho: o primeiro é o *básico*, no qual a qualidade é obrigatória, é constituído por atividades intrínsecas a ele e o não cumprimento delas resultará em uma insatisfação do cliente. Porém o seu cumprimento não aumenta a fidelidade do cliente que as considera como requisitos mínimos. Como exemplo o atendimento telefônico em uma oficina mecânica.

O segundo nível de desempenho é o *esperado*, o qual compreende os fatores de desempenho praticados pelos líderes de um setor, a exemplo do cumprimento do horário de chegada de um ônibus ao seu destino. Fornecer bem o produto/serviço não aumentará a fidelidade do cliente uma vez que é uma prática comum dos concorrentes. Neste caso, também, a qualidade é obrigatória.

O terceiro nível de desempenho é o *inesperado*, o qual abrange os fatores de desempenho atraentes e surpreendentes que diferenciam a organização de seus concorrentes e aumentam a fidelidade dos clientes. Assim, os benefícios adicionais, importantes e inesperados conferem a qualidade atrativa ao serviço/produto.

Um dos recursos eficazes para a fidelização de clientes indicados por Griffin (2001, p.64) é a simples prática da publicidade boca-a-boca, considerada como “[...] a ferramenta promocional mais poderosa e eficaz [...]”. No seu entender, os clientes indicados por outros clientes além de exigirem menos esforços de venda, tendem a ser mais fiéis devido ao referendo obtido e aos laços que criam entre os clientes por gerarem temas de conversas que os unem mais.

O desenvolvimento de programas de fidelização na década de 90 tem sido associado à concessão de prêmios aos clientes, proporcionais ao volume de negócios realizados. Na opinião de Palmer et al (2000), a dificuldade de mensurar as informações obtidas com estes programas tem acelerado o desenvolvimento de incentivos feitos sob medida para as necessidades de grupos de clientes cuidadosamente estudados. Dessa forma, muitos programas de fidelização aparentemente desempenham funções similares às tradicionais ferramentas de promoção de vendas.

Assim, tem surgido um paradoxo na utilização destes programas. Por serem freqüentemente introduzidos como parte da estratégia de marketing de relacionamento, no entender de Palmer et al (2000), os clientes se recusam a associá-los como percepção de qualidade de seus relacionamentos com a organização.

Guiado por uma pesquisa realizada no ano de 2000 em nível nacional, nos Estados Unidos, na área de marketing de hospitalidade, Yesawich (2000) alerta para o cenário de deterioração da lealdade dos clientes. Em sua análise, existe uma proliferação do número de marcas de hotéis e os incentivos cada dia mais agressivos (milhagens aéreas, pontos ganhos por hospedagem, pernoites grátis, etc). Este contexto tem feito com que a lealdade dos clientes se torne uma mera

commodity demandando uma crescente oferta de compensações para sua construção e manutenção.

Uma vez estabelecido em um setor, os programas de fidelização rapidamente se expandem. Um adotante inicial destes tipos de programas se sobressai em relação à concorrência, mas como são facilmente copiados, esta posição por si só não se sustenta. Assim que os competidores o imitem, a perda da margem competitiva é inevitável (PALMER et al, 2000).

Apenas a verdadeira fidelidade, baseada em emoções é difícil de ser copiada. Analisada a partir da perspectiva do cliente, a lealdade em nível emocional reflete um sentimento de que nenhuma outra organização poderia captar a complexidade de suas necessidades de forma mais adequada (PALMER et al, 2000).

Segundo Rapp e Collins (1994), não existe na literatura de marketing de relacionamento a indicação de uma adequada e completa tipologia de programas de fidelização. A contribuição destes autores consiste na enumeração de seis tipos: recompensa, educacional, contratual, afinidade, de valor agregado e alianças, descritos a seguir.

O programa de recompensa visa a repetição de compra através da concessão de prêmios, bônus, incentivos e pontuações. O educacional, cria uma comunicação interativa com o cliente, através do fornecimento de informações sobre a organização e ao mesmo tempo alimenta seu banco de dados com as respostas obtidas. O tipo contratual prevê o pagamento de taxas, para que o cliente possa usufruir alguns benefícios tais como: eventos exclusivos, redução de preços e informações diferenciadas. O modelo de afinidade reúne grupos de clientes que compartilham interesses comuns relacionados ao produto/serviço. O quinto tipo é o de serviço de valor agregado, que prevê a inclusão de serviços que agregam valor para o cliente, a exemplo de hotéis que fornecem transporte até o aeroporto. O sexto e último tipo é o de alianças, que fornece serviços complementares através de alianças com não concorrentes, como exemplo, as companhias aéreas que fazem alianças com hotéis.

Como ocorre com a fidelização, ainda não foi claramente identificada, pelos pesquisadores e profissionais da área de marketing de relacionamento, uma estrutura teórica que ofereça os caminhos a serem percorridos e que conduzam ao desenvolvimento da lealdade do cliente.

Contudo, há um consenso nos meios acadêmicos e organizacionais de que a satisfação do cliente, valor percebido, qualidade do serviço e todos os fatores econômicos e psicológicos que influenciam a troca de fornecedores sejam considerados fatores influenciadores da lealdade do cliente.

2.7 – Retenção de clientes

Uma questão amplamente abordada pela literatura de marketing e difundida entre os profissionais da área é que é infinitamente mais vantajoso para as organizações reter do que atrair novos clientes.

Dentre as vantagens em favor da retenção de clientes, Stone e Woodcock (1998) salientam que os clientes existentes já têm identificadas as suas necessidades pois já foram anteriormente satisfeitas por seus produtos/serviços e têm menor sensibilidade a preços. Além disso, um cliente fiel, não apenas volta a comprar como também defende os produtos e serviços e são menos vulneráveis à concorrência.

A retenção de clientes pode ser considerada como a última, na seqüência, mas não como a fase final do processo do marketing de relacionamento, definida por Berry e Parasuraman (1992) como sendo: atração, desenvolvimento e retenção do relacionamento com os clientes.

Na visão de Berry e Parasuraman (1992, p.161-168), o marketing de relacionamento possui três diferentes níveis. No nível um é praticado o marketing de freqüência ou retenção, sendo oferecidos incentivos monetários para estimular os clientes a negociar mais com a organização. Neste nível a organização passa no teste da importância para o cliente, mas perde na diferenciação no mercado.

No nível dois, são priorizados os elos sociais acima dos elos financeiros, mediante a ênfase na prestação de serviços personalizado e à transformação dos consumidores em clientes, considerado pelos autores como sendo o “[...] produto da alma e da ciência [...]”. Neste nível surge o relacionamento um-a-um.

No nível três, os relacionamentos são consolidados com elos estruturais, além dos elos financeiros e sociais. Os elos estruturais são os criados para tornar os serviços valiosos para os clientes, mas nem sempre disponíveis prontamente em outras fontes, o que torna alto e desinteressante o custo da mudança. Tem por base a tecnologia da informação.

A retenção de clientes recebe de Pepper e Rogers (2001) uma abordagem inédita, por considerarem-na garantida, através de uma relação de aprendizado. Segundo os autores, o termo *relação de aprendizado* significa a relação estabelecida que motiva os clientes a ensinar a organização a personalizar os serviços que lhe presta, de acordo com as preferências de cada um. Uma vez aprendido este ensinamento, torna-se conveniente para o cliente manter-se fiel a ela. Para que uma relação de aprendizado possa ser desenvolvida, são necessárias mudanças ativas e contínuas, assim como a intensiva utilização de recursos de tecnologia da informação.

Os novos clientes e os já existentes – sejam compradores, intermediários e consumidores – exigem diferentes estratégias de marketing, diferindo também quanto à alocação do orçamento destinado. A apropriada alocação de recursos orçamentários dependerá da situação da organização - se recém-instalada ou bem estabelecida - assim como do mercado – se em crescimento ou maduro. O que se percebe de uma maneira geral é que as organizações gastam muitos recursos em termos monetários e de tempo na aquisição de clientes e muito pouco na retenção de clientes (PECK et al, 1999).

No ponto de vista de Conway e Swift (2000), ao invés de empregar a análise de fatia de mercado como medida de sucesso de marketing, a abordagem de marketing de relacionamento utiliza a retenção de clientes como parâmetro.

O conceito de pós-marketing de Vavra (1993) tem por essência a retenção e recuperação de clientes, na medida em que é definido como sendo o processo que visa a satisfação contínua dos clientes atuais ou daqueles que já foram clientes, devendo contemplar também a identificação e reconhecimento deles, através da tecnologia da informação.

O objetivo do pós-marketing, segundo seu mentor Vavra (1993), é a construção de relacionamentos de longa duração, os quais têm por objetivo a retenção de clientes. Endossando esta linha de pensamento Levitt (1995, p.55), considera que “[...] um crédito de relacionamento tem que ser descontado senão expira, além disso, precisa ser utilizado logo, do contrário, depreciará [...]”.

A importância atribuída pelas organizações aos relacionamentos de longo prazo com clientes, significa ter por objetivo de marketing, a manutenção do relacionamento entre as partes, ou seja, reter os clientes (PAYNE et al, 1998).

Com o objetivo de desenvolver competitivamente a maior satisfação do cliente, Gordon (1999) alerta que um conjunto certo de clientes pode aumentar a penetração no mercado, mas o conjunto errado pode encaminhar a organização em direção ao abismo. Para se posicionar corretamente perante os conjuntos de clientes, a organização deverá segmentá-los de acordo com a lucratividade e o valor atual e futuro que representam.

Assim sendo, devem ser identificados os melhores, os medianos e os piores clientes visando a adoção de diferentes estratégias para a construção da lucratividade a partir de cada categoria.

Os melhores clientes deverão ser analisados e para eles, empregados os meios adequados para assegurar sua retenção. Para os medianos, será necessário intensificar o vínculo e investir fortemente em instrumentos que ampliem a sua contribuição na lucratividade.

Quanto aos piores clientes, Gordon (1999, p.331) indica que deverão ser dispensados através de estratégias de seleção mediante a adoção de políticas de

precificação dos produtos/serviços ou outro mecanismo que desestimule a frequência. A razão é que tais clientes “[...] não são lucrativos hoje e nunca serão e não têm influência alguma sobre o sucesso da empresa no mercado [...]”.

No entanto, Bartram (2001) adverte que categorizar os clientes em bons e maus não é tarefa fácil, exigindo altos investimentos em tecnologia da informação para compilar as informações sobre cada cliente, as negociações efetuadas e suas características. Um bom cliente é facilmente identificável pela organização – pelo montante de compras e pagamento em dia, dentre outros – mas a identificação do mau cliente não é tão óbvia.

Bartram (2001) indica três modos para analisar um cliente: através do histórico e da média de relacionamentos em um determinado período e através da projeção da expectativa de compras do cliente. Mas adverte que o comportamento passado não é um guia seguro para relacionamentos lucrativos no futuro, devendo ser considerados fatores de difícil previsão como mudanças de hábitos dos clientes, variações sazonais e aumento da concorrência.

O marketing de relacionamento tem sido usado como um catalisador no entendimento do valor da retenção de clientes. Os recentes trabalhos a respeito do tema reconhecem a importância de reter clientes, mas não exploram suas medidas ou impactos no lucro.

Furlong (1994) propõe um modelo para a retenção de clientes, composto por três partes: mobilização das pessoas e da organização em prol da retenção de clientes, elaboração do compromisso organizacional para com a retenção do cliente e a integração organizacional. O modelo proposto tem por suporte os princípios-chave de responsabilidade individual, orientação para a ação e adaptabilidade organizacional.

Por considerar que a retenção de clientes ainda é uma retórica, Furlong (1994, p.11) alerta para a necessidade de transformá-la em ação, que só pode ser empreendida por pessoas, qualquer que seja o posto hierárquico ocupado, “[...] mas sempre e apenas por pessoas [...]”. Essa percepção evidencia a direção inicial

obrigatória para adoção de ações em prol da retenção dos clientes: deve-se começar de dentro da organização e progredir para o ambiente externo, ou seja, para os clientes.

Pode-se inferir assim, a grande ênfase dada pelos autores pesquisados com relação à utilização da tecnologia de informações como ferramenta para identificação dos clientes que a organização deseja reter.

2.8 – A hotelaria como referência do marketing de relacionamento no turismo

Na concepção de Mota (2001), tendo em vista a evolução do estudo e da pesquisa científica do Turismo bem como a sua análise por especialistas das mais diversas disciplinas é possível atribuir-lhe um caráter de transdisciplinaridade. A transdisciplinaridade pode ser concebida como sendo a integração das relações de todas as áreas de conhecimento que envolvem o Turismo, tendo como tendência o desaparecimento das fronteiras entre as disciplinas envolvidas.

Por também ser objeto de estudo em várias disciplinas, o Turismo utiliza de referenciais teóricos da maioria das ciências sociais o que lhe confere o caráter multidisciplinar (MOTA, 2001).

Conjugando os referenciais teóricos dos campos de marketing de relacionamento e turismo e, considerando a diversidade de atividades que integram o escopo do Turismo, o presente estudo focaliza especificamente a hotelaria como referência. Assim como a crescente importância do setor de serviços tem contribuído para a economia mundial, o setor de hotelaria também é reconhecido pela sua significância global dada a expansão deste segmento e de clientes em todo o mundo.

A crescente sofisticação das exigências dos clientes e a crescente competição no mercado significam novos desafios para os gestores do setor hoteleiro, levando-os a implementar estratégias para assegurar que o hotel tenha a lealdade dos clientes atuais e futuros (KANDAMPULLY e SUHARTANTO, 2000).

2.8.1– Principais marcos históricos em turismo e hotelaria

A história do turismo, da hotelaria e dos transportes se confunde, no entender de Mota (2001), devido ao alto grau de associação entre estas áreas. Pode se inferir ainda que na relação entre o turismo, hospedagem e viagens, a princípio, entrelaçam-se dois conceitos paradoxais: o deslocamento e a permanência.

Subtende-se por turismo, segundo Mota (2001), o deslocamento – ou seja, o transporte/viagem – e a permanência em local diferente da residência habitual, ou seja, em alguma forma de alojamento.

Na concepção de Oliveira (2000), existe diferença entre viajar e fazer turismo. As viagens são visitas a um local diferente daquele de residência das pessoas. É um simples ato de deslocar-se, de forma temporária, com a clara certeza de retornar à origem. Fazer turismo pressupõe a viagem que exige infra-estrutura adequada.

Sem a pretensão de elaborar um profundo estudo sobre a evolução histórica do turismo e hotelaria torna-se, entretanto, importante levantar seus principais marcos históricos e apresentar as diferentes visões dos autores da área, para fins de compreensão deste fenômeno.

Não existe consenso e precisão na literatura de turismo quanto ao início das atividades turística e hoteleira no mundo. Apesar da incerteza quanto à data de surgimento do primeiro hotel, Campos e Gonçalves (1998) sugerem que esta atividade tenha se iniciado a partir da necessidade natural dos viajantes por abrigo, apoio e alimentação durante as jornadas, desde os primórdios da civilização.

Entretanto, Campos (1999) considera que o primeiro hotel de que se tem notícia, remete ao ano 450 a.C, quando foi construída a primeira hospedaria, em Olímpia, na Grécia, destinada a hospedar os visitantes que ali compareciam para assistir aos jogos olímpicos.

Campos (1999) descreve também como marco inicial as viagens exploratórias – individuais ou em grupo – realizadas com objetivos de conhecimento, ocupação ou

exploração de novas terras, por ele caracterizadas como viagens relacionadas a negócios. Indica ainda que os primeiros registros de viagens de lazer datam de 3.000 a.C, quando as pessoas se deslocavam para contemplar as pirâmides no Egito.

O atual conceito de viagens é atribuído por Ignarra (1999) aos fenícios. Por ser uma região sem vocação para a agricultura, houve necessidade de desenvolver o comércio internacional como mecanismo de sobrevivência da Fenícia. Assim, movidas pela expansão comercial, as viagens tornaram-se freqüentes e com a adoção de pontos de trocas de animais possibilitaram as rotas de longa distância, surgindo, então, as primeiras hospedarias.

Em uma síntese da evolução do turismo, Laws (1990) considera que o turismo moderno tem uma origem interessante do ponto de vista histórico e social. A Revolução Industrial mudou os padrões de trabalho e lazer estabelecidos na era medieval. Surgiram grandes aglomerados de cidades, quebrando a ligação direta dos ciclos de trabalhos e habilidades agrícolas - aceitos pela maioria da população - assim como a substituição do ritmo de trabalho pelas máquinas. A economia de subsistência e troca evoluiu para salários e compras. Com o desenvolvimento dos sistemas de transporte e de comunicação, o interesse natural das pessoas por outros lugares e sua necessidade em quebrar a rotina puderam então ser satisfeitas comercialmente.

Os primeiros hotéis europeus, especialmente em Portugal e na França, eram chamados de *hospitais*, por servirem de abrigo aos viajantes e estrangeiros e possuírem um pavilhão destinado aos doentes. Eram construídos por entidades religiosas, ao lado de suas igrejas e destinados a acolher os doentes indigentes, o que favoreceu o desenvolvimento da instituição hospitalar, separando-a dos albergues, posteriormente (CAMPOS, 1999).

Das estalagens, com quartos coletivos abrigando um grande contingente de viajantes dos mais variados comportamentos, atitudes e níveis sociais, a ciência e arte de hospedar evoluiu significativamente no século XVIII, através de César Ritz

que revolucionou a estrutura e gestão hoteleira, sendo considerado por Oliveira (2000) como o precursor das relações públicas na hotelaria.

Ritz pode ser considerado também como o precursor de ações de marketing de relacionamento na hotelaria. Segundo Oliveira (2000), ele instituiu um controle de portaria onde eram registradas em fichas individuais, as preferências, gostos e datas de aniversários dos hóspedes. Com o objetivo de oferecer serviços diferenciados e aumentar a satisfação de cada cliente, instituiu ainda um controle dos amigos e inimigos dos hóspedes, para evitar contatos desagradáveis ou indesejados ou aproximar interesses.

Zelando para que o hóspede se sentisse como um rei, Ritz exigia o cumprimento de todas as recomendações contidas naquelas fichas. Foi o responsável pela adoção do mesmo procedimento no Grand Hotel, em Roma em 1893, no Ritz em Paris em 1898 e no Carlton em Londres em 1899 (OLIVEIRA, 2000).

No Brasil, a história do turismo se inicia no seu próprio descobrimento pelas viagens exploratórias dos portugueses. A hotelaria tem seu começo no XIX, quando a corte portuguesa se transfere para o país, demandando o aumento da quantidade e qualidade das hospedarias locais para abrigar os visitantes, comerciantes e diplomatas. A partir da Segunda Guerra Mundial, com o desenvolvimento industrial crescente, iniciou-se a diferenciação por categorias de estabelecimentos (IGNARRA, 1999).

2.8.2 – A hotelaria contemporânea brasileira

Compreendida por Mota (2001) e Ignarra (1999) como uma das principais atividades do turismo, a hotelaria é ainda considerada como elemento essencial e indispensável para a viabilização do turismo, pois é o que possibilita a permanência do turista no local visitado, através da hospedagem.

Com a preocupação básica de estabelecer o padrão dos serviços oferecidos, de acordo com Mota (2001), surgiram em 1926 em Budapeste as primeiras normas governamentais hoteleiras.

No Brasil, a EMBRATUR, através do Decreto Nº 84.910, de 15 de julho de 1980, em seu artigo 2º, alínea 'a' define como meios de hospedagem de turismo, os empreendimentos ou estabelecimentos destinados a prestar serviços de hospedagem - em aposentos mobiliados e equipados - alimentação e outros itens necessários aos usuários.

Através da Deliberação Normativa Nº 387, de 28 de Janeiro 1998, a EMBRATUR atualizou e modificou o Regulamento dos Meios de Hospedagem de Turismo e o Manual de Avaliação do Tipo *Hotel*, aprovados, respectivamente, pelas Deliberações Normativas Nºs 367, de 26 de novembro de 1996, e 379, de 12 de agosto de 1997.

Nesse novo Regulamento dos Meios de Hospedagem, aprovado pela Deliberação Normativa Nº 387, de 28 de Janeiro 1998, em seu artigo 4º, é considerada como empresa hoteleira a pessoa jurídica que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira.

O artigo 6º do mesmo Regulamento define que será considerado como meio de hospedagem o estabelecimento que satisfaça, cumulativamente, às seguintes condições: seja licenciado pelas autoridades competentes para prestar serviços de hospedagem e que seja administrado ou explorado comercialmente por empresa hoteleira, devendo adotar contrato de hospedagem, definindo condições de relacionamento com os hóspedes de acordo com as características previstas nas legislações aplicáveis.

De acordo com Mota (2001), o Sistema Brasileiro de Classificação dos Meios de Hospedagem (SBC-MH) em vigor, regulamenta todos os estabelecimentos em atividade, define a tipologia para classificação dos mesmos e adota um manual de avaliação dos meios de hospedagem. Para realizar a classificação, são avaliados os

requisitos necessários ao enquadramento nas categorias previstas: hotel, hotel de lazer, pousada ou hotel histórico.

Os meios de hospedagem podem ser classificados ainda por categoria, cujos critérios para enquadramento podem ser simples e reduzidos para os hotéis de uma estrela e tão complexos como a norma ISO-9000 para os de cinco estrelas.

Mota (2001) salienta que, apesar da atual classificação de hotéis ser opcional, é vedada pela legislação atual a utilização de seus símbolos por qualquer estabelecimento não classificado, o que poderia ser considerado como propaganda enganosa, proibida pelo artigo 37 da Lei Nº. 8.708 de 11 de setembro de 1990, que instituiu o Código de Defesa do Consumidor.

Na classificação proposta por Oliveira (2000), a hotelaria contempla 21 categorias: hotel padrão, de praia, de montanha, hotel-fazenda, especializados em eventos, em terminais de transporte, resorts, de estações invernais, eco-hotel, de saúde, lodge, suíte-service, de lazer, motel, pousada, apart-hotel, flat, albergues, camping, em castelos e os destinados a executivos.

A categoria objeto de estudo – apart-hotel – de acordo com Oliveira (2000) é o estabelecimento que oferece ao hóspede um misto de residência normal com serviços de hotel. Tem em sua estrutura física tradicional um ou mais dormitórios, banheiro, sala, cozinha e garagem à disposição do hóspede. É mais utilizado por famílias, uma vez que a hospedagem se torna mais barata do que um hotel tradicional.

Destacando a importância da hotelaria no desenvolvimento turístico, Nishimura (2000) apresenta dados levantados pela *Horwath Consulting* no período de 1991 a 1997, os quais demonstram que a procura por estada nos hotéis de cinco estrelas cresceu 6,6%, nos de quatro o crescimento foi de 7,6%, ao passo que o PIB no mesmo período cresceu 3,4%.

Nos hotéis de três estrelas foi registrada uma queda na ordem de 1% e na explicação de Nishimura (2000), o motivo da perda de mercado nestes hotéis em

favor dos estabelecimentos de quatro e cinco estrelas, foi a qualidade de serviço inadequada às necessidades e aos desejos dos hóspedes.

Apresentando também dados da *Horwath Consulting*, Cruz (2001) afirma que a hotelaria e o turismo no Brasil estão em ebulição, devido à projeção de aumento da oferta de quartos, até 2004, de 310 mil contra 140 mil em 1992.

De acordo com Nishimura (2000), para enfrentar a concorrência de grupos internacionais que demonstram grande interesse no país - comprovado pelo alto volume de investimentos realizados e por realizar - são requisitos necessários aos hotéis menores a profissionalização e adoção de estratégias adequadas para enfrentar a queda das diárias médias.

Segundo dados de Kalil (2000), existem 23 redes internacionais atuando no país, detentoras de 214 estabelecimentos em 2000, com projeto de instalação de mais 194 hotéis até 2003.

Os fatores de análise para a definição de infra-estrutura necessária ao atendimento de expectativas e necessidades dos executivos que os utilizam, levantados por Nishimura (2000, p.227) são: “[...] a localização (o executivo quer sempre ficar próximo ao trabalho e a um centro de animações); excelência de serviços (o que equivale a eficiência, agilidade e qualidade dos serviços); praticidade (uma vez que ele não tem tempo a perder); muito conforto e facilidades nas instalações do apartamento/suíte (para atender às suas necessidades profissionais e pessoais); recursos tecnológicos (para estarem conectados ao mundo); facilitadores para reduzir o impacto ambiental na vida pessoal (para reduzir o stress de estar fora de casa); e preço justo (que não significa necessariamente preço baixo, mas adequado ao que é ofertado)[...]”.

De acordo com Corazza (2001), o mercado de viagens corporativas tem registrado um aumento crescente de cerca de 7% ao ano em relação ao turismo de lazer, segundo dados do Favecc (Fórum das Agências de Viagens Especializadas em Contas Comerciais), órgão que reúne agências atuantes no segmento corporativo e responsáveis por 30% de todos os bilhetes aéreos emitidos no Brasil.

O negócio de viagens no país cresce, principalmente, pela oferta de serviços agregados à venda de passagens, que vão desde a reserva do hotel, busca por melhores tarifas, seleção de horários mais convenientes para a viagem até promoções de acordo com o cartão de fidelidade do executivo (CORAZZA, 2001).

2.8.3 – A localidade como norte do turismo e da hotelaria

Barreto (2000) indica a necessidade de uma revisão na afirmativa que considera como base do turismo o tripé formado por agências, hotéis e transportadoras. Em vista disso, propõe uma revisão conceitual, argumentando que nem todos os hotéis são turísticos - por existirem aqueles que atendem exclusivamente a homens/mulheres de negócios, cujas atividades e sobrevivência não estão vinculados ao turismo - e, ainda, que há turismo sem hotel.

Defendendo seu ponto de vista, Barreto (2000) argumenta que em uma viagem a negócios ou para participação em eventos, o profissional está a trabalho e não por vontade própria e considera a expressão *turismo de negócios* um contra-senso. Essa visão de Barreto quanto ao turismo de negócios não é ratificada pelos demais autores pesquisados.

São elencados por Oliveira (2000) 23 tipos de turismo praticados em todo o mundo, conforme as peculiaridades de cada região: de lazer, de eventos, de águas termais, desportivo, religioso, de juventude, social, cultural, ecológico, de compras, de aventura, gastronômico, de incentivo, da terceira idade, rural, de intercâmbio, de cruzeiros marítimos, de negócios, técnico, *gay*, de saúde, étnico e nostálgico.

Na concepção de Oliveira (2000), o turismo de eventos é praticado para atender aos desejos de participação em acontecimentos que têm por objetivo discutir assuntos de interesse comum. Pode abranger motivos ligados a outros tipos de turismo, seja de ordem profissional ou ligados a entidades associativas, culturais e desportivas.

O turismo de eventos é marcado pela organização e planejamento indispensáveis à sua viabilização. Tem por característica a independência de fatores ligados a clima e temporadas-padrão, diferentemente do turismo de lazer que é fortemente influenciado por ambos. Por outro lado, exige altos investimentos em infra-estrutura, no que diz respeito a instalações físicas, equipamentos auxiliares e de comunicação, além de mão de obra qualificada (OLIVEIRA, 2000).

O turismo de negócios é definido por Oliveira (2000) como sendo o praticado por executivos que se deslocam para participar de reuniões com seus pares, para visitas a fornecedores ou clientes.

Por se tratar de um público com alto nível de exigência, requer atenção e serviços especializados, tais como: equipamentos e suporte de informática, apoio de profissionais locais como secretárias, motoristas e tradutores. Este tipo de turismo, independe de temporadas ou estações do ano, acontecendo durante todo o tempo, o que favorece o desenvolvimento do setor hoteleiro (OLIVEIRA, 2000).

Segundo Oliveira (2000), de acordo com o potencial da região, cada localidade deve definir em que tipo de turismo suas características melhor se enquadram. Esta definição é de vital importância tanto para os turistas, para que possam ser informados do tipo de turismo oferecido pela localidade, como também para nortear os investidores interessados no setor.

Embora proponha também a categorização dos meios de hospedagem, Oliveira (2000) alerta para o fato de que cada estabelecimento detém características próprias e determinantes para definir sua composição em termos arquitetônicos, dos serviços oferecidos, princípios e políticas adotadas.

Além disso, os estabelecimentos têm de se adequar às características ambientais e climatológicas de sua localização, adotando comportamentos diferentes daqueles que não sofrem tais influências e, assim, o que pode ser sucesso para um estabelecimento pode ser inviável para outro (OLIVEIRA, 2000).

2.8.4 – O cliente interno do setor hoteleiro como agente ativo do marketing de relacionamento

Na afirmativa de Kandampully e Duddy (1999), o conceito de cliente interno foi desenvolvido por Grönroos, o qual se refere à relação fornecedor-cliente, existente na prestação de serviços entre empregados ou áreas de uma organização.

As necessidades dos clientes internos refletem as exigências dos clientes externos. Kandampully e Duddy (1999) ponderam que a organização é capaz de aumentar sua habilidade em satisfazer o cliente externo, assegurando a satisfação das necessidades e desejos dos clientes internos.

Peck et al (1998) citam o pensamento expresso por Bill Marriot Jr, presidente da rede hoteleira Marriot, que julga importante a precedência da satisfação do cliente interno em relação à do cliente externo, por considerar que o empregado satisfeito naturalmente produz a satisfação do hóspede.

Na concepção de Barreto (2000, p.112) o “[...] conceito de serviço [] muitas vezes confunde-se com servilismo[...]”, e que este fenômeno ocorre de maneira acentuada na prestação de serviços em hotelaria, devido aos espectros deixados em uma sociedade marcada pela escravidão.

Constitui-se também em um problema cultural, com reflexos no desempenho do empregado, uma vez que eles temem ser confundidos com um serviçal - portanto em condição inferior ao hóspede - o que torna difícil prestar um bom serviço e com cordialidade (BARRETO, 2000).

Ao se raciocinar de forma semelhante a Barreto (2000), não é possível vislumbrar o cliente interno como agente ativo do marketing de relacionamento. Visualiza-se, assim, uma situação de perene conflito e de cumprimento irrestrito de deveres e obrigações, com um relacionamento frio e distante, em um constante medir forças e poder: de cunho econômico por parte do hóspede, de caráter hierárquico por parte do superior imediato e de possibilidade de retaliação mediante um serviço de baixa qualidade, por parte do empregado.

Por outro lado, Correa (2001) afirma que o profissional que atua na área de serviços não recebe remuneração das mais atraentes e nem as melhores condições de trabalho. Isto pode ser facilmente verificado ao se comparar os profissionais das áreas industrial e de prestação de serviços.

No entendimento de Correa (2001), normalmente o empregado da área de serviços encara sua atividade como temporária, até que apareça algo melhor. Compreende-se, assim, a alta rotatividade de mão-de-obra no setor e a dificuldade em manter bom nível de qualidade.

Para a criação de uma cultura de serviços, é necessária a ocorrência de duas condições simultâneas: o envolvimento da liderança e concessão de autonomia aos empregados, o que somente será possível através de um eficaz programa de treinamento (CORREA, 2001).

Muitas organizações, sob o manto da padronização de procedimentos como garantia de qualidade na prestação dos serviços, orientam a atuação do empregado da linha de frente a cumprir fielmente os ditames dos manuais de procedimentos ou de processos. Os casos excepcionais ficam a critério do gerente.

Porém, restringir demais a autonomia do pessoal da linha de frente é um erro grave, pois inviabiliza o desenvolvimento de uma cultura de serviços, elimina a iniciativa dos empregados, além de deixar o cliente irritado por ter que repetir a negociação com várias pessoas da organização (CORREA, 2001).

Devido à dificuldade de quantificar os dados econômicos referentes à retenção de empregados, segundo Reichheld (1996) muitas organizações reduzem seu potencial econômico em face da adoção de políticas de recursos humanos que incentivam a alta rotatividade de seus quadros. Mas, adverte, é fato que a retenção de empregados é primordial para a retenção de clientes.

É questão de pura lógica e bom senso: quanto mais tempo os empregados permanecem na empresa, mais familiarizados se tornam com os negócios e mais aprendem (REICHHELD, 1996).

Os empregados que atuam na linha de frente têm poderosa influência sobre a lealdade dos clientes, pois os empregados mais antigos, via de regra, atendem melhor que os novatos. E, ainda, é com os empregados que os clientes estabelecem o elo de confiança e depositam suas expectativas. Quando os empregados se vão, o elo se rompe (REICHHELD, 1996).

Tanto no meio acadêmico como no empresarial, a importância das boas relações entre clientes e empregados é enfatizada. Berry e Parasuraman (1992) valorizam os empregados ao afirmar que para o cliente, o pessoal do serviço não apenas presta e vende o serviço, mas é o próprio serviço. E, segundo Correa (2001, p.47), o presidente da empresa aérea TAM, Daniel Mandelli Martin, afirma que “[...]serviço é gente [...]”.

Ratificando essa posição, Castelli (2000) afirma ser de fundamental importância a qualidade do elemento humano para as organizações prestadoras de serviço. Uma vez que, como condição de competitividade e sobrevivência organizacionais, a excelência no serviço depende diretamente de como se processa a interação entre o empregado e os clientes.

No entender de Castelli (2000), a ênfase no empregado como elemento humano é de fundamental importância no setor hoteleiro, pois existe relação entre o processo de acolhida do hóspede e os impactos positivos ou negativos na formação da imagem da organização, da cidade ou do país.

Focalizando as organizações hoteleiras, Luz (1999) afirma que a satisfação dos clientes externos depende diretamente do desempenho dos clientes internos. Neste sentido, Papa e Cotrim (apud Luz, 1999, p.4) afirmam que 70% da satisfação do cliente e do seu julgamento a respeito da organização dependem de quem entra em contato com ele.

Por isto, Luz (1999) considera de vital importância o nível de motivação dos clientes internos para assegurar a prestação de serviços de qualidade. Aconselha as empresas a desenvolverem políticas de recursos humanos adequadas, de forma a

buscar o comprometimento, a profissionalização e satisfação dos clientes internos continuamente.

A EMBRATUR, através da Deliberação Normativa Nº 387, de 28 de janeiro 1998, aprovou o Regulamento dos Meios de Hospedagem. De acordo com Luz (1999) esta nova regulamentação acompanha as tendências globais e as exigências do mercado, ao estabelecer procedimentos específicos para a gestão de recursos humanos, abordando aspectos ligados a recrutamento, treinamento e avaliação de desempenho e ao exigir cortesia e presteza dos profissionais em relação aos clientes externos.

Na concepção de Luz (1999) é possível identificar a importância dada por um estabelecimento hoteleiro à qualidade de seus serviços, através da análise dos programas voltados para a elevação e manutenção da motivação dos clientes internos e de seu nível de qualificação. Só assim o estabelecimento poderá garantir a sua competitividade e participação no contexto global do turismo, como equipamentos turísticos voltados para, efetivamente, atender as expectativas dos clientes.

2.8.5 – O hóspede como elo entre o marketing de relacionamento e a hotelaria

Os conceitos nos campos do turismo, hotelaria e marketing se entrelaçam. Na visão de Kuazaqui (2000), na área de turismo e hotelaria, dependendo do momento, uma pessoa pode ocupar diferentes posições e assumir diferentes comportamentos e atitudes. Este fenômeno se explica pela análise das motivações de quem usufrui os serviços e que podem ser de ordem pessoal, profissional ou impostas por outrem. Assim sendo, pode receber diferentes nomenclaturas para cada papel assumido: cliente, hóspede ou turista.

De acordo com Kuazaqui (2000), turista é o consumidor apto a consumir produtos e serviços dentro das organizações que desempenham atividades turísticas. O hóspede é a pessoa física que utiliza unidades habitacionais em um meio de

hospedagem. O cliente é a pessoa que mantém vínculos comerciais com determinada organização.

Dependendo da forma de interação entre a organização e o indivíduo, segundo Kuzaqui (2000), devem ser adotadas diferentes estratégias e ações de marketing, baseadas nas características e mudanças no ambiente mercadológico no qual a organização compete. Tal ambiente deverá ser permanentemente monitorado através de sistemas de informação e avaliação, para possibilitar o estabelecimento de cenários futuros compatíveis às tendências detectadas, como forma de assegurar sua permanência no mercado.

No processo de monitoramento ambiental, o cliente e seu comportamento de compra devem ser posicionados no papel central, contemplando as ações por ele empreendidas para a obtenção e uso de produtos/serviços. Para Kuzaqui (2000), é necessário que a organização compreenda o processo decisório do cliente, antes e após a compra.

Na análise de Barreto (2000), embora alguns estabelecimentos hoteleiros ainda ignorem o poder de decisão de um cliente, por se constituírem, às vezes, em única alternativa local ou o local previamente definido e sem a participação do executivo, alerta para o advento das viagens virtuais, que possibilitam a realização de convenções, reuniões e treinamentos à distância, o que fatalmente demandará uma revisão de políticas e práticas de atendimento ao cliente.

Nessa multiplicidade de papéis há que se considerar ainda que os modelos comportamentais analisados encontram-se em fase de transição e que não é possível a previsão de sua validade. Por isso, Barreto (2000) afirma que o comportamento do turista é diretamente associado à sua respectiva classe social.

Até pouco tempo atrás, o uso de facilidades dos hotéis, tais como: apartamentos, restaurantes, boates e academias de ginásticas era considerado um luxo, mas para muitas pessoas estes serviços já estão incorporados como componentes de seu estilo de vida, não mais significando um diferencial (KANDAMPULLY e SUHARTANTO, 2000).

Considerando o crescente nível de exigência e do conhecimento de seus direitos de consumidor, aliado ao fato de que o cliente detentor de bom poder aquisitivo usufrui em seu lar um padrão de conforto do qual não deseja abdicar ao viajar, a tendência é a opção por qualidade de atendimento e de serviços, preferencialmente personalizados.

Na literatura de Turismo, Trigo (1991) uma década atrás já alertava para a necessidade de respeitar a existência do pluralismo de pessoas e de gostos.

Na mesma linha de pensamento, Barreto (2000) também aponta para a crescente procura por serviços personalizados e de alta qualidade, por cortesia e detalhes. Estes pontos de vista - formulados para a área do turismo - traduzem também uma das preocupações do marketing de relacionamento.

Na cronologia do turismo traçada por Barreto (2000, p.127), a partir de 1980, surge o turismo não organizado, deixando para trás a época do turismo de pacotes, padronizado e de grande escala, surgindo então um modelo “[...] pós-fordista, de segmentação, flexibilização e personalização do produto [...]”.

Assim, pode-se inferir que o turismo encontra a vertente do marketing de relacionamento.

3. METODOLOGIA

O tema em estudo “Marketing de relacionamento em organizações hoteleiras”, para que tenha o mérito de uma pesquisa científica, é imprescindível que seja conduzido através de uma investigação de forma planejada, desenvolvida dentro das normas e o rigor da metodologia científica.

A metodologia, segundo Minayo (1999, p.16), é “[...] o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade[...]”. Nela estão incluídas: as “[...] concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade e o sopro divino do potencial criativo do investigador”.

Segundo Gil (1999, p.26) pode se definir o método científico como sendo o “[...] conjunto de procedimentos intelectuais e teóricos adotados para se atingir o conhecimento [...]”.

Na concepção de Minayo (1999), as ciências sociais têm o caráter essencialmente qualitativo. Sendo assim, a pesquisa nestas áreas responde a questões muito específicas e não quantificáveis.

Não existe clareza por parte de muitos autores quanto à distinção entre os métodos quantitativos e qualitativos, uma vez que, de certo modo, consideram a pesquisa tanto quantitativa como qualitativa (CWIKLA, 2001).

Segundo Connolly (1999, p.188), alguns estudiosos consideram que os métodos qualitativos representam o “[...] lado mais fraco da família: os métodos das ciências sociais [...]”.

Devido à percepção de falta de rigor por parte do meio acadêmico, a pesquisa qualitativa é algumas vezes considerada como se fosse mais fácil de ser elaborada, aplicada e analisada do que a pesquisa quantitativa (CONNOLLY, 1999).

Porém, Connoly (1999) adverte que esta é uma visão equivocada e afirma que a pesquisa qualitativa é bem mais difícil de ser conduzida e concluída, devido à multiplicidade de fatores por ela analisada e os obstáculos que a acompanham. O pesquisador deverá saber lidar com a pouca credibilidade do seu trabalho no seu meio de atuação e a censura, velada ou explícita.

Denzin e Lincoln (*apud* Connoly, 1999, p.189) afirmam que a palavra *qualitativa* implica em uma ênfase em processos e significados que não são rigorosamente mensurados no que diz respeito a quantidade, valor, intensidade ou frequência.

Pesquisadores que adotam a metodologia qualitativa acentuam a natureza social de construção da realidade, a íntima relação entre o pesquisador e o objeto de estudo e os fatores situacionais impeditivos que moldam a investigação (CONNOLY, 1999).

Por outro lado, os estudos quantitativos enfatizam o relacionamento causal entre variáveis e não entre processos. A investigação é intencionalmente inserida em uma estrutura de livre valor (CONNOLY, 1999).

Em geral, os métodos qualitativos são mais adequados para os estudos descritivos e exploratórios, bem como auxiliam na compreensão e desenvolvimento inicial de uma fundamentação teórica para um dado fenômeno de interesse (CONNOLY, 1999).

Para a análise e compreensão do tema em estudo e considerando envolver conhecimentos das áreas sociais, especificamente em se tratando de turismo, Lage e Milone (2000) indicam as abordagens quantitativa e qualitativa como as mais adequadas.

Alertando para o benefício da utilização das abordagens qualitativa e quantitativa de forma harmoniosa, Connoly (1999) afirma que quando usadas ao mesmo tempo, geram uma teoria global mais forte e robusta do que uma única abordagem.

Assim sendo, optou-se, neste estudo, por conduzir uma investigação científica - norteada pelos objetivos geral e específicos definidos - contemplando tanto o método qualitativo quanto o quantitativo.

3.1 – O método do estudo de caso único e multicaso

Uma pesquisa para ser efetiva deve balancear relevância do tema com rigor metodológico. Para se obterem resultados válidos e significativos de uma pesquisa, o emprego e a apropriada implementação do método mais adequado para o tema estudado são fatores críticos de sucesso (CONNOLY, 1999).

Por isso a metodologia adequada é determinada primeiramente pelas questões, que irão orientar a investigação, e em segundo lugar, pelo corrente estado do conhecimento reportado na literatura (CONNOLY, 1999).

Na visão de Yin (1986), apesar da longa história de críticas, de erros de identidade e de conceitos com relação à pesquisa qualitativa, o estudo de casos é um exemplo de pesquisa qualitativa bem sucedida, que tem proporcionado ricas e criteriosas análises além de valiosa contribuição para o desenvolvimento da teoria.

A importância da utilização do método de estudos de casos é defendida por Yin (1986), por permitir o uso de forma balanceada dos pensamentos dedutivo e indutivo. Além disso, tem o potencial de introduzir novos conceitos e paradigmas, os quais são essenciais para o avanço da teoria. Portanto, este método não é apenas útil, mas, às vezes, uma indispensável ferramenta no processo de desenvolvimento da teoria.

Em sua análise, Yin (1986) acrescenta que, quando o foco da pesquisa está direcionado para um problema contemporâneo e não para um problema de natureza histórica, a aplicação do estudo de casos é considerada a mais apropriada.

A utilização do método do estudo de caso, segundo Yin (1986), tem por finalidade explorar, descrever, ilustrar e explicar diferentes fenômenos. Apesar de

freqüentemente ser utilizado em conjunto com outras técnicas de pesquisa, para complementar e conectar os objetos de estudo, não pode ser considerado como um sub-componente de outro método. É, portanto, um método que tem méritos próprios e pode ser utilizado de forma individual.

Na definição de Yin (1986, p. 23):

Um estudo de caso é uma investigação empírica, que estuda um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente evidentes, nos quais múltiplos recursos e evidências são utilizados.

Na concepção de Gil (1999, p.72) “[...] o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado”.

O estudo de caso investiga as situações tecnicamente distintas nas quais há muito mais variáveis de interesse do que os dados indicam, e como resultado, estebelece-se a confiança em múltiplas fontes de evidências com dados que demandam uma triangulação (YIN, 1986).

Na afirmativa de Connolly (1999), o método do estudo de caso é uma das técnicas de pesquisa empírica e qualitativa mais utilizada, por ser o método mais conveniente para apreender e documentar tanto o conhecimento quanto a experiência. A contribuição que esta técnica de pesquisa desempenha no processo de desenvolvimento da teoria se expressa no registro e prova da experiência, bem como na ampla utilização em todo o mundo.

De acordo com Benbasat et al. (*apud* CONNOLLY, 1999, p.195), são 11 as características-chave do estudo de casos: o fenômeno é examinado em um cenário natural; os dados são coletados em múltiplos significados; uma ou poucas entidades (pessoa, grupo ou organização) são examinadas; a complexidade de uma unidade é estudada intensivamente; são mais adequados para exploração, classificação e desenvolvimento de hipóteses; não são envolvidos controles ou manipulações

experimentais; o pesquisador não especifica um conjunto de variáveis dependentes e independentes antecipadamente; os resultados dependem fortemente do poder integrador do investigador; mudanças no local e métodos de coleta de dados podem levar o pesquisador a desenvolver novas hipóteses; é útil para estudar as questões de *por que* e *como* ao invés de frequência ou incidência; o foco é em eventos contemporâneos.

Segundo Yin (1986), estudo de caso único e multicaso são duas variantes da metodologia de estudos de casos. Na sua concepção o estudo de caso único não deve ser concebido como um estudo completo, por isso indica a utilização de um multicaso.

A estrutura metodológica e procedimentos adotados para um estudo de multicaso são virtualmente idênticos àqueles adotados para um estudo de caso único (YIN, 1986).

Um estudo de caso envolvendo múltiplos casos - também denominado de casos comparados ou estudo de casos coletivos - propicia maior percepção que um estudo de caso único e é mais adequado em estudos descritivos (YIN, 1986).

Tendo como foco o conhecimento do marketing de relacionamento em organizações hoteleiras, tema considerado como atual e com limitada cobertura da literatura específica, caracteriza-se assim, para a pesquisadora, como um assunto de interesse que demanda o seu estudo em profundidade. Assim sendo, a **abordagem do estudo de multicaso** é o melhor método de investigação e, portanto, **a escolha metodológica para o presente estudo**.

3.2 – Níveis da pesquisa: exploratória e descritiva

A pesquisa de marketing é em sua essência uma pesquisa comportamental, uma vez que, em última instância, investiga problemas e questões relativas a pessoas. Devido à sua flexibilidade, poderá ainda ser usada para responder quase que a

todas as questões relativas a marketing, independentemente se a questão é relacionada ao ambiente interno ou externo à organização (PETERSON, 1987).

Segundo Peterson (1987), ela não é útil apenas para prognóstico de problemas como também para diagnóstico. Indica, a título de exemplo, um problema de baixas vendas de um produto que pode estar sendo erroneamente atribuído à área de propaganda vir a ser comprovado através da pesquisa que sua origem reside no design do mesmo.

O objetivo de uma pesquisa de marketing sempre aborda o comportamento de pessoas, por isso sua boa qualidade propiciará o aumento do conhecimento da maioria dos assuntos relativos a ele (GIL, 1999).

Pesquisa social, segundo Gil (1999), é aquela em que é utilizada a metodologia científica para a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social. Por realidade social, entende-se a interação de todos os aspectos relativos ao homem em seus múltiplos relacionamentos com outros de sua espécie e as diversas instituições sociais.

Segundo Gil (1999) as pesquisas sociais podem ser agrupadas de forma ampla em três níveis: exploratórias, descritivas e explicativas.

A pesquisa exploratória tem por finalidade principal desenvolver, esclarecer e modificar idéias e conceitos, de forma a tornar mais explícito o tema ou a construir hipóteses a seu respeito (GIL, 1999).

Além disso, a pesquisa exploratória provê ao pesquisador um maior conhecimento sobre o tema em estudo. Utiliza métodos amplos tais como: levantamento bibliográfico e documental, entrevistas com quem teve experiência prática com o tema, com vistas a auxiliar na definição dos objetivos do estudo e formar o referencial para amparar a fundamentação dos resultados (MATTAR, 1999).

Os levantamentos bibliográficos revestem-se de grande importância para o aprofundamento do estudo, envolvendo a busca do conhecimento e pensamento de estudiosos em assuntos afetos ao tema, através de livros, revistas especializadas, jornais, dissertações e teses apresentadas em universidades, dentre outros (MATTAR, 1999).

Os levantamentos documentais, segundo Mattar (1999), contemplam dados da organização ou do setor em que atua, referente ao *status* atual e sua evolução sob o ponto de vista legal, organizacional, econômico e/ou financeiro.

Os levantamentos das situações vivenciadas visam a obtenção e síntese de experiências relevantes a respeito do tema em estudo, através de entrevistas individuais ou com grupos de especialistas ou conhecedores do assunto (MATTAR, 1999).

A pesquisa descritiva tem por objetivo traçar as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis, mediante a utilização de técnica de coleta de dados padronizada (GIL, 1999).

Outras características marcantes da pesquisa descritiva, salientadas por Mattar (1999), referem-se à definição clara de objetivos, a adoção de procedimentos formais, o rigor na sua estruturação e serem muito utilizadas para a solução de problemas ou para análise de alternativas.

Na afirmativa de Mattar (1999), a maioria das pesquisas de marketing realizada é descritiva, por ser uma das mais solicitadas por diversos tipos de organizações. Através dela podem-se identificar as relações entre variáveis como também determinar a natureza das mesmas.

Dessa forma, podem proporcionar também uma nova visão do problema em investigação, o que segundo Gil (1999, p.44) “[...] as aproximam das pesquisas exploratórias[...]”.

As diferenças entre as pesquisas exploratórias e descritivas são indicadas por Mattar (1999, p.84), ao afirmar que “[...] diferentemente do que ocorre nas pesquisas exploratórias, a elaboração das questões de pesquisa descritiva pressupõe profundo conhecimento do problema a ser investigado [...]”.

Para a viabilização de uma pesquisa descritiva vários métodos podem ser utilizados, tais como: entrevistas pessoais ou por telefone, questionários pessoais, por correio ou por e-mail e observação (MATTAR, 1999).

No **presente estudo utilizam-se pesquisas exploratória e descritiva** e na sua elaboração foram utilizados entrevistas pessoais e questionários.

3.3 – Universo e amostragem da pesquisa

De modo geral, as pesquisas contemplam um universo de elementos de tamanha magnitude que se torna impossível considerá-los em sua totalidade. Por este motivo, freqüentemente são utilizadas amostras.

Entende-se como universo de pesquisa ou população um conjunto definido de elementos portadores de determinadas características. Considera-se a amostra como sendo um subconjunto do universo ou da população, através do qual são estabelecidas ou estimadas as características deles (GIL, 1999).

Como principais objetivos da utilização das amostras considera-se a busca da garantia da representatividade dos dados colhidos e a legitimidade da pesquisa científica, o que somente é possível mediante a determinação do tamanho da amostra, de acordo com critérios estatísticos específicos (LUZ, 1999).

Mattar (1999) assegura que a coleta e análise de apenas alguns elementos da população em estudo, desde que conduzidas de acordo com critérios estatísticos e acompanhadas de vários cuidados operacionais, são suficientes para proporcionar as informações procuradas sobre esta população, de forma relevante e consistente.

Na afirmativa de Gil (1999) a amostragem é fundamentada pelas leis estatísticas que lhe conferem fundamentação científica. As amostras podem ser classificadas em probabilística e não probabilística.

As amostras probabilísticas são rigorosamente científicas e baseiam-se nas leis estatísticas dos grandes números, da regularidade estatística, da inércia dos grandes números e na de permanência dos pequenos números(GIL, 1999).

Segundo a lei dos grandes números, se um evento se repete grande número de vezes, a sua ocorrência tende a aproximar-se da quantidade total. A lei da regularidade estatística indica que se considerar um conjunto de unidades 'n' tomadas ao acaso de um conjunto maior 'N', o conjunto 'n' tende a ter as características deste conjunto maior. Pela lei da inércia dos grandes números assegura-se que, na grande maioria dos fenômenos, quando uma parte varia em determinada direção existe a probabilidade de que uma parte igual varie em direção oposta. A lei da permanência dos pequenos números indica que, se uma amostra numerosa é representativa da população, uma segunda amostra de igual proporção será semelhante à primeira (GIL, 1999).

A tipologia da amostragem probabilística contém amostragem aleatória simples, sistemática, estratificada, por conglomerado e por etapas. Na amostragem não probabilística encontram-se os tipos: por acessibilidade, por tipicidade e por cotas (GIL, 1999).

Na definição de Gil (1999, p.102), a amostragem estratificada é caracterizada “[...] pela seleção de uma amostra de cada subgrupo da população considerada [...]” e que a fundamentação para delimitar os subgrupos ou estratos pode ser encontrada nas propriedades consideradas como relevantes.

A amostragem estratificada comporta duas subdivisões: proporcional e não proporcional. A proporcional é caracterizada por contemplar uma amostra aleatória de cada grupo, proporcional à extensão do subgrupo. A não proporcional se

caracteriza por não conter de forma proporcional, as amostras dos vários estratos em relação ao universo pesquisado (GIL, 1999).

Como amostragem, na investigação conduzida, foram selecionados para análise quatro apart-hotéis, identificados como A,B,C e D, assim preservando o caráter de confidencialidade solicitado. Os estabelecimentos pesquisados foram selecionados dentro de critérios definidos pela pesquisadora.

Existem em Belo Horizonte 24 apart-hotéis, conforme Tabela 1, e os quatro estabelecimentos selecionados para estudo o foram tendo em vista contemplar diferentes tempos de funcionamento – mais antigos e mais novos – e sua localização:

- O apart-hotel A foi inaugurado em setembro de 2001, localiza-se em uma região isolada da ambiência empresarial – a região da Lagoa da Pampulha – que já foi considerada como área de lazer e turismo da capital mineira e que hoje é apenas um referencial para localização, devido à degradação e poluição atuais;
- o apart-hotel B tem sua localização na região limítrofe compreendida entre o hiper-centro da cidade e o bairro de Lourdes – considerado como um dos melhores bairros da cidade e símbolo de status. A região na qual este estabelecimento se situa por enquanto ainda não está sendo explorado pela concorrência;
- o apart-hotel C foi um dos primeiros estabelecimentos nesta categoria a funcionar em Belo Horizonte;
- o apart-hotel D tem sua localização em um ponto nobre da cidade - na região da Savassi - onde se concentra a maioria dos estabelecimentos concorrentes.

O presente estudo contempla uma **amostragem probabilística estratificada proporcional** por envolver quatro unidades representando diferentes estratos, nos quais foi considerado o número total de Unidades Habitacionais (UH) em sua média anual de ocupação, com o objetivo de assegurar a presença de hóspedes que representam proporcionalmente todos os estratos do universo.

São dois os universos de pesquisa do presente estudo: um constituído pelos clientes externos e outro pelos clientes internos.

O universo do público externo é composto por todos os hóspedes acima de 18 anos, registrados nos apart-hotéis em estudo, que realizaram o *check-out* – assim denominado o horário de encerramento/pagamento da conta referente à estada do hóspede, quando ele deixa as dependências do apart-hotel – no período de 29/10/2001 a 09/11/2001, época em que Belo Horizonte foi a sede do congresso nacional de cardiologia, portanto, com maior presença de hóspedes em todos os estabelecimentos.

A amostra do público interno é composta por todos os colaboradores que atuam na linha de frente – ou seja, os que interagem diretamente com os hóspedes – nas áreas de recepção, reservas, governança e alimentos e bebidas, integrantes do quadro de empregados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001.

3.3.1– Cálculo da amostra de clientes externos

A taxa média anual de ocupação fornecida pelos estabelecimentos estudados, referente ao ano de 2000, é apresentada na Tabela 2 – Média de ocupação anual nos estabelecimentos investigados – na qual se pode verificar que os apart-hotéis A,B,C e D operaram em média com 76 UH ocupadas.

Segundo informações fornecidas pelos estabelecimentos, esta taxa deve ser considerada como válida também para o ano de 2001.

A taxa média de ocupação do apart-hotel A foi estimada pelo estabelecimento, tendo em vista que ele possuía apenas um mês de funcionamento, na época da realização da pesquisa.

Tabela 2 – Média de ocupação anual nos estabelecimentos investigados -2000

| Apart-hotel | Quantidade de UH (unidade) | Taxa média anual de ocupação (%) | Média de ocupação anual UH (unidade) |
|-------------|-------------------------------|-------------------------------------|---|
| A | 30 | 30 | 9 |
| B | 40 | 55 | 22 |
| C | 40 | 55 | 22 |
| D | 40 | 58 | 23 |
| Total | 150 | | 76 |

Fonte: **Dados secundários coletados junto aos apart-hotéis em novembro/2001**

Foi estabelecido um nível de confiança de 95%, o que equivale a 2σ , com margem de erro de 5%.

Como o universo da pesquisa é finito – ou seja, menor que 100.000 – Richardson (1999, p. 170-171), indica o emprego da seguinte fórmula:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde:

n = tamanho da amostra

s² = Nível de confiança (escolhido em nº de desvios – sigmas)

p = Proporção da característica pesquisada no universo, calculado em percentagem

q = 100 – p

N = Tamanho da população

E² = Erro de estimação permitido

Considerando-se que a proporção de hóspedes que efetivamente perceberá as ações adotadas pelo estabelecimento quanto à estratégia de marketing de relacionamento é desconhecida, supõe-se uma proporção de $p=50$. Portanto, $q=50$.

Obtém-se:

$$n = \frac{2^2 \cdot 50 \cdot 50 \cdot 76}{5^2 (76-1) + 2^2 \cdot 50 \cdot 50} \quad n \cong 64$$

Estratos da amostra de clientes externos:

a) **Apart-hotel A** = $\frac{9UH \times 100}{76} = 11,84 \%$ (11,84% de 64 \cong 9)

b) **Apart-hotel B** = $\frac{22UH \times 100}{76} = 28,94 \%$ (28,94% de 64 \cong 18)

c) **Apart-hotel C** = $\frac{22UH \times 100}{76} = 28,94 \%$ (28,94% de 64 \cong 18)

d) **Apart-hotel D** = $\frac{23UH \times 100}{76} = 30,26 \%$ (30,26% de 64 \cong 19)

O total de amostras de clientes externos foi obtido em quantidade acima da previsão, de acordo com os dados apresentados no Quadro 2 - Demonstrativo dos estratos da amostra de clientes externos.

Quadro 2 - Demonstrativo dos estratos da amostra de clientes externos

| Apart-hotel | Estratos das amostras | |
|-------------|-----------------------|-----------|
| | Calculado | Realizado |
| A | 9 | 9 |
| B | 18 | 20 |
| C | 18 | 22 |
| D | 19 | 20 |
| TOTAL | 64 | 71 |

Fonte: **Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001**

3.3.2 – Cálculo da amostra de clientes internos

A população objeto de investigação é formada pelos empregados que atuam na linha de frente, trabalhando em diferentes horários: de 08:00 às 18 horas, cumprindo horário comercial, e por aqueles que trabalham por turnos, compreendidos nos intervalos de 7:00 às 15:00 horas; de 15:00 às 23:00 horas e de 23:00 às 07:00.

A amostra dos clientes internos também é estratificada proporcional. Considerou-se que os empregados que atuam na linha de frente, no horário compreendido entre 7:00 e 23:00, são os que mais têm contato direto com o cliente externo.

Os quatro apart-hotéis pesquisados possuem um total de 69 empregados que atuam na linha de frente. Estimou-se a atuação dos empregados no intervalo compreendido entre 7:00 e 23:00 em 60%, o que corresponde a 41 empregados.

A fórmula de cálculo da amostra é a mesma aplicada aos clientes externos, uma vez que as características de ambas as populações são semelhantes. Estabeleceu-se um nível de confiança de 95% equivalente a 2σ , com margem de erro de 5%.

Aplicando-se a fórmula de Richardson, referida na página 101:

$$n = \frac{2^2 \cdot 50 \cdot 50 \cdot 41}{5^2 (41-1) + 2^2 \cdot 50 \cdot 50} \quad n \cong 37$$

Estratos da amostra de clientes internos:

a) **Apart-hotel A** = $\frac{9 \times 100}{41} = 21,95\%$ (21,95% de 37 \cong 8)

b) **Apart-hotel B** = $\frac{10 \times 100}{41} = 24,39\%$ (24,39% de 37 \cong 9)

$$\text{c) Apart-hotel C} = \frac{10 \times 100}{41} = 24,39 \% \text{ (24,39\% de } 37 \cong 9)$$

$$\text{d) Apart-hotel D} = \frac{12 \times 100}{41} = 29,27 \% \text{ (29,27\% de } 37 \cong 11)$$

O total de amostras de clientes internos foi obtido em quantidade acima da previsão, de acordo com os dados apresentados no Quadro 3 - Demonstrativo dos estratos da amostra de clientes internos.

Quadro 3 - Demonstrativo dos estratos da amostra de clientes internos

| Apart-hotel | Estratos das amostras | |
|-------------|-----------------------|-----------|
| | Calculado | Realizado |
| A | 8 | 10 |
| B | 9 | 12 |
| C | 9 | 11 |
| D | 11 | 11 |
| TOTAL | 37 | 44 |

Fonte: **Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001**

3.4 – Fontes e instrumentos de coleta de dados

Para a coleta dos dados, é imprescindível determinar as fontes para sua obtenção e formas de disponibilização.

De acordo com Mattar (1999) as fontes de dados podem ser primárias e secundárias. Denominam-se fontes primárias de dados aquelas em que os dados podem ser obtidos diretamente junto aos portadores dos mesmos. Tais dados nunca foram coletados, tabulados e analisados anteriormente. As fontes secundárias contêm dados que já foram coletados, tabulados e analisados. São constituídas por informações disponíveis para consulta, levantamentos bibliográficos e documentais, estatísticas e pesquisas realizadas anteriormente.

3.4.1– Fontes primárias e instrumentos de coleta de dados

Para atingir o objetivo geral definido para estudo, foram criados e aplicados os instrumentos para coleta de dados junto ao público interno e externo nas organizações investigadas, tendo sido utilizados questionários - com perguntas fechadas, abertas e relacionadas - e entrevistas pessoais - orais e estruturadas - de forma a mapear os objetivos específicos e consolidar as informações.

O questionário é uma das técnicas de investigação e é composto por questões escritas apresentadas aos detentores de dados, para a obtenção de opiniões, percepções, interesses, situações vivenciadas, dentre outros (GIL, 1999).

Orientando-se por Gil (1999), o questionário apresentou questões abertas, fechadas e relacionadas. As questões fechadas apresentaram um conjunto de alternativas de respostas para que se escolhesse a que melhor representaria uma situação ou a opinião do respondente. Nas questões abertas, as perguntas foram formuladas para permitir a resposta de forma livre, sem nenhuma restrição. As questões relacionadas continham perguntas que dependiam de uma resposta dada anteriormente.

3.4.2 – Fontes secundárias de dados e instrumentos para obtenção

Para aprofundar o estudo, foram também utilizados dados de fontes secundárias através do levantamento bibliográfico, com o objetivo de consolidar teorias e pensamentos dos autores clássicos de marketing de relacionamento, em livros e artigos científicos. Tiveram ainda por objetivo demonstrar a interface existente entre os conhecimentos de marketing e turismo.

3.5 – Definição e aplicação dos instrumentos de coleta de dados

Foram criados três tipos de questionários: um para realização de diagnóstico organizacional, um para os clientes externos e outro para os clientes internos.

As questões dos três questionários foram elaboradas de forma que pudessem ser respondidas por escrito, sem a presença do entrevistador.

O instrumento de mapeamento/diagnóstico tem por objetivo captar características do apart-hotel em estudo e suas ações em marketing de relacionamento, bem como aferir o cumprimento dos dispositivos legais que regem o setor de meios de hospedagem. O questionário contém 13 perguntas abertas e 5 fechadas, conforme apresentado em anexo.

O questionário voltado para os clientes externos - redigido em português, e inglês - levantou o perfil de cada categoria de clientes e suas percepções quanto às ações empreendidas no sentido de desenvolver e manter um relacionamento junto ao hóspede. Foram formuladas 16 questões fechadas e uma aberta, conforme anexo. Salienta-se que não foi utilizado o questionário no idioma inglês.

O último questionário - destinado aos clientes internos, levantou o perfil dos empregados e suas percepções quanto às ações empreendidas no sentido de desenvolver e manter um relacionamento junto ao hóspede, por área de atuação do empregado. Foram formuladas 12 questões fechadas, conforme anexo.

Os questionários receberam uma codificação, para facilitar a análise e assegurar a não identificação do estabelecimento ou do empregado. Para os clientes internos foi adotada uma dupla codificação, além da codificação do apart-hotel, foram acrescentadas duas letras para identificação do setor de atuação: **RC** para recepção, **RV** para reservas, **GO** para governança e **AB** para alimentos e bebidas. Nos estabelecimentos pesquisados não existe a função de telefonista, uma vez que é desempenhada pela própria recepcionista.

Após a elaboração dos questionários, conforme orientação de Gil (1999), antes de sua aplicação definitiva, eles foram submetidos a uma prova preliminar denominada *pré-teste* com o objetivo de identificar falhas de redação ou questões que levam ao constrangimento do respondente, conforme Relatório do Pré-Teste, em anexo.

No presente estudo foram conduzidas entrevistas para a aplicação dos três tipos de questionários e obtenção de dados. A entrevista é uma técnica na qual o investigador se apresenta ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obter os dados necessários à investigação (GIL, 1999).

Esta pesquisa abrange todas as características de entrevista informal, focalizada, por pauta e estruturada. A entrevista informal assemelha-se à simples conversação e tem por objetivo básico a coleta de dados. A focalizada é livre como a informal, mas quando o entrevistado se desvia do tema original, o investigador esforça-se por retomar o assunto. A estruturada desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanecem invariáveis para todos os entrevistados (GIL, 1999).

A pesquisa foi conduzida pelas gerências dos estabelecimentos pesquisados, uma vez que os apart-hotéis são pequenos e possibilitam fácil acesso aos hóspedes. No apart-hotel “B” a coleta de dados foi realizada por uma estagiária do curso de Turismo, contratada pelo estabelecimento para desenvolvimento de atividades correlacionadas à sua formação.

As gerências e a estagiária foram instruídas para a aplicação dos questionários, no período de 10 a 13/10/01, quando foram transmitidas as seguintes informações:

- como é desenvolvida uma dissertação de mestrado;
- a importância vital da pesquisa para uma boa dissertação;
- justificativa quanto ao tema de pesquisa;
- explanação sobre algumas vertentes de pensamento, levantadas na fundamentação teórica;
- forma de abordar o hóspede;
- leitura conjunta das questões dos instrumentos de pesquisa para sanar possíveis dúvidas;
- definições quanto à forma e ao início da pesquisa.

Tanto as gerências quanto a estagiária se responsabilizaram pela realização das entrevistas ou entrega do questionário - em mãos - para os hóspedes que não

dispusessem de tempo para a entrevista no momento da abordagem. Ao mesmo tempo, era informada aos hóspedes a importância do questionário para o estabelecimento, no sentido de possibilitar o aprimoramento de seus serviços a partir do resultado da pesquisa, o que em última instância se reverteria em benefício do próprio hóspede.

Como forma de atrair a atenção do hóspede e facilitar o trabalho da equipe responsável pela condução das entrevistas, e também como um gesto de agradecimento, a pesquisadora anexou a seguinte mensagem a cada um dos questionários dos clientes externos, acompanhada de um bombom:

“Prezado(a) hóspede:

Meu nome é Angélica Bicalho, estou elaborando minha dissertação de mestrado em marketing de relacionamento, com foco em organizações hoteleiras, através da Universidade Federal de Santa Catarina.

Para conclusão deste trabalho com sucesso, a sua colaboração é fator determinante. Por isto, solicito alguns minutos de seu precioso tempo para o preenchimento do questionário anexo. Após respondê-lo, favor entregar na recepção do apart-hotel.

Caso necessário, esteja à vontade para entrar em contato comigo: angelica.bicalho@bol.com.br

Agradeço imensamente pela sua colaboração.”

As gerências dos apart-hotéis pesquisados solicitaram um relatório com a tabulação das respostas referentes ao seu estabelecimento, o que foi prontamente acatado pela pesquisadora.

O questionário do cliente interno foi aplicado pela pesquisadora para garantir a isenção na opinião e assegurar a confidencialidade e não identificação do empregado.

As questões abertas existentes nos três questionários foram analisadas em função das respostas obtidas e realizada uma classificação, a qual Bardin (*apud* Cwikla, 2001) denomina de categorização.

Embora a categorização não represente uma etapa obrigatória para a análise do conteúdo dos instrumentos de pesquisa é um recurso facilitador que contribui também para a maior clareza na apresentação dos resultados.

Para a categorização foi adotado o critério semântico, o qual prevê o estabelecimento de categorias temáticas, em que são agrupadas as características pertencentes a um mesmo tema, sob uma denominação única (BARDIN *apud* CWIKLA, 2001).

Na categorização foram respeitadas as características sugeridas por Richardson (1999) no que diz respeito a exclusividade, objetividade e fidelidade. A exclusividade é uma característica que preconiza que nenhum elemento pode ser classificado em mais de uma categoria. A objetividade e a fidelidade impedem a produção de vieses na medida em que ocorrem a adequação e boa definição das categorias.

As questões fechadas foram tabuladas através da planilha Microsoft Excel, versão 2000.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

Os resultados da investigação conduzida – orientada pelos objetivos expostos no item 1.3 desta dissertação – são expostos em três momentos: apresentação dos resultados e análise; conclusões da pesquisa e recomendações.

4.1 – Mapeamento e diagnóstico dos apart-hotéis pesquisados

Através do formulário elaborado para mapeamento/diagnóstico, em anexo, foram obtidas as características organizacionais, políticas e práticas de marketing, apresentadas de forma individualizada por apart-hotel. apresentadas pelos quadros 4 a 11.

4.1.1 – Dados organizacionais

O Quadro 4 apresenta os dados referentes à estrutura organizacional e funcional de cada apart-hotel.

Quadro 4 – Dados organizacionais

| Apart-hotel Dados | A | B | C | D |
|---|----------|----------|----------|----------|
| Data de início das atividades | Set/2001 | Jun/1998 | Ago/1987 | Mar/1991 |
| Número total de funcionários | 20 | 25 | 25 | 18 |
| Existência de terceirizados nos quadros de pessoal do apart-hotel | Não | Não | Não | Não |
| • Número de terceirizados | - | - | - | - |
| • Categorias / funções dos terceirizados | - | - | - | - |
| Adoção de planejamento estratégico formalizado | Não | Não | Sim | Não |
| • Vigência | - | - | Fev/2001 | - |

Fonte: **Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001**

4.1.2 – Políticas e práticas de marketing

O Quadro 5 – Mapeamento de procedimentos e práticas de marketing, indica as políticas e práticas de marketing em cada estabelecimento estudado.

Quadro 5 - Mapeamento de procedimentos e práticas de marketing

| <div style="text-align: right;">Apart-hotel</div> <div style="text-align: left;">Dados</div> | A | B | C | D |
|---|---|-----------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Área de Marketing própria | Não | Não | Não | Não |
| Diferenciais oferecidos ao cliente | Atendimento às demandas do cliente, mesmo que não sejam atribuições típicas do apart-hotel, como por exemplo, entrega de documentos | Qualidade de atendimento | Atendimento personalizado | Atendimento personalizado |
| Adoção de contato com os clientes ao menos uma vez/ano | Não | Sim Cumprimento no Aniversário | Não | Não |
| Auditoria do registro de hóspedes para localizar os clientes habituais que não estão retornando | Não | Não | Não | Não |
| Participação da direção nos programas de acompanhamento dos hóspedes | Não | Não | Não | Não |

Fonte: Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001

4.1.3 – Verificação do cumprimento da Deliberação Normativa 367 da Embratur, de 26/11/1996:

- item 1.5.4.a - incentivo à produtividade e qualidade, através da adoção de políticas voltadas para cativar, satisfazer e atrair a lealdade do cliente.

Conforme disposto na Deliberação Normativa 367, esta prescrição refere-se à verificação da “existência e adoção de uma política, consubstanciada em diretrizes

escritas e ações destinadas a atrair e satisfazer a clientela”. É assim, considerado como “item estratégico, de gestão, cujas evidências objetivas, no estabelecimento, envolvem, necessariamente, ações concretas de explicitação dessa política para a clientela e monitoramento do seu resultado”.

O cumprimento deste item, bem como as formas utilizadas para tal, é demonstrado, por estabelecimento pelo Quadro 6 – Adoção de políticas para cativar, satisfazer e atrair a lealdade do cliente.

Quadro 6 – Adoção de políticas para cativar, satisfazer e atrair a lealdade do cliente

| Apart-hotel Dados | A | B | C | D |
|---|---|--|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Instrumentos / políticas para cativar satisfazer e manter a lealdade do cliente | - Cesta de frutas na 1ª estada do hóspede com uma carta de boas vindas. - Cartão de aniversário caso esteja hospedado naquele dia | Brindes em final de ano, cartões de aniversário, descontos | Não | Não |
| Instrumentos/instrumentos específicos para retenção de clientes | Sim. Descontos no valor das diárias | Sim. Descontos no valor das diárias | Sim. Descontos no valor das diárias | Sim. Descontos no valor das diárias |

Fonte: **Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001**

- **item 1.5.4.c - incentivo à produtividade e qualidade, através da adoção de promoção e marketing voltados para o aumento da taxa de ocupação e permanência do hóspede, especialmente na baixa estação.**

No Quadro 7 – Promoção e marketing para aumento da taxa de ocupação e permanência do hóspede, indicam-se as políticas e práticas de cada apart-hotel.

Quadro 7 – Promoção e marketing para aumento da taxa de ocupação e permanência do hóspede

| Apart-hotel Dados | A | B | C | D |
|---|--|------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Ações para aumentar a taxa de ocupação e permanência do hóspede | Tarifas reduzidas no fim de semana e baixa estação (Nov a Fev) | Convênios com empresas | Descontos no valor das diárias | Descontos no valor das diárias |

Fonte: **Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001**

- **item 1.5.5 - adoção de políticas e procedimentos documentados para atendimento às autoridades e personalidades.**

O cumprimento deste item e as formas utilizadas são demonstrados no Quadro 8 – Atendimento a autoridades e personalidades.

Quadro 8 – Atendimento a autoridades e personalidades

| Apart-hotel Dados | A | B | C | D |
|---|-----|-----|-----|-----|
| Políticas/procedimentos formais para atendimento a autoridades e personalidades | Não | Não | Não | Não |

Fonte: **Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001**

- **item 1.5.6 - adoção de facilidades de atendimento para minorias especiais (fumantes, idosos, portadores de deficiência, alimentação especial, etc.).**

O cumprimento deste item é indicado pelo Quadro 9 – Atendimento a minorias especiais.

Quadro 9 – Atendimento a minorias especiais

| Apart-hotel Dados | A | B | C | D |
|-----------------------------|--------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|--------------------|
| • Fumantes | Não | Não | Não | Não |
| • Idosos | Rampas para acesso | Rampas para acesso | Rampas para acesso | Rampas para acesso |
| • Portadores de deficiência | Rampas para acesso | Uma UH adaptada e rampa para acesso | Uma UH adaptada e rampas para acesso | Rampas para acesso |
| • Alimentação especial | Sim | Sim | Sim | Sim |

Fonte: **Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001**

- **item 1.5.7 - adoção de detalhes especiais de cordialidade no atendimento.**

Este item, apresentado no Quadro 10, refere-se à existência de pequenos detalhes que fazem a diferença no atendimento ao cliente externo, como exemplo, coquetel de boas vindas, pequenos brindes, cestas de frutas, dentre outros.

Quadro 10 – Detalhes especiais de cordialidade no atendimento

| Apart-hotel Dados | A | B | C | D |
|---|---|--|-----|-----|
| Detalhes especiais de cordialidade no atendimento | - Cesta de frutas na 1ª estada do hóspede com uma carta de boas vindas. - Cartão de aniversário caso esteja hospedado naquele dia | Brindes em final de ano, cartões de aniversário, descontos | Não | Não |

Fonte: **Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001**

- **item 1.5.13 - adoção de políticas e procedimentos documentados para monitoramento das expectativas dos hóspedes, bem como pesquisa de opiniões e atendimento a reclamações.**

O Quadro 11 – Monitoramento das expectativas dos hóspedes – descreve o cumprimento deste item e suas respectivas formas.

Quadro 11 – Monitoramento das expectativas dos hóspedes

| Apart-hotel Dados | A | B | C | D |
|--|---|--|--|--|
| Políticas e procedimentos formais para monitoramento das expectativas dos hóspedes | - Formulário para pesquisa de satisfação - Caixa de sugestões - Atendimento a reclamações | - Formulário para pesquisa de satisfação. - Atendimento a reclamações | - Formulário para pesquisa de satisfação. - Atendimento a reclamações | - Formulário para pesquisa de satisfação. - Atendimento a reclamações |

Fonte: **Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001**

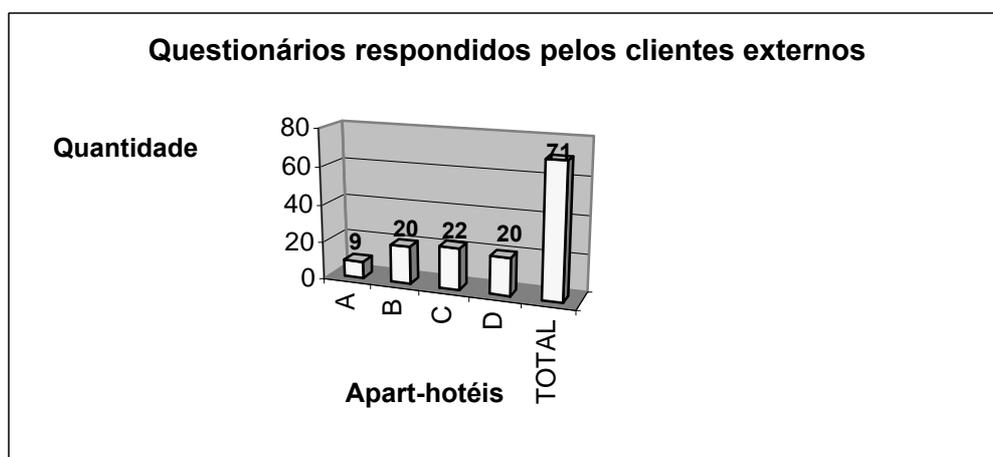
4.2 – Apresentação e análise dos dados coletados junto aos clientes externos

Através do questionário elaborado e aplicado aos clientes externos, em anexo, foram identificadas as suas características e percepções quanto às políticas e práticas do marketing de relacionamento.

Foram convidados e aceitaram participar da pesquisa 71 hóspedes, cuja distribuição por apart-hotel é demonstrada pela Figura 6 – Quantidade de clientes externos que responderam ao questionário.

As respostas tabuladas são apresentadas através dos respectivos valor relativo (VR) e valor percentual (VP), sendo este último a unidade de análise considerada.

Figura 6 - Quantidade de clientes externos que responderam ao questionário



Fonte: **Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001**

4.2.1 – Perfil dos clientes externos

Na definição do perfil dos clientes externos foram considerados os dados referentes a sexo, nível de escolaridade, faixa etária, procedência, e motivo de permanência no apart-hotel, conforme demonstram as tabelas 3 a 12.

- **Quanto ao sexo**

Os dados coletados são apresentados na Tabela 3 - Perfil dos clientes externos quanto ao sexo - onde se percebe que a maioria dos hóspedes é do sexo masculino.

Tabela 3 – Perfil dos clientes externos quanto ao sexo

| Apart-hotel \ Dados | A | | B | | C | | D | | TOTAL | |
|---------------------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-------|--------|
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP |
| Masculino | 8 | 88,89 | 16 | 80,00 | 18 | 81,82 | 15 | 75,00 | 57 | 80,28 |
| Feminino | 1 | 11,11 | 4 | 20,00 | 4 | 18,18 | 5 | 25,00 | 14 | 19,72 |
| TOTAL | 9 | 100,00 | 20 | 100,00 | 22 | 100,00 | 20 | 100,00 | 71 | 100,00 |

Fonte: **Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001**

- **Quanto ao nível de escolaridade**

Com relação ao nível de escolaridade dos clientes externos, a Tabela 4 – Perfil dos clientes externos quanto ao nível de escolaridade – permite perceber que:

- a maior concentração de respostas encontra-se na categoria de 3º grau completo (38,03%);
- no apart-hotel B, houve um equilíbrio entre 2º grau completo e 3º grau completo (35,00% e 30,00%);
- no apart-hotel D, a maior concentração de respostas corresponde à categoria de pós-graduação, com 40,00%;
- os clientes hospedados que indicaram o seu nível de escolaridade na categoria “Outro” informaram deter nível de doutorado e mestrado.
- somando-se os dados referentes às categorias “3º grau” e “Outro”, obtém-se 63,38% dos hóspedes nestas categorias.

Tabela 4 – Perfil dos clientes externos quanto ao nível de escolaridade

| Apart-hotel Dados | A | | B | | C | | D | | TOTAL | |
|----------------------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-------|--------|
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP |
| 2º grau incompleto | - | - | - | 5,00 | - | - | - | - | 1 | 1,41 |
| 2º grau completo | 3 | 33,30 | 6 | 30,00 | 6 | 27,27 | 2 | 10,00 | 17 | 23,94 |
| 3º grau incompleto | - | - | 2 | 10,00 | 2 | 9,09 | 3 | 15,00 | 7 | 9,86 |
| 3º grau completo | 4 | 44,44 | 7 | 35,00 | 11 | 50,00 | 5 | 25,00 | 27 | 38,03 |
| Pós-graduação | 1 | 11,13 | 4 | 20,00 | 2 | 9,09 | 8 | 40,00 | 15 | 21,13 |
| Outro | 1 | 11,13 | - | - | - | - | 2 | 10,00 | 3 | 4,22 |
| Sem resposta | - | - | - | - | 1 | 4,55 | - | - | 1 | 1,41 |
| TOTAL | 9 | 100,00 | 20 | 100,00 | 22 | 100,00 | 20 | 100,00 | 71 | 100,00 |

Fonte: **Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001**

- **Quanto à faixa etária**

De acordo com os dados apresentados pela Tabela 5 – Perfil dos clientes externos quanto à faixa etária, percebe-se que no total a maior concentração ocorreu na faixa de 31 a 40 anos (32,40%) e pouca incidência na faixa acima de 61 anos (2,82%).

Tabela 5 – Perfil dos clientes externos quanto à faixa etária

| Apart-hotel Dados | A | | B | | C | | D | | TOTAL | |
|----------------------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-------|--------|
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP |
| De 18 a 30 anos | 1 | 11,11 | 7 | 35,00 | 5 | 22,73 | 4 | 20,00 | 17 | 23,94 |
| De 31 a 40 anos | 5 | 55,56 | 8 | 40,00 | 8 | 36,36 | 2 | 10,00 | 23 | 32,40 |
| De 41 a 50 anos | 2 | 22,22 | 5 | 25,00 | 4 | 18,18 | 5 | 25,00 | 17 | 23,94 |
| De 51 a 60 anos | 1 | 11,11 | - | | 5 | 22,73 | 7 | 35,00 | 12 | 16,90 |
| Acima de 61 anos | - | | - | | - | | 2 | 10,00 | 2 | 2,82 |
| TOTAL | 9 | 100,00 | 20 | 100,00 | 22 | 100,00 | 20 | 100,00 | 71 | 100,00 |

Fonte: **Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001**

- **Quanto à procedência**

De acordo com os dados apresentados pela Tabela 6 – Perfil dos clientes externos quanto à procedência:

- a maioria dos clientes externos provém do estado de São Paulo (35,21%) e do interior de Minas Gerais (25,35%);
- salienta-se o registro de três hóspedes estrangeiros, sendo um proveniente da França e dois da Espanha, representando 4,23%;
- um dos hóspedes não informou a sua procedência (1,41%);
- os clientes externos provenientes dos 12 demais estados representam 33,80% do total pesquisado.

Tabela 6 – Perfil dos clientes externos quanto à procedência

| Apart-hotel Dados | A | | B | | C | | D | | TOTAL | |
|----------------------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-------|--------|
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP |
| Interior de Minas | 3 | 33,33 | 7 | 35,00 | 4 | 18,18 | 4 | 20,00 | 18 | 25,35 |
| Outro estado: | | | | | | | | | | |
| • E | - | - | 1 | 5,00 | - | - | - | - | 1 | 1,41 |
| • F | - | - | - | - | - | - | 1 | 5,00 | 1 | 1,41 |
| • ES | - | - | - | - | - | - | 1 | 5,00 | 1 | 1,41 |
| • GO | - | - | 1 | 5,00 | - | - | 1 | 5,00 | 2 | 2,82 |
| • MS | - | - | - | - | - | - | 1 | 5,00 | 1 | 1,41 |
| • MT | - | - | - | - | - | - | 1 | 5,00 | 1 | 1,41 |
| • PA | 1 | 11,11 | - | - | - | - | - | - | 1 | 1,41 |
| • PR | - | - | 4 | 20,00 | - | - | - | - | 4 | 5,63 |
| • RJ | - | - | - | - | 2 | 9,09 | 3 | 15,00 | 5 | 7,04 |
| • RN | - | - | 1 | 5,00 | - | - | - | - | 1 | 1,41 |
| • RS | 1 | 11,11 | 1 | 5,00 | - | - | - | - | 2 | 2,82 |
| • SC | 2 | 22,22 | - | - | - | - | 2 | 10,00 | 4 | 5,63 |
| • SP | 1 | 11,11 | 4 | 20,00 | 14 | 63,64 | 6 | 30,00 | 25 | 35,21 |
| Não informou | - | - | 1 | 5,00 | - | - | - | - | 1 | 1,41 |
| Outro país: | | | | | | | | | | |
| França | 1 | 11,11 | - | - | - | - | - | - | 1 | 1,41 |
| Espanha | - | - | - | - | 2 | 9,09 | - | - | 2 | 2,82 |
| TOTAL | 9 | 100,00 | 20 | 100,00 | 22 | 100,00 | 20 | 100,00 | 71 | 100,00 |

Fonte: Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001

- **Quanto ao motivo de permanência no apart-hotel**

Os dados referentes à motivação de permanência, coletados junto aos clientes externos são apresentados na Tabela 7 – Motivo da permanência. Da amostra coletada, 59,15% indica que a permanência no estabelecimento tem por motivação o desenvolvimento de atividades relativas a negócios.

Tabela 7 – Motivo da permanência

| Apart-hotel \ Dados | A | | B | | C | | D | | TOTAL | |
|---------------------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-------|--------|
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP |
| Lazer | - | | 1 | 5,00 | 3 | 13,64 | 4 | 20,00 | 8 | 11,27 |
| Saúde | - | | 1 | 5,00 | 2 | 9,09 | 1 | 5,00 | 4 | 5,63 |
| Negócios | 6 | 66,67 | 12 | 60,00 | 14 | 63,64 | 10 | 50,00 | 42 | 59,15 |
| Eventos | 3 | 33,33 | 6 | 30,00 | 3 | 13,64 | 5 | 25,00 | 17 | 23,94 |
| Outros | - | | - | | - | | - | | - | |
| TOTAL | 9 | 100,00 | 20 | 100,00 | 22 | 100,00 | 20 | 100,00 | 71 | 100,00 |

Fonte: **Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001**

Com o objetivo de apurar a definição do perfil dos clientes externos realizou-se um cruzamento de dados entre faixa etária e motivo da permanência, cujos resultados são demonstrados pelas tabelas 8 a 12.

Tabela 8 – Motivo de permanência por faixa etária – Apart-hotel A

| Motivo de permanência | Faixa Etária | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|-------------|----|-------|--------|
| | 18 a 30 anos | | 31 a 40 anos | | 41 a 50 anos | | 51 a 60 anos | | Acima de 61 | | TOTAL | |
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP |
| Lazer | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Saúde | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Negócios | - | - | 3 | 33,34 | 2 | 22,22 | 1 | 11,11 | - | - | 6 | 66,67 |
| Eventos | 1 | 11,11 | 2 | 22,22 | - | - | - | - | - | - | 3 | 33,33 |
| Outros | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| TOTAL | 1 | 11,11 | 5 | 55,56 | 2 | 22,22 | 1 | 11,11 | - | - | 9 | 100,00 |

Fonte: **Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001**

Tabela 9 – Motivo de permanência por faixa etária – Apart-hotel B

| Motivo de permanência | Faixa Etária | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|----|-------------|----|-------|----|--------|
| | 18 a 30 anos | | 31 a 40 anos | | 41 a 50 anos | | 51 a 60 anos | | Acima de 61 | | TOTAL | | |
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | |
| Lazer | 1 | 5,00 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 1 | 5,00 |
| Saúde | 1 | 5,00 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 1 | 5,00 |
| Negócios | 4 | 20,00 | 5 | 25,00 | 3 | 15,00 | - | - | - | - | - | 12 | 60,00 |
| Eventos | 1 | 5,00 | 3 | 15,00 | 2 | 10,00 | - | - | - | - | - | 6 | 30,00 |
| Outros | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| TOTAL | 7 | 35,00 | 8 | 40,00 | 5 | 25,00 | - | - | - | - | - | 20 | 100,00 |

Fonte: Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001

Tabela 10 – Motivo de permanência por faixa etária – Apart-hotel C

| Motivo de permanência | Faixa Etária | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|-------------|----|-------|----|--------|
| | 18 a 30 anos | | 31 a 40 anos | | 41 a 50 anos | | 51 a 60 anos | | Acima de 61 | | TOTAL | | |
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | |
| Lazer | 2 | 9,09 | - | - | - | - | 1 | 4,55 | - | - | - | 3 | 13,64 |
| Saúde | - | - | 1 | 4,55 | - | - | 1 | 4,55 | - | - | - | 2 | 9,09 |
| Negócios | 3 | 13,64 | 6 | 27,25 | 3 | 13,64 | 2 | 9,09 | - | - | - | 14 | 63,64 |
| Eventos | - | - | 1 | 4,55 | 1 | 4,55 | 1 | 4,55 | - | - | - | 3 | 13,64 |
| Outros | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| TOTAL | 5 | 22,73 | 8 | 36,35 | 4 | 18,19 | 5 | 22,74 | - | - | - | 22 | 100,00 |

Fonte: Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001

Tabela 11 – Motivo de permanência por faixa etária – Apart-hotel D

| Motivo de permanência | Faixa Etária | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|-------------|-------|-------|--------|
| | 18 a 30 anos | | 31 a 40 anos | | 41 a 50 anos | | 51 a 60 anos | | Acima de 61 | | TOTAL | |
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP |
| Lazer | 2 | 10,00 | - | - | 1 | 5,00 | 1 | 5,00 | - | - | 4 | 20,00 |
| Saúde | - | - | - | - | - | - | 1 | 5,00 | - | - | 1 | 5,00 |
| Negócios | 2 | 10,00 | 2 | 10,00 | 3 | 15,00 | 2 | 10,00 | 1 | 5,00 | 10 | 50,00 |
| Eventos | - | - | - | - | 1 | 5,00 | 3 | 15,00 | 1 | 5,00 | 5 | 25,00 |
| Outros | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| TOTAL | 4 | 20,00 | 2 | 10,00 | 5 | 25,00 | 7 | 35,00 | 2 | 10,00 | 20 | 100,00 |

Fonte: Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001

Tabela 12 – Síntese do motivo de permanência por faixa etária

| Motivo de permanência | Faixa Etária | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|-------------|------|-------|--------|
| | 18 a 30 anos | | 31 a 40 anos | | 41 a 50 anos | | 51 a 60 anos | | Acima de 61 | | TOTAL | |
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP |
| Lazer | 5 | 7,04 | 0 | 0,00 | 1 | 1,41 | 2 | 2,82 | 0 | 0,00 | 8 | 11,27 |
| Saúde | 1 | 1,41 | 1 | 1,41 | 0 | 0,00 | 2 | 2,82 | 0 | 0,00 | 4 | 5,63 |
| Negócios | 9 | 12,68 | 16 | 22,54 | 11 | 15,49 | 5 | 7,04 | 1 | 1,41 | 42 | 59,15 |
| Eventos | 2 | 2,82 | 6 | 8,45 | 4 | 5,63 | 4 | 5,63 | 1 | 1,41 | 17 | 23,94 |
| Outros | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| TOTAL | 17 | 23,94 | 23 | 32,39 | 16 | 22,54 | 13 | 18,31 | 2 | 2,82 | 71 | 100,00 |

Fonte: Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001

4.2.2 – Formas de relacionamento entre o cliente externo e o apart-hotel

As tabelas 13 a 20 apresentam os dados indicativos das formas de relacionamento entre o cliente externo e o apart-hotel.

- **Quanto ao tempo médio de permanência no apart-hotel**

Conforme apresenta a Tabela 13 – Tempo médio de permanência – percebe-se que:

- no apart-hotel A – a maioria dos clientes externos permanece acima de 5 dias (55,56%);
- nos apart-hotéis B, C e D – a maior concentração dos dados coletados (55,00%; 40,91% e 45,00%) recai sobre a hospedagem média de 2 a 3 dias;
- no total – o tempo médio de permanência com maior concentração (45,07%) encontra-se no intervalo de 2 a 3 dias.

Tabela 13 – Tempo médio de permanência

| Apart-hotel \ Dados | A | | B | | C | | D | | TOTAL | |
|---------------------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-------|--------|
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP |
| Um dia | - | - | 2 | 10,00 | 4 | 18,18 | 6 | 30,00 | 12 | 16,90 |
| De 2 a 3 dias | 3 | 33,33 | 11 | 55,00 | 9 | 40,91 | 9 | 45,00 | 32 | 45,07 |
| De 4 a 5 dias | 1 | 11,11 | 5 | 25,00 | 3 | 13,64 | 2 | 10,00 | 11 | 15,49 |
| Acima de 5 dias | 5 | 55,56 | 2 | 10,00 | 6 | 27,27 | 3 | 15,00 | 16 | 22,54 |
| TOTAL | 9 | 100,00 | 20 | 100,00 | 22 | 100,00 | 20 | 100,00 | 71 | 100,00 |

Fonte: **Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001**

- **Quanto ao número de vezes de hospedagem**

A Tabela 14 – Número de vezes de hospedagem – demonstra que:

- uma grande concentração de dados para as hospedagens em primeira vez em cada estabelecimento;
- apenas o apart-hotel C apresenta em termos comparativos a maior quantidade de hospedagem acima de cinco vezes (40,91%);
- em termos totais, 50,70% dos dados obtidos indicam que os clientes tenham se hospedado pela primeira vez nos apart-hotéis estudados.

Tabela 14 – Número de vezes de hospedagem

| Apart-hotel Dados | A | | B | | C | | D | | TOTAL | |
|----------------------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-------|--------|
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP |
| Primeira vez | 5 | 55,56 | 8 | 40,00 | 8 | 36,36 | 15 | 75,00 | 36 | 50,70 |
| De 2 a 5 vezes | 1 | 11,11 | 7 | 35,00 | 5 | 22,73 | 3 | 15,00 | 16 | 22,54 |
| Acima de 5 vezes | 3 | 33,33 | 6 | 30,00 | 9 | 40,91 | 2 | 10,00 | 20 | 28,17 |
| TOTAL | 9 | 100,00 | 20 | 100,00 | 22 | 100,00 | 20 | 100,00 | 71 | 100,00 |

Fonte: **Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001**

- **Quanto à fonte de indicação do apart-hotel**

Com relação aos dados coletados e apresentados na Tabela 15:

- as fontes de indicação mais utilizadas concentram-se nas empresas nas quais os clientes trabalham e por amigos (33,80% e 32,39% respectivamente);
- a pouca utilização de agências de viagem e propaganda como fonte de indicação, leva à suposição que estes meios não sejam muito utilizados pelos estabelecimentos pesquisados.

Tabela 15 – Fonte de indicação

| Apart-hotel Dados | A | | B | | C | | D | | TOTAL | |
|-------------------------------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-------|--------|
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP |
| Através de agência de viagem | - | - | 6 | 30,00 | 5 | 22,73 | 1 | 5,00 | 12 | 16,90 |
| Pela empresa na qual trabalha | 6 | 66,67 | 4 | 20,00 | 7 | 31,82 | 7 | 35,00 | 24 | 33,80 |
| Através de amigos | 2 | 22,22 | 8 | 40,00 | 6 | 27,27 | 7 | 35,00 | 23 | 32,39 |
| Propaganda | - | - | 1 | 5,00 | 2 | 9,09 | - | - | 3 | 4,23 |
| Outros | 1 | 11,11 | 1 | 5,00 | 1 | 4,55 | 5 | 25,00 | 8 | 11,27 |
| Não informou | - | - | - | - | 1 | 4,55 | - | - | 1 | 1,41 |
| TOTAL | 9 | 100,00 | 20 | 100,00 | 22 | 100,00 | 20 | 100,00 | 71 | 100,00 |

Fonte: **Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001**

- **Quanto ao critério utilizado para a escolha do apart-hotel**

Quanto aos dados coletados e apresentados na Tabela 16 – Critério para a escolha do apart-hotel, observa-se que:

- a maior concentração de respostas recaiu sobre o conforto (32,58%);
- o segundo critério para escolha mais indicado foi o preço (22,47%);
- um dos critérios menos utilizado foi o luxo (1,12%).

Tabela 16 – Critério para a escolha do apart-hotel

| Apart-hotel \ Dados | A | | B | | C | | D | | TOTAL | |
|--|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-------|--------|
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP |
| Preço | 1 | 10,00 | 9 | 31,03 | 6 | 22,22 | 4 | 17,39 | 20 | 22,47 |
| Luxo | - | - | - | - | 1 | 3,70 | - | - | 1 | 1,12 |
| Conforto | 3 | 30,00 | 7 | 24,14 | 10 | 37,04 | 9 | 39,13 | 29 | 32,58 |
| Convênio c/ a empresa na qual trabalha | 4 | 40,00 | 4 | 13,79 | 5 | 18,52 | 4 | 17,39 | 17 | 19,10 |
| Qualidade de serviço e atendimento | 1 | 10,00 | 3 | 10,34 | 3 | 11,11 | 1 | 4,35 | 8 | 8,99 |
| Outros - Indique | 1 | 10,00 | 6 | 20,69 | 2 | 7,41 | 5 | 21,74 | 14 | 15,73 |
| TOTAL | 10 | 100,00 | 29 | 100,00 | 27 | 100,00 | 23 | 100,00 | 89 | 100,00 |

Fonte: **Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001**

- **Quanto à sua identificação imediata como hóspede habitual**

Os dados referentes à percepção do cliente quanto à sua pronta identificação como hóspede em estada anterior, ao dar entrada no *check-in*, são apresentados na Tabela 17 – Identificação do cliente como hóspede em estada anterior – na qual se percebe que, dos clientes que se consideraram reconhecidos como hóspedes habituais:

- em todos os apart-hotéis pesquisados, os clientes informaram ser reconhecidos pelo nome: 33,33% no apart-hotel A, 60% no B; 88,89% no C e 60,00% no D;
- quanto à lembrança dos gostos e preferências pessoais os clientes informaram perceber de forma positiva em 66,67% no apart-hotel A, 11,11% no C e 20,00 no D;

- nos demais estabelecimentos, a maioria dos clientes não se considera reconhecida como hóspedes habituais ou não forneceu nenhuma informação.

Tabela 17 – Identificação do cliente como hóspede em estada anterior

| Apart-hotel | A | | B | | C | | D | | TOTAL | |
|---|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-------|--------|
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP |
| Dados | | | | | | | | | | |
| Sim | 3 | 33,33 | 10 | 50,00 | 9 | 40,91 | 5 | 25,00 | 27 | 38,03 |
| • É reconhecido pelo nome | 1 | 33,33 | 6 | 60,00 | 8 | 88,89 | 3 | 60,00 | 18 | 66,67 |
| • Os gostos pessoais são lembrados pelo estabelecimento | 2 | 66,67 | | - | 1 | 11,11 | 1 | 20,00 | 4 | 14,81 |
| Não é reconhecido | | - | 1 | 5,00 | 4 | 18,18 | | - | 5 | 7,04 |
| Não informou | 6 | 66,67 | 9 | 45,00 | 9 | 40,91 | 15 | 75,00 | 39 | 54,93 |
| TOTAL | 9 | 100,00 | 20 | 100,00 | 22 | 100,00 | 20 | 100,00 | 71 | 100,00 |

Fonte: **Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001**

Realizou-se um cruzamento de dados entre as questões relativas ao número de hospedagens e a identificação do hóspede e foram obtidos os dados apresentados na Tabela 18 – Número de hospedagens x identificação do cliente.

Na montagem da Tabela 18, foram contemplados apenas os dados referentes a hospedagens iguais ou superiores a duas vezes, assim como os dados em que o cliente afirmou ser identificado pelo apart-hotel como hóspede em estada anterior.

Tabela 18 – Número de hospedagens x identificação do cliente

| Apart-hotel | A | | B | | C | | D | | TOTAL | |
|--|----|-------|----|-------|----|-------|----|--------|-------|-------|
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP |
| Dados | | | | | | | | | | |
| Duas ou mais hospedagens | 4 | | 13 | | 14 | | 5 | | 36 | |
| Cliente identificado como hóspede em estada anterior | 3 | 75,00 | 10 | 76,92 | 9 | 64,29 | 5 | 100,00 | 27 | 75,00 |

Fonte: **Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001**

- **Quanto à percepção do cliente da importância dada pelo apart-hotel em relação ao seu retorno**

Dos dados coletados e apresentados na Tabela 19 – Percepção do hóspede quanto à importância de seu retorno – percebe-se que:

- a maioria dos clientes externos percebe a importância de seu retorno em todos os apart-hotéis A, B, C e D com 88,89%, 90,00%, 90,91% e 65,00%, respectivamente.
- No total, 83,10% dos clientes externos julgaram que os estabelecimentos consideraram importante o seu retorno.

Tabela 19 – Percepção do hóspede quanto à importância de seu retorno

| Apart-hotel \ Dados | A | | B | | C | | D | | TOTAL | |
|---------------------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-------|--------|
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP |
| Percebo | 8 | 88,89 | 18 | 90,00 | 20 | 90,91 | 13 | 65,00 | 59 | 83,10 |
| Não percebo | 1 | 11,11 | 1 | 5,00 | 2 | 9,09 | 3 | 15,00 | 7 | 9,86 |
| Não informou | - | - | 1 | 5,00 | - | - | 4 | 20,00 | 5 | 7,04 |
| TOTAL | 9 | 100,00 | 20 | 100,00 | 22 | 100,00 | 20 | 100,00 | 71 | 100,00 |

Fonte: Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001.

- **Quanto ao conhecimento de instrumentos diferenciais adotados pelo apart-hotel para hóspedes freqüentes**

De acordo com a Tabela 20 – Instrumentos diferenciais adotados para hóspedes freqüentes – a maioria dos clientes externos (63,38%) desconhece os instrumentos adotados pelos apart-hotéis.

Os hóspedes que afirmaram conhecer os instrumentos diferenciais adotados pelos estabelecimentos e concedidos aos hóspedes freqüentes indicaram: simpatia, cordialidade, atenção ao hóspede, cortesia, descontos, bom atendimento, facilidades para realizar o *check-in*, preços especiais e envio de informações sobre a realização de eventos.

Tabela 20 – Instrumentos diferenciais adotados para hóspedes freqüentes

| Apart-hotel \ Dados | A | | B | | C | | D | | TOTAL | |
|---------------------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-------|--------|
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP |
| Conheço | 3 | 33,33 | 4 | 20,00 | 5 | 22,73 | 2 | 10,00 | 14 | 19,72 |
| Não conheço | 6 | 66,67 | 10 | 50,00 | 14 | 63,64 | 15 | 75,00 | 45 | 63,38 |
| Não informou | | 0,00 | 6 | 30,00 | 3 | 13,64 | 3 | 15,00 | 12 | 16,90 |
| TOTAL | 9 | 100,00 | 20 | 100,00 | 22 | 100,00 | 20 | 100,00 | 71 | 100,00 |

Fonte: Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001.

- **Quanto à percepção do hóspede em relação ao tratamento recebido na saída**

Com relação aos dados apresentados na Tabela 21 – Percepção em relação ao tratamento recebido na saída, nota-se que:

- nos apart-hotéis A (77,78%), B (60,00%) e C (63,64%), a maioria dos clientes externos considerou que foi tratado pelos empregados com muita cortesia;
- no apart-hotel D, 40% considerou ter sido tratado com muita cortesia, 45% com cortesia, 5% com indiferença e 5% com indelicadeza.

Tabela 21 – Percepção em relação ao tratamento recebido na saída

| Apart-hotel \ Dados | A | | B | | C | | D | | TOTAL | |
|---------------------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-------|--------|
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP |
| Com muita cortesia | 7 | 77,78 | 12 | 60,00 | 14 | 63,64 | 8 | 40,00 | 41 | 57,75 |
| Com cortesia | 2 | 22,22 | 8 | 40,00 | 8 | 36,36 | 9 | 45,00 | 27 | 38,03 |
| Com indiferença | - | - | - | - | - | - | 1 | 5,00 | 1 | 1,41 |
| Com indelicadeza | - | - | - | - | - | - | 1 | 5,00 | 1 | 1,41 |
| Não informou | - | - | - | - | - | - | 1 | 5,00 | 1 | 1,41 |
| TOTAL | 9 | 100,00 | 20 | 100,00 | 22 | 100,00 | 20 | 100,00 | 71 | 100,00 |

Fonte: Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001

- **Quanto à avaliação da estada**

Pelos dados apresentados na Tabela 22 – Avaliação da estada – se percebe que nos apart-hotéis A (88,89%), B (60,00%) e C (59,09%) os clientes externos consideraram a estada como excelente. No apart-hotel D 30,00% considerou a estada excelente, 55% como boa e 15% omitiu sua opinião.

Tabela 22 – Avaliação da estada

| Apart-hotel Dados | A | | B | | C | | D | | TOTAL | |
|----------------------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-------|--------|
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP |
| Excelente | 8 | 88,89 | 12 | 60,00 | 13 | 59,09 | 6 | 30,00 | 39 | 54,93 |
| Boa | 1 | 11,11 | 8 | 40,00 | 9 | 40,91 | 11 | 55,00 | 29 | 40,85 |
| Regular | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Péssima | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Não informou | - | - | - | - | - | - | 3 | 15,00 | 3 | 4,23 |
| TOTAL | 9 | 100,00 | 20 | 100,00 | 22 | 100,00 | 20 | 100,00 | 71 | 100,00 |

Fonte: Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001

- **Quanto à recomendação do estabelecimento**

De acordo com a Tabela 23 – Recomendação do estabelecimento – nota-se que a maioria dos clientes externos (97,18%) recomendaria os respectivos estabelecimentos a amigos, parentes e clientes.

Tabela 23 – Recomendação do estabelecimento

| Apart-hotel Dados | A | | B | | C | | D | | TOTAL | |
|----------------------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-------|--------|
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP |
| Recomendo | 9 | 100,00 | 20 | 100,00 | 22 | 100,00 | 18 | 90,00 | 69 | 97,18 |
| Não recomendo | - | 0,00 | - | 0,00 | - | 0,00 | - | 0,00 | 0 | 0,00 |
| Não respondeu | - | 0,00 | - | 0,00 | - | 0,00 | 2 | 10,00 | 2 | 2,82 |
| TOTAL | 9 | 100,00 | 20 | 100,00 | 22 | 100,00 | 20 | 100,00 | 71 | 100,00 |

Fonte: Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001

- **Quanto ao fornecimento de instrumento para avaliação dos serviços prestados**

Com relação aos dados apresentados na Tabela 24 – Fornecimento de instrumento para avaliação dos serviços – os hóspedes informaram conhecê-lo. Nota-se que, apenas no apart-hotel C, houve desconhecimento da utilização deste instrumento por parte de 77,27% dos clientes externos.

Tabela 24 – Fornecimento de instrumento para avaliação dos serviços

| Apart-hotel Dados | A | | B | | C | | D | | TOTAL | |
|-----------------------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-------|--------|
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP |
| O apart-hotel fornece | 8 | 88,89 | 16 | 80,00 | 5 | 22,73 | 12 | 60,00 | 41 | 57,75 |
| Não fornece | 1 | 11,11 | 3 | 15,00 | 17 | 77,27 | 4 | 20,00 | 25 | 35,21 |
| Não informou | - | 0,00 | 1 | 5,00 | - | 0,00 | 4 | 20,00 | 5 | 7,04 |
| TOTAL | 9 | 100,00 | 20 | 100,00 | 22 | 100,00 | 20 | 100,00 | 71 | 100,00 |

Fonte: Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001

- **Quanto ao estabelecimento de contato após a partida**

Quanto aos dados coletados e apresentados na Tabela 25 – Estabelecimento de contatos após a partida, nota-se que apenas os apart-hotéis A (11,11%) e B (10,00%) mantiveram contato com os clientes após a sua partida.

Tabela 25 – Estabelecimento de contatos após a partida

| Apart-hotel Dados | A | | B | | C | | D | | TOTAL | |
|----------------------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-------|--------|
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP |
| Sim | 1 | 11,11 | 2 | 10,00 | | 0,00 | | 0,00 | 3 | 4,23 |
| Não | 3 | 33,33 | 9 | 45,00 | 20 | 90,91 | 5 | 25,00 | 37 | 52,11 |
| Não informou | 5 | 55,56 | 9 | 45,00 | 2 | 9,09 | 15 | 75,00 | 31 | 43,66 |
| TOTAL | 9 | 100,00 | 20 | 100,00 | 22 | 100,00 | 20 | 100,00 | 71 | 100,00 |

Fonte: Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001

- **Quanto a informações adicionais a serem fornecidas**

Encerrando o questionário destinado aos clientes externos, foi apresentada uma questão aberta destinada à inserção de observações que julgassem necessárias.

O comentário transcrito entre aspas refere-se à opinião manifestada em um questionário e é apresentado de forma itemizada. Comentários que fugiam ao escopo do trabalho não foram relatados :

- **apart-hotel A:**

- *“Para tratarse de un hotel que estaba funcionando solo 2 dias cuando llequé, el funcionamiento y la atención es similar o mejor a otros hoteles que están funcionando ya vários anos”.*
- *“Empreendimento em fase inicial. Funcionários muito bem treinados. Simpatia no atendimento. Ótimo posicionamento do hotel na cidade”.*
- *“Agradeço o excelente atendimento de todos”.*

- **apart-hotel B:**

- *“Seria muito confortável se houvesse uma extensão de telefone para conexão na internet”.*
- *“Fui muito bem recebido. Estão de parabéns”.*
- *“A nossa estada só não foi excelente em função de um incidente durante a noite, quando alguns indivíduos mal educados não nos deixaram dormir. Recorremos à recepção que prontamente nos atendeu e tomou as devidas providências. Mesmo com este incidente não deixaremos de voltar novamente. Até breve!”*

- **apart-hotel C**

- *“Recepção agradável, com pessoas hábeis e solícitas nas respostas aos questionamentos”.*

- **apart-hotel D**

- *“Ter a sauna funcionando prontamente é muito bom”.*
- *“O serviço de restaurante demorou muito. Falta relação de ramais à vista. Falta mapa de localização do hotel”.*

- *“Apesar de ser a primeira estadia fui pronta e educadamente atendida pelos funcionários da recepção.”*

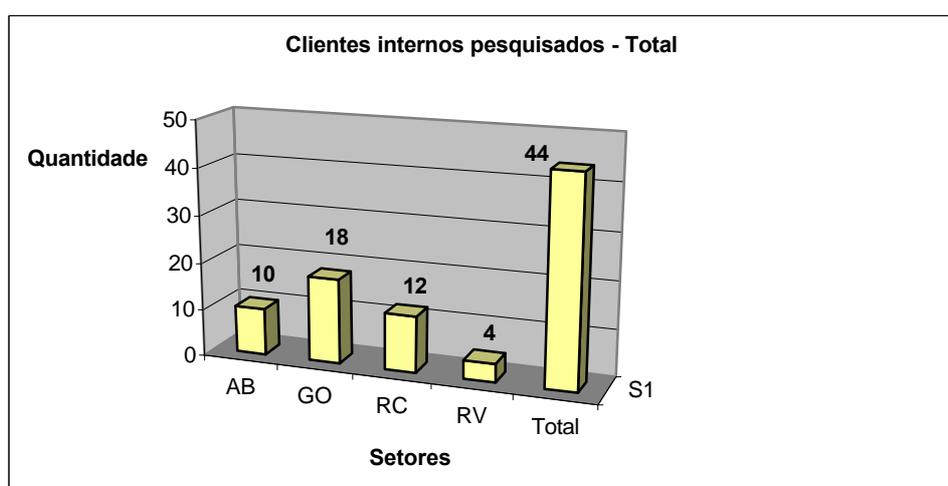
4. 3 – Apresentação e análise dos dados coletados junto aos clientes internos

Através do questionário elaborado e aplicado aos clientes internos, em anexo, foram identificadas as suas características e percepções quanto às políticas e práticas do marketing de relacionamento adotadas nos apart-hotéis onde trabalham.

Os clientes internos pesquisados totalizam 44 empregados que atuam na linha de frente dos apart-hotéis investigados, nos setores de governança (GO), recepção (RC), reservas (RV) e alimentos e bebidas (AB), conforme demonstra a Figura 7– Quantidade de clientes internos pesquisados.

A exemplo dos clientes externos, as respostas obtidas junto aos clientes internos - devidamente tabuladas - são apresentadas através dos respectivos valores relativos (VR) e valores percentuais (VP), sendo estes últimos a unidade de análise considerada.

Figura 7 – Quantidade de clientes internos pesquisados



Fonte: **Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001**

4.3.1 – Perfil do cliente interno

Para a definição do perfil dos clientes internos foram considerados os dados referentes a sexo, nível de escolaridade e faixa etária, como demonstram as tabelas 26 a 31.

- **Quanto ao sexo**

Os dados da Tabela 26 – Perfil dos clientes internos quanto ao sexo, indicam que no total dos apart-hotéis pesquisados, 59,09% dos clientes são do sexo feminino e 40,91% masculino.

Tabela 26 – Perfil dos clientes internos quanto ao sexo

| Apart- hotel Dados | A | | B | | C | | D | | TOTAL | |
|--------------------------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-------|--------|
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP |
| Masculino | 5 | 50,00 | 5 | 41,67 | 4 | 36,36 | 4 | 36,36 | 18 | 40,91 |
| Feminino | 5 | 50,00 | 7 | 58,33 | 7 | 63,64 | 7 | 63,64 | 26 | 59,09 |
| TOTAL | 10 | 100,00 | 12 | 100,00 | 11 | 100,00 | 11 | 100,00 | 44 | 100,00 |

Fonte: **Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001**

Realizou-se um cruzamento dos dados obtidos quanto ao sexo e setor de atuação, cujos resultados são apresentados pela Tabela 27 - Perfil dos clientes internos quanto ao sexo e setor de atuação - onde nota-se que:

- 55,56% dos clientes internos do sexo masculino atuam no setor de Recepção e 44,44% no setor AB;
- os clientes internos do sexo feminino atuam em todas as áreas da linha de frente, assim distribuídos: 69,23% em GO; 7,69% em AB; 7,69% em RC; 15,37% em RV;
- o setor com maior concentração de empregados é GO (40,91%).

Tabela 27 – Perfil dos clientes internos quanto ao sexo e por setor de atuação

| Apart-hotel Setor | MASCULINO | | FEMININO | | TOTAL | |
|---------------------------------|-----------|--------|----------|--------|-------|--------|
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP |
| Alimentos e Bebidas (AB) | 8 | 44,44 | 2 | 7,69 | 10 | 22,73 |
| Governança (GO) | - | - | 18 | 69,23 | 18 | 40,91 |
| Recepção (RC) | 10 | 55,56 | 2 | 7,69 | 12 | 27,27 |
| Reservas (RV) | - | - | 4 | 15,38 | 4 | 9,09 |
| TOTAL | 18 | 100,00 | 26 | 100,00 | 44 | 100,00 |

Fonte: **Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001**

- **Quanto ao nível de escolaridade**

De acordo com a Tabela 28 – Perfil dos clientes internos quanto ao nível de escolaridade – percebe-se que, no total de todos os estabelecimentos pesquisados são mais representativos os níveis de 1º grau incompleto (36,36%), 2º grau completo (27,27%) e 1º grau completo (20,45%). Não foi registrado nenhum dado referente aos níveis de 3º grau completo e pós-graduação.

Tabela 28 – Perfil dos clientes internos quanto ao nível de escolaridade

| Apart-hotel Dados | A | | B | | C | | D | | TOTAL | |
|----------------------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-------|--------|
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP |
| 1º grau incompleto | 5 | 50,00 | 3 | 25,00 | 4 | 36,36 | 4 | 36,36 | 16 | 36,36 |
| 1º grau completo | - | - | 5 | 41,67 | 3 | 27,27 | 1 | 9,09 | 9 | 20,45 |
| 2º grau incompleto | 1 | 10,00 | 2 | 16,67 | 1 | 9,09 | 1 | 9,09 | 5 | 11,36 |
| 2º grau completo | 4 | 40,00 | 1 | 8,33 | 2 | 18,18 | 5 | 45,45 | 12 | 27,27 |
| 3º grau incompleto | - | - | 1 | 8,33 | 1 | 9,09 | - | - | 2 | 4,55 |
| 3º grau completo | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Pós-graduação | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Outro | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| TOTAL | 10 | 100,00 | 12 | 100,00 | 11 | 100,00 | 11 | 100,00 | 44 | 100,00 |

Fonte: **Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001**

Foi realizado um cruzamento de dados entre nível de escolaridade e setor de atuação, cujos resultados são apresentados na Tabela 29 – Perfil dos clientes internos quanto ao nível de escolaridade e setor de atuação – e observa-se que:

- no setor AB, o nível de escolaridade dos clientes internos concentra-se no 1º grau completo (40,00%) e 1º grau incompleto (30,00%);
- o setor GO apresenta a maior concentração no nível de 1º grau incompleto (72,22%);
- o setor RC apresenta maior concentração dos clientes internos no nível de 2º grau completo (63,64%);
- o setor RV apresenta de forma homogênea (40,00%) os níveis de 2º grau completo e 3º grau incompleto;

Tabela 29 – Perfil dos clientes internos quanto ao nível de escolaridade e setor de atuação

| Setor Dados | AB | | GO | | RC | | RV | | TOTAL | |
|--------------------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-------|--------|
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP |
| 1º grau incompleto | 3 | 30,00 | 13 | 72,22 | - | - | - | - | 16 | 36,36 |
| 1º grau completo | 4 | 40,00 | 3 | 16,67 | 1 | 9,09 | 1 | 20,00 | 9 | 20,45 |
| 2º grau incompleto | 2 | 20,00 | - | - | 3 | 27,27 | - | - | 5 | 11,36 |
| 2º grau completo | 1 | 10,00 | 2 | 11,11 | 7 | 63,64 | 2 | 40,00 | 12 | 27,27 |
| 3º grau incompleto | - | - | - | - | - | - | 2 | 40,00 | 2 | 4,55 |
| 3º grau completo | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Pós-graduação | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Outro | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| TOTAL | 10 | 100,00 | 18 | 100,00 | 11 | 100,00 | 5 | 100,00 | 44 | 100,00 |

Fonte: Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001

- **Quanto à faixa etária**

De acordo com a Tabela 30 – Perfil dos clientes internos quanto à faixa etária por apart-hotel – nota-se que no total dos estabelecimentos pesquisados, a maioria dos clientes internos situa-se na faixa de 18 a 30 anos (54,55%). Não foram registrados dados referentes à faixa acima de 61 anos em nenhum dos apart-hotéis.

Tabela 30 – Perfil dos clientes internos quanto à faixa etária por apart-hotel

| Setor \ Dados | A | | B | | C | | D | | TOTAL | |
|------------------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-------|--------|
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP |
| De 18 a 30 anos | 7 | 70,00 | 4 | 33,33 | 6 | 54,55 | 7 | 63,64 | 24 | 54,55 |
| De 31 a 40 anos | 3 | 30,00 | 5 | 41,67 | 4 | 36,36 | 3 | 27,27 | 15 | 34,09 |
| De 41 a 50 anos | - | - | 2 | 16,67 | 1 | 9,09 | - | - | 3 | 6,82 |
| De 51 a 60 anos | - | - | 1 | 8,33 | - | - | 1 | 9,09 | 2 | 4,55 |
| Acima de 61 anos | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| TOTAL | 10 | 100,00 | 12 | 100,00 | 11 | 100,00 | 11 | 100,00 | 44 | 100,00 |

Fonte: **Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001**

Realizou-se um cruzamento de dados entre faixa etária e setor de atuação, conforme demonstra a Tabela 31 – Perfil dos clientes internos quanto à faixa etária e setor de atuação – na qual observa-se que:

- nos setores AB e RC, a maior concentração dos empregados se encontra na faixa de 18 a 30 anos (80,00% e 54,55%);
- no setor GO a maioria dos clientes internos se encontra na faixa de 31 a 40 anos (55,56%);
- no setor RV todos os empregados se situam na faixa de 18 a 30 anos.

Tabela 31 – Perfil dos clientes internos quanto à faixa etária e setor de atuação

| Setor \ Dados | AB | | GO | | RC | | RV | | TOTAL | |
|------------------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-------|--------|
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP |
| De 18 a 30 anos | 8 | 80,00 | 5 | 27,78 | 6 | 54,55 | 5 | 100,00 | 24 | 54,55 |
| De 31 a 40 anos | 1 | 10,00 | 10 | 55,56 | 4 | 36,36 | - | - | 15 | 34,09 |
| De 41 a 50 anos | 1 | 10,00 | 2 | 11,11 | - | - | - | - | 3 | 6,82 |
| De 51 a 60 anos | - | - | 1 | 5,56 | 1 | 9,09 | - | - | 2 | 4,55 |
| Acima de 61 anos | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| TOTAL | 10 | 100,00 | 18 | 100,00 | 11 | 100,00 | 5 | 100,00 | 44 | 100,00 |

Fonte: **Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001**

4.3.2 – Percepção do cliente interno quanto às formas de relacionamento entre o cliente externo e o apart-hotel

As tabelas 32 a 41 descrevem como o cliente interno percebe as formas de relacionamento entre o cliente externo e o apart-hotel.

- **Quanto às políticas e instrumentos adotados para captação e retenção de clientes externos**

Pelos dados da Tabela 32 - Políticas e instrumentos adotados para captação e retenção de clientes externos, nota que no total dos estabelecimentos a maioria dos clientes internos (59,09%) indicou a adoção de políticas e instrumentos voltada para a captação de clientes;

Tabela 32 – Políticas e instrumentos adotados para captação e retenção de clientes externos

| Apart-hotel Dados | A | | B | | C | | D | | TOTAL | |
|----------------------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-------|--------|
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP |
| Captação de clientes | 8 | 80,00 | 7 | 58,33 | 5 | 45,45 | 6 | 54,55 | 26 | 59,09 |
| Retenção de clientes | 2 | 20,00 | 2 | 16,67 | 1 | 9,09 | - | - | 5 | 11,36 |
| Ambos | - | - | 3 | 25,00 | 5 | 45,45 | 5 | 45,45 | 13 | 29,55 |
| TOTAL | 10 | 100,00 | 12 | 100,00 | 11 | 100,00 | 11 | 100,00 | 44 | 100,00 |

Fonte: Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001

- **Quanto à adoção de instrumentos diferenciais adotados pelo hotel para os hóspedes freqüentes**

A questão referente ao conhecimento do cliente interno quanto à adoção de instrumentos diferenciais para os hóspedes freqüentes, permite a seleção de mais de uma opção, razão esta que explica o total de 85 respostas obtidas, para um total de 44 clientes internos pesquisados.

Os dados coletados são apresentados na Tabela 33 – Percepção do cliente interno quanto à adoção de instrumentos diferenciais adotados para hóspedes

freqüentes por apart-hotel – na qual percebe-se que, no total dos apart-hotéis pesquisados:

- a maior concentração das respostas (42,35%) recaiu sobre a concessão de promoções e descontos, seguida por e identificação de gostos e preferências do hóspede quanto à acomodação (23,53%);
- o item que contou com menor concentração de respostas é o referente à concessão de brindes no reingresso como boas vindas.

Tabela 33 – Percepção do cliente interno quanto à adoção de instrumentos diferenciais para hóspedes freqüentes, por apart-hotel

| Apart-hotel Dados | A | | B | | C | | D | | TOTAL | |
|--|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-------|--------|
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP |
| Concessão de: | | | | | | | | | | |
| • descontos em preço | 7 | 25,93 | 9 | 47,37 | 11 | 57,89 | 9 | 45,00 | 36 | 42,35 |
| • brindes no reingresso como boas-vindas | - | - | 1 | 5,26 | - | - | - | - | 1 | 1,18 |
| • <i>up-grade</i> no nível de acomodação | 2 | 7,41 | - | - | - | - | - | - | 2 | 2,35 |
| Atendimento personalizado no <i>check-in</i> | 6 | 22,22 | 3 | 15,79 | 2 | 10,53 | 1 | 5,00 | 12 | 14,12 |
| Identificação de gostos e preferências do hóspede: | | | | | | | | | | |
| • quanto à acomodação | 8 | 29,63 | 4 | 21,05 | 3 | 15,79 | 5 | 25,00 | 20 | 23,53 |
| • quanto a alimentos e bebidas | 3 | 11,11 | 1 | 5,26 | 3 | 15,79 | 3 | 15,00 | 10 | 11,76 |
| Atendimento customizado: | | | | | | | | | | |
| • por sexo ou profissão | 1 | 3,70 | 1 | 5,26 | - | - | - | - | 2 | 2,35 |
| • para minorias especiais | - | - | - | - | - | - | 2 | 10,00 | 2 | 2,35 |
| Outros | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| TOTAL | 27 | 100,00 | 19 | 100,00 | 19 | 100,00 | 20 | 100,00 | 85 | 100,00 |

Fonte: **Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001**

Realizou-se um cruzamento de dados, apresentados pela Tabela 34 – Percepção do cliente interno quanto à adoção de instrumentos diferenciais para hóspedes freqüentes – por área de atuação. Assim, percebe-se que:

- no setor AB, houve maior concentração nas respostas (41,67%) quanto ao item referente à concessão de descontos e promoções em preço.

Houve também uma significativa concentração no que diz respeito à identificação de gostos e preferências do hóspede: quanto à acomodação em 20,83% e quanto a alimentos e bebidas, em 20,83%;

- no setor GO, a maior concentração de respostas recaiu sobre os itens referentes à concessão de descontos e promoções em preço (31,43%) e identificação de gostos e preferências dos hóspedes quanto à acomodação (25,71%);
- o setor RC apresentou maior concentração de respostas quanto aos itens de concessão de descontos e promoções em preço (50,00%) e identificação de gostos e preferências dos hóspedes quanto à acomodação (27,27%);
- no setor RV, a totalidade das respostas recaiu sobre o item de concessão de descontos e promoções em preço.

Tabela 34 – Percepção do cliente interno quanto à adoção de instrumentos diferenciais para hóspedes freqüentes – por área de atuação

| Dados | Apart-hotel | | AB | | GO | | RC | | RV | | TOTAL | |
|--|-------------|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-------|----|
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP |
| Concessão de: | | | | | | | | | | | | |
| • descontos em preço | 10 | 41,67 | 11 | 31,43 | 11 | 50,00 | 4 | 100,00 | 36 | 42,35 | | |
| • brindes no reingresso como boas-vindas | 1 | 4,17 | - | - | - | - | - | - | 1 | 1,18 | | |
| • <i>up-grade</i> no nível de acomodação | - | - | 2 | 5,71 | - | - | - | - | 2 | 2,35 | | |
| Atendimento personalizado no <i>check-in</i> | 2 | 8,33 | 6 | 17,14 | 4 | 18,18 | - | - | 12 | 14,12 | | |
| Identificação de gostos e preferências do hóspede: | | | | | | | | | | | | |
| • quanto à acomodação | 5 | 20,83 | 9 | 25,71 | 6 | 27,27 | - | - | 20 | 23,53 | | |
| • quanto a alimentos e bebidas | 5 | 20,83 | 4 | 11,43 | 1 | 4,55 | - | - | 10 | 11,76 | | |
| Atendimento customizado: | | | | | | | | | | | | |
| • por sexo ou profissão | 1 | 4,17 | 1 | 2,86 | - | - | - | - | 2 | 2,35 | | |
| • para minorias especiais | - | - | 2 | 5,71 | - | - | - | - | 2 | 2,35 | | |
| Outros | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | | |
| TOTAL | 24 | 100,00 | 35 | 100,00 | 22 | 100,00 | 4 | 100,00 | 85 | 100,00 | | |

Fonte: Dados primários coletados no período de 29/10/2001a 09/11/2001

- **Quanto à pesquisa de opinião do hóspede**

Os dados coletados são apresentados na Tabela 35 – Realização de pesquisas de opinião do hóspede – e permitem observar que nos apart-hotéis, A, C e D, a totalidade dos clientes internos indicou ter conhecimento da utilização deste instrumento. Somente no apart-hotel B 16,67% informaram desconhecê-lo.

Tabela 35 – Realização de pesquisas de opinião do hóspede

| Apart-hotel Dados | A | | B | | C | | D | | TOTAL | |
|-----------------------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-------|--------|
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP |
| Realiza pesquisas | 10 | 100,00 | 10 | 83,33 | 11 | 100,00 | 11 | 100,00 | 42 | 95,45 |
| Não realiza pesquisas | - | - | 2 | 16,67 | - | - | - | - | 2 | 4,55 |
| TOTAL | 10 | 100,00 | 12 | 100,00 | 11 | 100,00 | 11 | 100,00 | 44 | 100,00 |

Fonte: Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001

- **Quanto a dar conhecimento ao empregado com relação à opinião do hóspede**

Com relação aos dados coletados e apresentados na Tabela 36 – Conhecimento do empregado quanto à opinião do cliente externo, nota-se que no total dos apart-hotéis pesquisados, 68,18% dos clientes internos são informados quanto à opinião do cliente externo e 31,82% não o são.

Tabela 36 – Conhecimento do empregado quanto à opinião do cliente externo

| Apart-hotel Dados | A | | B | | C | | D | | TOTAL | |
|--|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-------|--------|
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP |
| O apart-hotel informa a opinião do cliente externo | 4 | 40,00 | 7 | 58,33 | 10 | 90,91 | 9 | 81,82 | 30 | 68,18 |
| O apart-hotel não informa | 6 | 60,00 | 5 | 41,67 | 1 | 9,09 | 2 | 18,18 | 14 | 31,82 |
| TOTAL | 10 | 100,00 | 12 | 100,00 | 11 | 100,00 | 11 | 100,00 | 44 | 100,00 |

Fonte: Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001

- **Quanto à percepção do empregado em relação à satisfação do cliente externo pelo serviço recebido**

Através dos dados coletados e apresentados na Tabela 37 – Percepção quanto à satisfação do cliente externo – percebe-se que no total dos apart-hotéis pesquisados 50% dos clientes internos consideram que o cliente externo se sente muito satisfeito pelo serviço por eles prestados e 50% julgam que o cliente externo fica satisfeito.

Tabela 37 – Percepção quanto à satisfação do cliente externo

| Apart-hotel Dados | A | | B | | C | | D | | TOTAL | |
|----------------------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-------|--------|
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP |
| Muito satisfeito | 6 | 60,00 | 9 | 75,00 | 3 | 27,27 | 4 | 36,36 | 22 | 50,00 |
| Satisfeito | 4 | 40,00 | 3 | 25,00 | 8 | 72,73 | 7 | 63,64 | 22 | 50,00 |
| Indiferente | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Insatisfeito | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| TOTAL | 10 | 100,00 | 12 | 100,00 | 11 | 100,00 | 11 | 100,00 | 44 | 100,00 |

Fonte: Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001

- **Quanto ao recebimento de elogios por um trabalho de destaque**

Com relação aos dados apresentados na Tabela 38 – Recebimento de elogios do supervisor, nota-se que:

- nos apart-hotéis A e C a maioria dos clientes internos (70,00% e 90,91% respectivamente) recebe elogios do supervisor;
- no apart-hotel B 50,00% recebem elogios do supervisor e 50% não;
- no apart-hotel D – 100,00% recebem elogios do supervisor;
- dos que recebem elogios do supervisor, nos apart-hotéis B e D consideram recebê-los apenas quando o elogio parte de um hóspede.

Tabela 38 – Recebimento de elogios da chefia

| Dados | Apart-hotel | | A | | B | | C | | D | | TOTAL | |
|--|-------------|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-------|----|
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP |
| Sim | 7 | 70,00 | 6 | 50,00 | 10 | 90,91 | 11 | 100,00 | 34 | 77,27 | | |
| • Normalmente recebe | 7 | 100,00 | 4 | 66,67 | 10 | 100,00 | 10 | 90,91 | 31 | 91,18 | | |
| • Só quando o elogio parte de um hóspede | - | - | 2 | 33,33 | - | - | 1 | 9,09 | 3 | 8,82 | | |
| Não | 3 | 30,00 | 6 | 50,00 | 1 | 9,09 | - | - | 10 | 22,73 | | |
| TOTAL | 10 | 100,00 | 12 | 100,00 | 11 | 100,00 | 11 | 100,00 | 44 | 100,00 | | |

Fonte: Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001

- **Quanto à orientação recebida para tratamento diferenciado em relação ao hóspede freqüente**

A Tabela 39 – Orientação específica para hóspede freqüente – indica que a maioria dos clientes internos (95,45%) não recebe orientações específicas no sentido de conceder tratamento diferenciado ao hóspede freqüente.

Tabela 39 – Orientação específica para hóspede freqüente

| Dados | Apart-hotel | | A | | B | | C | | D | | TOTAL | |
|------------------------|-------------|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-------|----|
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP |
| Recebe esta orientação | - | - | 2 | 16,67 | - | - | - | - | 2 | 4,55 | | |
| Não recebe | 10 | 100,00 | 10 | 83,33 | 11 | 100,00 | 11 | 100,00 | 42 | 95,45 | | |
| TOTAL | 10 | 100,00 | 12 | 100,00 | 11 | 100,00 | 11 | 100,00 | 44 | 100,00 | | |

Fonte: Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001

- **Quanto à concessão de tratamento diferenciado ao cliente freqüente e ao novo cliente**

Os dados coletados e apresentados na Tabela 40 – Concessão de tratamento diferenciado ao cliente freqüente e ao novo cliente – indicam que em todos os apart-hotéis 100,00% dos clientes internos afirmaram tratar de forma igual os clientes externos freqüentes e novos.

Tabela 40 – Tratamento diferenciado ao cliente externo freqüente em relação ao novo cliente

| Apart-hotel Dados | A | | B | | C | | D | | TOTAL | |
|------------------------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-------|--------|
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP |
| Trato melhor | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 | 0 | 0,00 |
| • o novo cliente | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 | 0 | 0,00 |
| • o cliente freqüente | 10 | 100,00 | 12 | 100,00 | 11 | 100,00 | 11 | 100,00 | 44 | 100,00 |
| • ambos da mesma forma | | | | | | | | | | |
| TOTAL | 10 | 100,00 | 12 | 100,00 | 11 | 100,00 | 11 | 100,00 | 44 | 100,00 |

Fonte: Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001

- **Quanto à informação prévia se o cliente é hóspede freqüente**

Os dados da Tabela 41 indicam que os clientes internos não recebem informações prévias se o cliente é hóspede freqüente.

Tabela 41 – Informação prévia se o cliente é hóspede freqüente

| Apart-hotel Dados | A | | B | | C | | D | | TOTAL | |
|------------------------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-------|--------|
| | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP | VR | VP |
| Recebe esta informação | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Não recebe | 10 | 100,00 | 12 | 100,00 | 11 | 100,00 | 11 | 100,00 | 44 | 100,00 |
| TOTAL | 10 | 100,00 | 12 | 100,00 | 11 | 100,00 | 11 | 100,00 | 44 | 100,00 |

Fonte: Dados primários coletados no período de 29/10/2001 a 09/11/2001

4.4 – Conclusões da pesquisa

4.4.1 – Quanto aos apart-hotéis pesquisados

Dos quatro apart-hotéis pesquisados, nenhum deles possui área de marketing própria. Apenas um deles possui políticas e instrumentos de planejamento estratégico, bem como normas de funcionamento e atendimento sistematizadas.

Os estabelecimentos consideram como diferencial oferecido aos clientes externos o nível de qualidade ou a personalização do atendimento. Um dos estabelecimentos atende às demandas dos clientes, mesmo que não sejam de sua competência, por considerar que esta iniciativa reduz o nível de *stress* natural por estarem fora de seu ambiente familiar e de trabalho.

Nenhum dos apart-hotéis pesquisados realiza auditorias para identificar os clientes habituais que não estejam retornando a eles, bem como não contam com a participação da direção nos programas de acompanhamento da frequência dos hóspedes.

Todos os apart-hotéis estudados adotam descontos no valor das diárias como política para cativar, satisfazer e manter a lealdade dos clientes externos. Ressalta-se a iniciativa dos estabelecimentos que oferecem cestas de frutas com cartão de boas-vindas e cartão de aniversário, caso esteja hospedado naquele dia, como detalhes de cordialidade no atendimento.

As autoridades e personalidades de destaque não recebem nenhum tratamento diferenciado em relação aos demais hóspedes. Com o objetivo de aumentar a taxa de ocupação na baixa temporada, todos os estabelecimentos concedem redução de tarifas. A baixa temporada nos estabelecimentos investigados compreende os meses de novembro a fevereiro, pois atuam no ramo de turismo de negócios.

Embora na atualidade seja uma prática geral nos estabelecimentos de qualquer ramo de atividade e até mesmo nos diversos meios de transporte, os apart-hotéis pesquisados não fazem restrição aos fumantes. Tal procedimento penaliza os não-fumantes.

Para os portadores de deficiências, apenas dois estabelecimentos possuem uma UH adaptada com portas, banheiros e equipamentos adequados. Todos os estabelecimentos dispõem de rampas, o que facilita o acesso dos portadores de deficiências e idosos.

Nenhum dos apart-hotéis pesquisados adota instrumentos que monitorem as expectativas dos clientes externos. Mas, todos adotam meios para pesquisar sua opinião e atendem às reclamações, fornecendo respostas.

Finalizando esta abordagem, percebe-se que os apart-hotéis analisados oferecem conforto aos clientes externos, mas deixam a desejar quanto à adoção de instrumentos de marketing, especificamente no que diz respeito a personalização dos serviços, políticas de fidelização e de comunicação.

Através de entrevistas pessoais informais, conduzidas junto aos gerentes de cada estabelecimento percebeu-se também que os sistemas de informação (softwares) adotados comportam apenas o registro e consulta de dados de forma individualizada, com objetivos direcionados exclusivamente a processos relativos a *check-in* e *check-out*.

Desta forma a tecnologia se restringe a usos e controles financeiros, via informática, não possibilitando capitalizar a sinergia entre os dados ali armazenados visando análises e ações de marketing.

4.4.2 – Quanto aos clientes externos

A pesquisa contou com a participação de 71 clientes externos, predominantemente do sexo masculino com elevado nível de escolaridade, cuja maior concentração é do 3º grau completo e acima.

Quanto à faixa etária, houve indicação de clientes em todas as faixas e a maior concentração refere-se ao intervalo entre 31 a 40 anos (32,40%). A procedência dos clientes externos tem sua maior concentração os provenientes da região Sudeste, sendo 35,21% de São Paulo; 25,35% do interior de Minas Gerais; 7,04% do Rio de Janeiro e 1,41% do Espírito Santo. Os dados permitem traçar o perfil do cliente externo, como sendo brasileiro, da região Sudeste, do sexo masculino, jovem e bem instruído.

No que diz respeito ao motivo de permanência no apart-hotel, a maioria indicada (59,15%) enquadrou-se na categoria Negócios, seguida por Eventos, com 23,94%. Ressalta-se que ambas as categorias, Negócios e Eventos, têm como ponto comum o desenvolvimento de atividades profissionais. Tais dados são coerentes com a afirmativa da vocação de Belo Horizonte para o turismo de negócios apresentada no item 1.2 – Justificativas, integrante deste estudo.

Com relação ao tempo médio de permanência dos clientes externos nos apart-hotéis a maior concentração (45,07%) situa-se entre dois a três dias e 50,70% deles estavam hospedando-se pela primeira vez. Salienta-se neste ponto que, conforme afirmam Peppers e Rogers (1997), a aferição da eficácia de um programa de marketing não deve ser apenas baseada na quantidade de transações realizadas em determinado período, e sim na projeção de aumento ou diminuição do valor do cliente para a empresa no futuro.

Quanto às fontes de indicação, as mais utilizadas concentram-se nas empresas nas quais os clientes trabalham e através de amigos (33,80% e 32,39%, respectivamente).

Com relação ao critério para a escolha do apart-hotel a maior concentração de respostas recaiu sobre o conforto (32,58%) e o segundo mais indicado foi o preço (22,47%). Como de fato, os apart-hotéis possibilitam ao hóspede maior economia e conforto por poder abrigar em suas dependências uma família com maior privacidade, pois dispõem de dois quartos e sala. Além disso, possibilitam o uso de uma cozinha na UH ocupada, oferecendo a opção de preparar suas próprias refeições de maneira mais barata.

A maioria dos clientes externos (54,93%) não respondeu à questão referente à sua pronta identificação, ao dar entrada no *check-in*, como hóspede em estada anterior. Mediante o cruzamento de dados entre esta questão e a quantidade de hospedagens, comprovou-se que o alto índice de omissão de respostas devia-se aos clientes externos em primeira hospedagem, o que realmente lhes impossibilitava o fornecimento da informação solicitada. Nas hospedagens acima de duas vezes,

apurou-se que 75,00% se consideraram identificados como hóspedes em estada anterior.

A maioria dos clientes externos (83,10%) percebe que o estabelecimento considera importante o seu retorno. Tais dados revelam que o cliente externo se sente *especial* para o apart-hotel em que se hospedou e traduz um atendimento no nível desejado pelo cliente.

Embora os instrumentos diferenciais para hóspedes freqüentes elencados pelos clientes externos (simpatia, cordialidade, cortesia, atenção ao hóspede e bom atendimento) sejam considerados como itens essenciais a um bom serviço e de aplicação indistinta a clientes novos ou freqüentes, segundo Desatnick e Detzel (1994) o serviço e atenção dada ao cliente, efetivamente, constituem instrumentos de mensuração do desempenho da organização.

Em uma escala para avaliação da estada envolvendo os conceitos: excelente, boa, regular e péssima, os clientes externos em 95,78% a consideraram entre excelente e boa. Ao sair do apart-hotel 95,78% dos clientes perceberam o tratamento dos empregados com muita cortesia e com cortesia. Os apart-hotéis investigados contam com a indicação do estabelecimento a amigos, clientes e parentes em 97,18% por parte dos clientes externos pesquisados. Denota-se assim uma avaliação positiva em relação a esta hora da verdade nos estabelecimentos pesquisados.

Com relação aos instrumentos de avaliação adotados pelos estabelecimentos, 57,75% dos clientes externos os conheceram. Quanto a serem contatados após a sua partida, apenas 4,23% o foram, tendo por motivação o cumprimento pelo aniversário do hóspede. Constata-se que os estabelecimentos devem revisar seus processos de comunicação com os hóspedes.

Na compilação das informações fornecidas através da questão aberta, a maioria dos clientes externos expressou reivindicações que não se caracterizam propriamente como *insatisfação*, mas pontos a serem melhorados. Dos 71 questionários respondidos apenas 2,8 % apresentou reclamação quanto ao

atendimento e serviços disponibilizados, o que não significa a inexistência de problemas. Relembrando a afirmativa de Freitas (1999) no sentido de que a maioria dos clientes não reclama, mas para de utilizar o serviço e, que, na verdade a reclamação do cliente é um momento de aprendizado organizacional e possibilita a adoção de medidas corretivas.

Concluindo esta abordagem, salienta-se a verificação da consonância entre as questões investigadas e a teoria preconizada pelos autores pesquisados.

4.4.3 – Quanto aos clientes internos

Da mesma forma que é importante se conhecer os clientes externos, é de vital importância também conhecer os clientes internos, tendo em vista que somente é possível oferecer um serviço de qualidade se ele existir previamente na organização (Luz, 1999).

Foram investigados 44 empregados que atuam diretamente na linha de frente nos quatro apart-hotéis pesquisados, dos quais a maioria (59,09%) é do sexo feminino, cuja atuação encontra-se concentrada em 69,23% no setor de Governança. Com relação ao sexo masculino, 55,56% atuam no setor de Recepção e 44,44% em Alimentos e Bebidas.

O nível de escolaridade predominante é o primeiro grau incompleto (36,36%), seguido por 2º grau completo (27,27%). Apenas 4,55% dos clientes internos possuem o 3º grau incompleto. Com relação aos setores de atuação, o setor de Governança apresenta maior concentração no 1º grau incompleto (72,22%); o setor de Alimentos e Bebidas apresenta 40,00% com 1º grau completo; Recepção apresenta 63,64% com 2º grau completo e o setor de Reservas apresenta 40,00% com 2º grau completo e 40,00% com 3º grau incompleto.

No que diz respeito à faixa etária, a maior concentração encontra-se na faixa de 18 a 30 anos (54,55%). Quanto à distribuição dos clientes internos por setor de atuação e faixa etária, percebe-se diferentes perfis uma vez que nos setores de

Alimentos e Bebidas, Recepção e Reservas a faixa etária predominante é de 18 a 30 anos (80,00%; 54,55% e 100,00% respectivamente), na Governança é de 31 a 40 anos (55,56%). Percebe-se assim o perfil dos clientes internos como sendo predominantemente do sexo feminino, muito jovem e com baixo nível de instrução.

Em relação ao conhecimento sobre a existência de políticas e instrumentos adotados para a captação e retenção dos clientes externos, 59,09% indicaram a adoção de políticas e instrumentos voltada para a captação de clientes e 29,55% consideraram a adoção de políticas e instrumentos voltada tanto para a captação quanto à retenção de clientes. Confirmando esta informação, reporta-se à Tabela 14 e verifica-se que a maioria dos clientes externos pesquisados (50,70%) informou ser a sua primeira hospedagem.

Na questão referente ao conhecimento do cliente interno quanto à adoção de instrumentos diferenciais para os hóspedes freqüentes, a maior concentração das respostas (42,35%) recaiu sobre a concessão de promoções e descontos em preços. Na realidade, de acordo com informações dos estabelecimentos, os únicos instrumentos formalmente adotados, ou seja, com orientação aos clientes internos, são a concessão de descontos e atendimento customizado para minorias especiais.

Nesta questão ocorreu um fato interessante: apesar do baixo percentual houve indicação por parte de alguns clientes internos como sendo adotados instrumentos diferenciais e que de fato não são: clientes internos do setor AB indicaram a concessão de brindes no reingresso como boas-vindas (1,18%); do setor GO indicaram a concessão de *up-grade* no nível de acomodação após determinado número de estadas (2,35%); dos setores AB e GO indicaram o atendimento customizado em função do sexo ou profissão (2,35%).

Porém, constatou-se que apesar de não ser formalmente adotada pelos estabelecimentos, o emprego de alguns instrumentos diferenciais para os hóspedes freqüentes é uma prática corrente, adotada informalmente pelos clientes internos, que propiciam aos clientes freqüentes: atendimento personalizado no *check-in* – indicado por 14,12%; identificação de gostos e preferências quanto à acomodação –

indicado por 23,53% – e preferências quanto a alimentos e bebidas – indicado por 11,76%.

Percebe-se assim, o envolvimento dos clientes internos com o desempenho de suas funções, por efetivamente adotar procedimentos que cativam o cliente externo, sem incorrer em custos para o apart-hotel, o que gera benefícios para o estabelecimento e para o hóspede.

Por outro lado, percebe-se uma falha, pois os clientes internos apresentam um nível de desinformação ao fornecer algumas informações com base em pressuposições, constituindo um risco a ser evitado pelos apart-hotéis.

Na entrevista realizada junto ao corpo gerencial dos apart-hotéis pesquisados, foi detectada uma política fortemente orientada para a capacitação e atualização dos clientes internos, mediante o uso intensivo e de forma planejada, de programas de treinamento interno para atendimento ao público, relacionamentos interpessoais e de etiqueta profissional.

Com relação ao conhecimento da realização de pesquisas de opinião do hóspede, 95,45% dos clientes internos afirmaram que os estabelecimentos as realizam. E, 68,18% são informados sobre a opinião do hóspede, ao passo que uma parcela significativa dos clientes internos não é informada (31,82%).

No que diz respeito à avaliação sobre a satisfação do cliente externo com relação aos seus serviços prestados, o elenco de conceitos apresentado possibilitava a análise da percepção de muita satisfação, satisfação, indiferença ou insatisfação. Os clientes internos consideraram que o hóspede se sentia muito satisfeito ou satisfeito.

Com referência ao recebimento de elogios por um trabalho de destaque, 77,27% recebem elogios da chefia e destes, apenas 8,82% os recebem apenas quando o elogio parte de um hóspede.

Em relação ao recebimento de orientação específica para tratamento diferenciado em relação ao hóspede freqüente, 95,45% dos clientes internos afirmaram não receber esta orientação. E quanto à atuação do cliente interno frente

ao tratamento concedido ao novo cliente e ao cliente freqüente, 100,00% deles afirmaram que tratam de forma igual a ambos.

Pode-se inferir que a maioria das respostas às questões abordadas mantém consonância com a maioria autores pesquisados, abordados na revisão de literatura. Ressalta-se a divergência encontrada na pesquisa conduzida, com relação à concepção de Barreto (2000), quanto ao empregado na área de hotelaria que poderia se considerar em uma posição de serviçal, o que afetaria a prestação de seu serviço. A iniciativa dos clientes internos em adotar informalmente instrumentos diferenciais para os hóspedes freqüentes demonstra que, nos estabelecimentos pesquisados, eles se sentem agentes ativos no atendimento ao cliente externo e não atores passivos.

4.5 – Recomendações

Com relação aos dados coletados na pesquisa merecem destaque os pontos fortes e frágeis diagnosticados e as respectivas recomendações.

4.5.1 – Pontos fortes

Os apart-hotéis pesquisados propiciam uma estada avaliada pelos clientes externos nos conceitos *excelente* e *bom*, com atendimento considerado pela maioria como sendo de muita cortesia, sendo ainda passível de recomendação a amigos, parentes e clientes, pois se sentiram importantes.

As principais fontes de indicação para a hospedagem partiram das empresas onde os hóspedes trabalham e de amigos. Ao mesmo tempo, há a intenção de recomendação a amigos, parentes e clientes. Estas duas formas de comunicação a respeito do estabelecimento em que se hospedaram, caracterizam a propaganda boca-a-boca, definida por Berry e Parasuraman (1992) como sendo declarações feitas por outros emissores que não a organização prestadora do serviço.

Salienta-se a iniciativa de alguns dos apart-hotéis pesquisados que se diferenciam da concorrência e demonstram apreço pela estada do hóspede, mediante a concessão de uma cesta de frutas e um cartão de boas-vindas. Embora se saiba que tais medidas possam facilmente ser copiadas pela concorrência, a sua adoção conjugada a um caloroso contato e à qualidade do serviço prestado, se constituirão em diferenciais marcantes tornando difíceis a imitação da estratégia arquitetada e a mudança na mente do cliente (KOTLER, 1999).

Com o objetivo de marcar sua posição na mente do cliente externo, o apart-hotel deve integrar a eficiente utilização e qualidade presente em seus equipamentos, procedimentos e capital intelectual.

Os clientes internos apresentam-se bem engajados e comprometidos com suas funções, o que propicia um diferencial significativo aos apart-hotéis pesquisados, atenuando a carência de instrumentos formais para o monitoramento e manutenção de um relacionamento com os clientes externos.

O comprometimento do cliente interno é uma poderosa ferramenta que alavanca a satisfação do cliente externo e promove a qualidade em todos os setores da organização.

É importante salientar que a despeito dos apart-hotéis não utilizarem, formalmente, instrumentos e políticas para a retenção de clientes, os clientes internos atuam como agentes ativos de relacionamento, exercendo com propriedade esta função, de uma forma fluida, e naturalmente incorporada, assimilada via programas de treinamento. Esta constatação encontra o respaldo na afirmativa de Vavra (1993) de que o marketing de relacionamento tem seu início dentro da empresa.

Nesse sentido, as ações de treinamento empreendidas encontram respaldo em Wellington (apud Cwikla, 2001) que afirma que os empregados mais próximos da linha de frente não pensam em cliente de forma intuitiva, sendo necessário o estabelecimento de um programa de desenvolvimento e capacitação para transformar os comportamentos. Como núcleo central deste processo, propõe a

equação da capacitação, composta por um somatório de comunicação, treinamento, motivação e *empowerment*, ou seja, a concessão de autonomia e poder de decisão ao empregado.

No que diz respeito ao treinamento e motivação dos clientes internos na linha de frente, os apart-hotéis indicam estar se posicionando de forma adequada e pró-ativa.

Com o aumento de investimentos na área de meios de hospedagens e o crescente leque de opções oferecido a clientes cada vez mais exigentes, torna-se fundamental para os apart-hotéis contar, além de uma infra-estrutura adequada, com uma equipe de empregados empenhados não apenas em atender bem, mas principalmente, em superar expectativas.

Salienta-se a afirmativa de Castelli (2000) que atribui ao cliente interno uma grande responsabilidade, ao associar a acolhida do hóspede à rentabilidade da empresa. Considera também que o tratamento dispensado ao hóspede poderá influenciar na formação da imagem do hotel, e da localidade.

As pessoas e os detalhes por elas criados é que fazem a diferença, estabelecem relacionamentos e criam o desejo no cliente de voltar.

4.5.2 – Pontos frágeis

As organizações detêm pontos fortes e frágeis e a existência destes últimos não conduz a uma posição de inferioridade, mas indica a existência de alguma vulnerabilidade, a ser fortalecida. Dessa forma, são apresentados os pontos a serem fortalecidos e as respectivas recomendações, em relação aos apart-hotéis em estudo.

Percebe-se uma pequena utilização das ferramentas do composto promocional definido por Kotler (1998) como sendo formado por: propaganda, marketing direto, promoção de vendas, relações públicas, publicidade e venda pessoal. Tais

ferramentas devem ser utilizadas com o objetivo de informar, persuadir e lembrar o cliente externo (MCCARTHY e PERREAULT, 1997).

Enfocando a pequena utilização das ferramentas do composto promocional pelos apart-hotéis pesquisados, salienta-se a propaganda, indicada por 4,23% dos hóspedes como fonte de informação sobre o estabelecimento. Há também uma baixa quantidade de contatos estabelecidos com os clientes externos, após sua partida (4,23%). Um dos estabelecimentos indicou o envio de cartão de aniversário ao hóspede, mas é ainda uma iniciativa a ser ampliada, pois é praticada sob a ótica do menor custo, uma vez que só é entregue quando a data ocorre no momento de hospedagem.

Na questão aberta, um dos clientes externos manifestou a necessidade de atuação de um profissional com formação em Relações Públicas, reivindicou ações para cativar mais os hóspedes e um “pouquinho mais de calor humano”, para torná-lo “freguês assíduo”.

Recomenda-se a realização de auditorias nos registros dos hóspedes, com o objetivo de localizar os clientes habituais que não estão retornando, e o respectivo acompanhamento da direção dos apart-hotéis, bem como a definição de políticas específicas para a manutenção da fidelidade dos clientes freqüentes.

Pode-se inferir a necessidade de reorientação de procedimentos nos apart-hotéis pesquisados, ao se analisar a definição de pós-marketing fornecida por Vavra (1993, p.40):

Pós-marketing é o processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, auditados em relação à satisfação e respondidos.

As iniciativas de pós-marketing, caracterizadas por Vavra (1993) como sendo aquelas destinadas a aumentar a probabilidade de que os clientes atuais comprem novamente em futuras ocasiões de compras, permitem estender a satisfação dos

clientes em relação aos serviços atuais, deixando-os conscientes de que estão sendo acompanhados.

Atenção especial deve ser dada ao atendimento de autoridades e personalidades, considerando que este tipo de cliente carece de cuidados especiais no sentido de resguardar sua privacidade, utilizando diferentemente a infra-estrutura do estabelecimento, como por exemplo, o uso de espaço para a imprensa.

As minorias especiais também requerem tratamento diferenciado. Os apart-hotéis investigados adotam tratamento diferenciado apenas para portadores de deficiências. Fumantes e idosos também demandam também adequação de infra-estrutura e atendimento diferenciado.

Os clientes internos deveriam ser informados quanto ao retorno de um cliente externo para que sua recepção fosse personalizada. Para demonstrar a importância de seu retorno, o estabelecimento poderia oferecer um cartão de boas vindas e salientar o conhecimento de algum gosto ou preferência manifestado na estada anterior.

Com relação à comunicação e *empowerment*, pode-se considerar que os apart-hotéis pesquisados estão em situação de risco, no que tange ao repasse de informações aos clientes internos quanto às reais políticas e aos instrumentos diferenciais adotados para os hóspedes freqüentes.

O *empowerment* é uma conduta altamente salutar, preconizada pelos estudiosos da gestão de talentos e extremamente necessária para a excelência de atendimento, a ser praticada pelos colaboradores que atuam na linha de frente.

Uma das condições essenciais para o estabelecimento do *empowerment* é o permanente repasse de informações. Isto possibilita ao cliente interno adotar alternativas mais adequadas nas horas da verdade e ter condições de não só satisfazer, mas também superar as expectativas dos hóspedes.

O ato de superar expectativas cria uma energia e emoções positivas entre clientes internos e externos, que refletem no ambiente de trabalho e em toda a equipe, elevando sua auto-estima e produtividade, estabelecendo assim uma aura de bem-estar e entusiasmo recíprocos.

As opiniões dos clientes externos, emitidas nos processos de avaliação, deverão ser objeto de análise, debate e de conhecimento de todos os clientes internos do estabelecimento, para fins de re-orientação de conduta. O tratamento indelicado ou indiferente dado a um cliente externo deve ser debatido e o cliente interno re-orientado.

Considerando o baixo grau de instrução dos clientes internos e que atualmente vivencia-se a sociedade do conhecimento, os apart-hotéis devem incentivá-los a retomarem a sua formação escolar. Tal medida se faz necessária para que possam melhor atender aos clientes externos, os quais apresentam maior nível de instrução e que, a princípio, interagem constantemente com uma vasta gama de informações.

Os respectivos gerentes de cada apart-hotel não detêm conhecimentos específicos da ciência e arte do marketing. Os estabelecimentos valorizam os conhecimentos e formação específica da área de hotelaria, o que lhes confere competência nesta área, mas carecem da visão e bagagem de conhecimentos teóricos e práticos da ambiência do marketing. Desta forma recomenda-se o assessoramento de um profissional da área.

Outro dado importante refere-se à utilização dos recursos de informática. Os apart-hotéis pesquisados se mostraram conservadores no uso dos recursos de tecnologia de informação. Uma base de dados de clientes permitirá a compilação de dados, o que, por sua vez, possibilitará informações suficientes para permitir análises e o direcionamento de novos esforços de marketing.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O turismo é considerado - em nível mundial - como um dos mais significativos instrumentos de alavancagem da economia, por viabilizar o desenvolvimento econômico e social, mediante a expansão do mercado de trabalho, a geração de novos empregos e uma distribuição de renda mais justa. Além disto, destaca-se por ser um dos setores da economia que mais cresce e em uma considerável velocidade.

Nesse contexto insere-se também a atividade de hospedagem, impulsionada pelas facilidades de viagens via aumento de crédito, pela necessidade de lazer ou de expansão e manutenção do mundo de negócios.

Assim contextualizado, o setor de turismo e a atividade de hospedagem podem ser vistos, a princípio, como áreas de negócios de uma prosperidade inquestionável. Devido a esta visão, a concorrência tem se estabelecido em bases tão agressivas quanto promissoras, não só através de concorrentes locais como também de grandes redes estrangeiras, habituadas a atuar em um mercado cada dia mais globalizado.

Em uma avaliação do mercado hoteleiro brasileiro voltado para negócios, Coriolano (1999) considera que a saturação do setor hoteleiro nos países mais desenvolvidos tem estimulado as cadeias de hotéis a cruzar fronteiras na busca por mercados mais promissores.

Dessa forma, constata-se a busca por novas oportunidades para viabilizar a sobrevivência futura e o crescimento através da busca por localidades com potencial para direcionar seus negócios e que ofereçam melhores condições de concorrência.

Movidas pelos avanços tecnológicos, as organizações oferecem aos clientes uma abundância de produtos/serviços com funções essencialmente similares. Em termos de mercado, esta é uma prática inquestionável, porém, analisando as organizações

como um ente individual, percebe-se a dificuldade em manter uma diferenciação de produtos/serviços por longos períodos e reter seus clientes. Além disto, as organizações têm experimentado simultaneamente um aumento na competição e uma redução em sua base de clientes (KANDAMPULLY e DUDDY, 1999).

Ao exercer a concorrência, as organizações utilizam vários mecanismos que visam captar e reter a clientela, como ações promocionais e o amplo emprego de programas de fidelização. Porém tais instrumentos são facilmente copiados e em pouco tempo assumem o lugar comum, não representando mais um diferencial competitivo.

O mercado atual permite escolhas ilimitadas por parte dos clientes, criadas pela combinação de fatores como a liberalização de investimentos e de comércio, globalização, inovações tecnológicas, revolução na informação através da informática e telecomunicações e um crescimento constante no ritmo de mudanças (KOTLER, 1999).

Dentro desse novo ambiente, as empresas devem ter como ponto de partida para as atividades de marketing os seus clientes e não seus produtos ou mercados. Desta forma, adota-se um novo conceito de marketing – o marketing de relacionamento (AIJO, 1996).

Há que se considerar também que o impacto conjunto do baixo crescimento de preços e a desregulamentação de vários setores da economia trazem como resultado o acirramento da competição, o que tem forçado as organizações a pensar mais em manter clientes do que simplesmente em obter novos clientes (KANDAMPULLY e DUDDY, 1999).

Normalmente associadas a questões de estratégia e desenvolvimento, a impacto econômico e social e repercussão em hábitos de consumo, Kotler (1998) e Ignarra (1999), teóricos do marketing e turismo respectivamente, comungam o pensamento de que as ciências do Marketing e Turismo transitam entre desejos e necessidades.

Corroborando essa forma de pensar, Yazigi (2000) em seu ponto de vista concebe a fantasia como um importante papel no planejamento do turismo e convém acrescentar, no marketing também.

Pode se deduzir que turismo, marketing, fantasias e emoções mesclam-se e povoam a mente e o coração humano. O sonhar e a capacidade de imaginar passam pelo processo de criar mentalmente até o de viabilização física, através da sua produção.

Assim, a ciência da Engenharia de Produção também se insere neste processo, mediante a viabilização de forma concreta da satisfação de desejos, necessidades e fantasias. Desta forma, torna possível a sua transferência a outro indivíduo ou grupo de indivíduos que assumirá o serviço ou produto proveniente de uma fantasia anterior, como um sonho exclusivamente seu.

Assim, num processo de sucessão de fantasias e sonhos o Turismo se consolida através do Marketing e da Engenharia de Produção.

5.1 – Conclusão da Dissertação a partir dos objetivos propostos

Apresenta-se a conclusão deste estudo, validando assim os trabalhos realizados como o objetivo de obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, mediante o desenvolvimento do tema “Marketing de relacionamento em organizações hoteleiras”.

5.1.1 – Quanto aos objetivos específicos

Considerando a disposição dos clientes externos e internos, bem como o suporte fornecido pela gerência dos apart-hotéis investigados, podem-se tirar as conclusões, tendo em vista os objetivos específicos basilares da presente dissertação - definidos no capítulo 1 e expostos a seguir:

- **Quanto à identificação do perfil dos hóspedes das organizações hoteleiras em estudo:**

Este objetivo reveste-se de vital importância tanto do ponto de vista de marketing quanto de hospitalidade, uma vez que permite a ambas as vertentes do conhecimento conhecer as características de quem utiliza os serviços prestados pela organização. Dessa forma, possibilita a satisfação das necessidades, desejos e sonhos dos clientes e os interesses da organização.

O perfil dos hóspedes foi identificado como sendo brasileiro, da região sudeste, do sexo masculino, jovem, bem instruído, tendo por motivação da hospedagem a realização de negócios, em primeira hospedagem no estabelecimento, com permanência entre dois e três dias. Pode-se deduzir que é uma população que, com certeza, conhece outros estabelecimentos concorrentes e por consequência apresenta um apurado senso crítico, demandando um maior esforço na sua fidelização.

- **Quanto ao cumprimento da Deliberação Normativa 367 da Embratur, de 26/11/1996:**

- *item 1.5.4.b, que preconiza a adoção de políticas destinadas a cativar, satisfazer e atrair a lealdade do cliente:*

Os apart-hotéis A e B adotam, mas C e D não.

- *item 1.5.4.c, que estabelece a necessidade de adoção ações voltadas para aumento da taxa de ocupação e permanência do hóspede especialmente na baixa estação:*

Todos os apart-hotéis pesquisados adotam.

- *item 1.5.5, referente à adoção de procedimentos formais para atendimento às autoridades e personalidades:*

Nenhum dos apart-hotéis concede tratamento diferenciado para atendimento a autoridades e personalidades.

- *item 1.5.6, que estabelece a necessidade de facilidades de atendimento para minorias especiais (fumantes, idosos, portadores de deficiência, alimentação especial, etc.):*

Os apart-hotéis B e C possuem uma UH adaptada com portas, banheiros e equipamentos adequados para uso dos portadores de deficiências. Todos os estabelecimentos dispõem de rampas, o que facilita o acesso também dos idosos, bem como oferecem alimentação especial, quando solicitada. Os fumantes não têm restrições, seja nas UH ou nos ambientes comuns.

- *item 1.5.7, que estabelece a adoção de detalhes especiais de cordialidade no atendimento (coquetel de boas vindas, cestas de frutas, pequenos brindes, etc.):*

Apenas os apart-hotéis A e B adotam.

- *item 1.5.13, que estabelece a adoção de política e sistema operacional que monitorem as expectativas dos hóspedes, bem como pesquisem suas opiniões e atendam suas reclamações:*

Nenhum dos apart-hotéis adota instrumentos que monitorem as expectativas dos clientes externos. Todos adotam meios para pesquisa de opinião, atendem às reclamações e fornecem respostas.

- **Quanto à análise das formas de estabelecimento e cumprimento do compromisso da organização para com a retenção de clientes:**

Para empreender ações no sentido de reter clientes, torna-se necessário analisar os processos de aquisição, perda e retenção deles, que se iniciam através de um movimento que envolve toda a organização e progride até alcançar o cliente final (KANDAMPULLY e DUDDY, 1999).

O marketing de frequência ou retenção é considerado por Berry e Parasuraman (1992) como o menor nível do marketing de relacionamento. Neste nível, são oferecidos incentivos monetários para estimular os clientes a negociar mais com a organização. Desta forma, a organização passa no teste da importância para o cliente, mas perde em diferenciação no mercado.

Infere-se a prática deste nível primário do marketing de relacionamento, denominado de frequência ou retenção, mediante a adoção de apenas um de seus recursos: a concessão de descontos em diárias em todos os estabelecimentos. Em alguns dos apart-hotéis são concedidas também cestas de frutas e cartões de aniversário, como forma de cativar e reter os clientes. No entanto, os apart-hotéis pesquisados não têm definição de formas de aferição e acompanhamento de seu desempenho quanto à retenção de clientes externos.

- **Quanto à identificação do perfil dos colaboradores que atuam na linha de frente:**

O perfil dos clientes internos é predominantemente formado pelo sexo feminino, muito jovem com baixo nível de escolaridade.

Carvalho (2000) considera como características de grande parte dos empregados de hotéis e restaurantes no país, a escolaridade relativamente baixa e a presença da mulher em cerca de metade dos 400 mil empregos em hotéis. Os resultados da pesquisa comprovam esta afirmativa.

- **Quanto à percepção dos clientes internos com relação às ações de marketing empreendidas pela organização:**

Os clientes internos percebem que os apart-hotéis dão maior importância à adoção de políticas e instrumentos voltados para a captação de novos clientes. Poucos percebem como sendo prioritárias para os estabelecimentos tanto a captação de novos clientes quanto a manutenção dos antigos.

Demonstraram conhecer a concessão de descontos como diferencial adotado para os hóspedes frequentes. Por outro lado, demonstraram adotar, de maneira informal, diferenciais que não oneram os estabelecimentos e que satisfazem os clientes externos, tais como: atendimento personalizado no *check-in*, identificação de gostos e preferências dos hóspedes quanto à acomodação, alimentos e bebidas.

A realização de pesquisa de opinião dos hóspedes é de conhecimento da maioria dos clientes internos, bem como seus resultados.

A maioria dos clientes internos não recebe orientações das organizações pesquisadas, no sentido de conceder tratamento diferenciado ao hóspede freqüente.

- **Com relação ao levantamento das percepções dos clientes externos quanto às medidas adotadas pelas organizações hoteleiras no sentido de mantê-los como clientes:**

A maioria dos clientes externos percebe que o estabelecimento considera importante o seu retorno. Os dados coletados revelam que o cliente externo se sente prezado e *especial*.

Tendo em vista a avaliação de sua estada como excelente, e ainda, a percepção do tratamento dos empregados dos apart-hotéis com muita cortesia, pode se considerar que os clientes externos se sentiram bem atendidos. Tais dados podem indicar que percebem um movimento do estabelecimento no sentido de cativá-los, aumentando a sua disposição em retornar.

Como instrumentos diferenciais para hóspedes freqüentes adotados pelo apart-hotéis em que se hospedaram, os clientes externos indicaram a simpatia, cordialidade, cortesia, atenção ao hóspede e bom atendimento.

- **Quanto à correlação entre os métodos de fidelização e retenção de clientes praticados pelas organizações e a teoria vigente levantada na pesquisa bibliográfica:**

Não foi identificada nenhuma semelhança da prática adotada pelos apart-hotéis pesquisados com a tipologia de *programas de fidelização* indicada por Rapp e Collins (1994), que preconiza a existência de seis tipos de programas: recompensas, educacional, contratual, afinidade, serviço de valor agregado e alianças.

Na concepção de Peck et al (1999), os novos clientes e os já existentes – sejam compradores, intermediários ou consumidores – exigem diferentes estratégias de marketing, diferindo também quanto à alocação do orçamento destinado. A apropriada alocação de recursos orçamentários dependerá da situação da organização - se recém-instalada ou bem estabelecida - assim como do mercado – se em crescimento ou maduro. Na percepção destes autores, de uma maneira geral,

as organizações gastam muitos recursos monetários e de tempo na aquisição de clientes e muito pouco na retenção de clientes.

A retenção de clientes é concebida por Pepper e Rogers (2001) como uma relação de aprendizagem. Mediante o desenvolvimento de um relacionamento entre clientes e a organização estabelece-se a motivação para que os clientes ensinem a organização a personalizar os serviços que lhe presta, de acordo com as preferências individuais. Assim, torna-se conveniente para o cliente manter-se fiel a ela.

Adams (2001) afirma que o reconhecimento dos hóspedes e a oferta de serviço personalizado causam grande impacto junto deles, além de ser uma oportunidade para a organização distinguir e oferecer um tratamento especial a quem é leal a ela, o que favorece a sua retenção. Na investigação conduzida, considerando os clientes que se hospedaram acima de duas vezes, a maioria (66,67%) informou ter sido reconhecida pelo nome e 14,81% afirmaram ter percebido a memorização de seus gostos e preferências quanto à acomodação e a alimentos e bebidas. Estas informações foram ratificadas pelos clientes internos.

A adoção de instrumentos para pesquisa de opinião dos hóspedes, além de ser uma determinação da EMBRATUR, é também um instrumento que permite mensurar a extensão da satisfação dos clientes em relação aos serviços atuais, além de demonstrar o interesse e cuidado da organização por eles após a compra do serviço. Tais instrumentos são considerados por Vavra (1993) como elementos do pós-marketing, o que possibilita a sua retenção, ou seja, a satisfação contínua e reforço aos clientes atuais e aos que já o foram.

Uma das ações praticadas é a propaganda boca-a-boca, que no modelo dos Seis Mercados Peck et al (1999), consideram as referências dadas pelos clientes como promoções oportunas e significativas e têm sua origem nos benefícios obtidos pelo sucesso da gestão do relacionamento.

A existência e importância da propaganda boca-a-boca podem ser identificadas, na investigação conduzida junto aos apart-hotéis, através das fontes de indicação

levantadas junto aos clientes externos: a empresa onde trabalha e amigos. E ainda, na unanimidade de respostas positivas quanto à recomendação do estabelecimento a amigos, parentes e clientes, o que com certeza iniciará um novo ciclo de propaganda boca-a-boca.

5.1.2 – Quanto ao objetivo geral

Finalizando, apresenta-se a conclusão em relação ao objetivo geral definido como norteador do estudo: “avaliar ações de marketing de relacionamento em apart-hotéis em Belo Horizonte”.

Identifica-se a utilização de forma tímida e não sistematizada, de alguns recursos do marketing de relacionamento, que encontram respaldo em seus estudiosos e princípios essenciais apresentados na revisão da literatura. As ações adotadas pelos apart-hotéis são praticadas de forma incipiente, sem um planejamento estratégico de marketing, e são conduzidas de forma isolada, não havendo conexão entre elas. Faz-se necessário planejamento, definição de instrumentos e sistematização de medidas para aferição e acompanhamento de sua eficácia.

Não foi identificado nenhum programa de fidelização de acordo com a tipologia prevista nos teóricos pesquisados. Não evidenciou-se preocupação com o relacionamento de longo prazo.

Desta forma, infere-se que os estabelecimentos praticam tais ações, baseadas no *feeling* de seus gestores, uma vez que, conforme mencionado anteriormente, os profissionais por eles responsáveis detêm habilidades e competências focadas na área de turismo e hotelaria, mas não no marketing de relacionamento.

5.2 – Recomendações para novos estudos

Não existe no país um número significativo de pesquisas de marketing no setor de turismo. Tendo por referência os *gaps* detectados na literatura estudada e/ou no decorrer da pesquisa conduzida junto aos apart-hotéis investigados e com o objetivo

de propiciar o enriquecimento de *cases* nacionais, sugere-se assim, a realização de novos estudos e a condução de novas pesquisas:

- o estudo de questões relativas à cultura organizacional, no que concerne ao relacionamento entre clientes internos e externos e impactos nas políticas de marketing;
- investigação da relação e influência entre imagem da organização e lealdade dos clientes internos e externos;
- análise da relação entre marca e a satisfação dos clientes;
- avaliação do impacto de iniciativas de pós marketing na lealdade do cliente;
- a espiritualidade no trabalho analisada sob a ótica do marketing de relacionamento;
- identificação e cotejo das expectativas e realidade vivenciada, dos clientes internos e externos;
- investigação sobre influências e impacto nas políticas de marketing em organizações hoteleiras, em função do pensamento, atitudes e estilo gerencial dos dirigentes;
- análise da tecnologia de informação, impactos, interferências e intercorrências nos processos decisórios e de fidelização dos clientes;
- estudo similar a este em outras categorias de meios de hospedagem em Belo Horizonte para certificação das ações de marketing de relacionamento empregadas.

5.3 – Mérito da pesquisa

Na concepção de Mattar (1999) o pesquisador deve antecipadamente - ao reconhecer e formular um problema de pesquisa - conscientizar-se de que ao final do processo, a pesquisa será avaliada quanto ao seu mérito.

Independentemente do tema escolhido e do tipo de pesquisa conduzido, o pesquisador deve obedecer aos critérios de relevância, contribuição, originalidade e viabilidade, para que seu trabalho não seja infrutífero (CARDOSO, 1995).

5.3.1 – Relevância

Um tema é considerado relevante quando está ligado a alguma questão importante que afete algum segmento da sociedade, podendo também estar ligado a uma questão teórica que mereça atenção na literatura especializada (MATTAR, 1999).

A relevância do tema em estudo reside na pesquisa das ações de marketing de relacionamento em apart-hotéis e respectivas percepções dos clientes internos e externos.

A pesquisa está ligada a uma questão que concentra atenções por se tratar da prestação de serviços muito especiais, por envolver a substituição temporária do lar através da hospedagem. Desta forma, afeta a todos que se deslocam de suas residências por necessidade ou por desejos diversos. As ações e políticas adotadas pelas organizações podem causar impactos diversos em expectativas, necessidades, desejos, emoções, percepções, cumprimento ou não de promessas, satisfação, insatisfação ou encantamento, vivenciados pelos hóspedes.

5.3.2 – Contribuição

De acordo com Cardoso (1995), verifica-se a existência da contribuição do estudo empreendido, quando o mesmo apresentar resultados científicos aplicáveis.

Na concepção de Cardoso (1995) a Engenharia de Produção tem seus métodos e respectivas aplicações ainda pouco explorados. O presente estudo tem a intenção de apresentar sua contribuição uma vez que, especificamente neste tema, são encontrados poucos cases brasileiros.

O estudo foi balizado pela revisão da literatura, que tomou por referência autores clássicos e contemporâneos, nacionais e internacionais, bem como por dados primários, tabulados e analisados em conformidade com a metodologia científica.

5.3.3 – Originalidade

A originalidade de um tema refere-se à sua singularidade, ao fato de não ter sido pesquisado e que não apresente motivações óbvias (MATTAR, 1999).

A originalidade do presente estudo reside no fato de que o marketing de relacionamento em organizações hoteleiras apresenta pouco destaque na literatura de marketing, turismo ou de hospitalidade.

5.3.4 – Viabilidade

A viabilidade da pesquisa envolve a avaliação de questões relativas a prazos e recursos financeiros, além da competência do pesquisador, a disponibilidade potencial de informações e o estado da teorização do tema proposto (MATTAR, 1999).

A realização da pesquisa ocorreu dentro dos prazos e o orçamento da pesquisadora comportou o desenvolvimento de todas as atividades.

A pesquisadora, em sua bagagem de experiência profissional contou com a vivência de elaboração, tabulação e análise de pesquisas nas áreas de administração salarial e de pesquisas sociais em projetos de consultoria.

As informações obtidas através de dados primários, foram obtidas com uma certa facilidade junto aos clientes internos da linha de frente e dos clientes externos.

Quanto ao estado da teorização a respeito do tema, encontrou-se material de estudo suficiente tanto em quantidade quanto em qualidade, de autores nacionais e internacionais. Buscou-se o enriquecimento da revisão da literatura, mediante a leitura e referência no trabalho de uma considerável gama de autores e de variadas concepções, conforme apresentado na Referência Bibliográfica do presente estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAMS, Bruce. Customer relationship management uncovers revenue from loyal guests. **Hotel and Motel Management**. Duluth. Vol. 216, p.36-37, 2001.

AIJO, Toivo S. The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing. **European Journal of Marketing**. Vol. 30, n.2, p.8-18,1996.

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva – como entender e identificar as necessidades de seus clientes**. São Paulo: Makron Books, 1992.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

Anuário Estatístico de Belo Horizonte, 2000. **Prefeitura Municipal de Belo Horizonte** Disponível em <http://www.pbh.gov.br> em 06/01/02 à 19:54h.

ARRILLAGA, José Ignácio. **Introdução ao estudo do turismo**. Rio de Janeiro: Rio, 1976.

BERRY, Leonard; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1979, *apud* CWIKLA, Liliana M. W. **Qualidade de atendimento: estudo de multicasos em hotéis de luxo de Foz do Iguaçu**. 2001.Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis.

BARRETO, Margarita. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. 8ª ed. Campinas: Papirus, 2000.

BARTRAM, Peter. King costumer loses his crown. **Journal of the Institute of Credit Management**. Stamford.UK: p.38-42. May,2001.

BENBASAT, Izak; GOLDSTEIN, David K; MEAD, Melissa. The case research strategy in studies of information systems. *MIS Quarterly*, p.369-386, September,1987 *apud* CONNOLY, Daniel J. **Understanding information technology investment decision-making in the context of hotel global distribution systems: a multiple-case study**. 1999.Tesis (Doctor of Philosophy in Hospitality and Tourism Management) Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2001.

CAIXETA, Nely. A explosão do turismo. **Revista Exame**, São Paulo, Ed. 735, p.40-54, mar/2001.

CAMPOS, Luiz Cláudio A. M. **Administração de Hotéis**. Disponível em <http://www.senac.br/boletim>, 1999, em 23/06/2001 às 22:39 h.

Código de defesa do consumidor. (Lei nº 8.708 de 11 de setembro de 1990).

CAMPOS, Luiz Cláudio A. M; GONÇALVES, Maria Helena B. **Introdução ao turismo e hotelaria**. Rio de Janeiro: Senac, 1998.

CARDOSO, Olga Regina. **Foco na qualidade total de serviços no contexto do produto ampliado**. 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis.

CARLSON, Jan. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: Cop, 1991.

CARVALHO, Caio Luiz. **Turismo no Brasil**: novos rumos, disponível em <http://www.embratur.gov.br> em 09/03/2001 às 12:27h.

CARVALHO, Virgílio Nelson S. Turismo e hotelaria desenvolvendo a economia. In: LAGE, Beatriz Helena G e MILONE, Paulo César. **Turismo**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000. p.206-222.

CASTELLI, Geraldo. **Excelência em hotelaria**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 2000

CHESSAIS, François. **A Mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

CONNOLLY, Daniel J. **Understanding information technology investment decision-making in the context of hotel global distribution systems**: a multiple-case study. 1999. Tesis (Doctor of Philosophy in Hospitality and Tourism Management) Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.

CONWAY, Tony; SWIFT, Jonathan S. International relationship marketing – the importance of psychic distance. **European Journal of Marketing**. Vol.34, no. 11/12, p.1391-1413, 2000.

CORAZZA, Mariane. Mercado de viagens de negócios cresce com serviços agregados. **Exame news**: fusão no e-learning, disponível em <http://www.uol.com.br/negociosexame> disponível em 10.07.2001 às 03:00h.

COSTA, Manuel. A importância da atividade turística em Minas Gerais. **Gestor – revista mineira do administrador**. Ano 1, vol.1, p.12-15, jul/2001.

CORIOLOANO, Plínio Vidigal. Posicionamento estratégico das cadeias multinacionais de hotéis: avaliação do mercado hoteleiro brasileiro para negócios. In: 23^o Encontro Nacional da ANPAD, 16P. 1999. Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999. CD.

CORREA, Cristiane. A promessa quebrada. **Revista Exame**, São Paulo, Ed.752, p. 43-53, out.2001.

CRUZ, Ana Cláudia. Hotelaria e turismo vivem anos de ebulição. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 24 set. 2001. Relatório: as empresas dinâmicas, p.10.

CWIKLA, Liliansa M. W. **Qualidade de atendimento**: estudo de multicasos em hotéis de luxo de Foz do Iguaçu. 2001.Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis.

DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna S. Handbook of qualitative research (p.1-17). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc. (1994) *apud* CONNOLY, Daniel J. **Understanding information technology investment decision-making in the context of hotel global distribution systems**: a multiple-case study. 1999.Tesis (Doctor of Philosophy in Hospitality and Tourism Management) Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.

DESATNICK, Robert L; DETZEL, Denis H. **Gerenciar bem é manter o cliente**: como atingir e manter um atendimento superior ao cliente em toda a sua organização. São Paulo: Pioneira, 1994.

Estudo do mercado interno. In: **Estudos do turismo brasileiro**. EMBRATUR.Brasília, 1999.

FOURNIER, Susan; DOBSCHA, Susan; MICK, David G. As relações na UTI – Como evitar a morte prematura do marketing de relacionamento. **HSM Management**, São Paulo, p. 104-112, maio-junho/1999.

FREITAS, Beatriz T. Marketing de relacionamento. In: **ABEMD -Associação brasileira de marketing direto**: Marketing direto no varejo. São Paulo: Makron Books, 2001.

FREITAS, Jodrian S Amorim. A ISO-9004-2 e a qualidade em serviços. Boletim técnico do SENAC, 1999. Disponível em <http://senac.br/boletim> em 23/06/2001 às 23:12h.

FURLONG, Carla B. **Marketing para reter clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FURTADO, José Maria. Onde se constrói a riqueza: Belo Horizonte, uma alternativa à mineira. **Revista Exame**, São Paulo, Ed. 713, p.101-104, mai/2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5^a. ed, São Paulo: Atlas, 1999.

GIANESI, Irineu G; CORREA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1999.

GRIFFIN, Jill. Um programa de fidelização. **HSM Management**. São Paulo, p.58-64, set/out 2001.

GRÖNROOS, Chirstian. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**. Vol. 32, No. 2, p. 4-20, 1994, disponível em <http://emeraldinsight.com> em 15/12/2001 à 23:45h.

GRÖNROOS, Chirstian. Relationship marketing: the strategy continuum. **Journal of the academy of Marketing Science**. Vol. 23, issue 4, p.252-254, 1995.

GRÖNROOS, Christian. Marketing services: the case of a missing product. **Journal of Business & Industrial Marketing**. Vol. 13 No. 4/5, p.322-338, 1998.

GRÖNROOS, Christian; RAVALD, Annika. The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**. Vol. 30 No. 2, p.19-30, 1996.

GUMMESSON, Evert. The New Marketing - Developing long term interactive relationships. **Long Range Planning**, Vol. 20, No.4, 1987.

GUMMESSON, Evert. Making relationship marketing operational. **International Journal of Service Industry Manangement**. Vol. 5, No 5, p. 5-20, 1994.

GUMMESSON, Evert. Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis. **European Journal of Marketing**. Vol. 30, No. 2, p.31-44, 1996.

GUMMESSON, Evert. Productivity , quality and relationship marketing in service operations. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Vol. 10, No. 1, p.4-15, 1998.

Hospedagem em BH. Disponível em <http://www.pbh.gov.br/belotur>, em 09/03/01 à 13:14h.

IGNARRA, Luiz Renato. **Fundamentos do Turismo**. São Paulo: Pioneira, 1999.

Indicadores de Infra-estrutura. **Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais – INDI**, 2001. Disponível em <http://www.indi.mg.gov.br> em 04/11/01 à 11:31h.

KALIL, Mariana. Hotelaria: a profissão 5 estrelas. **Revista Época**. São Paulo: Globo, ano III, nº 118, p. 54-59, 21/08/2000.

KANDAMPULLY, Jay; DUDDY, Ria. Relationship marketing: a concept beyond the primary relationship. **Marketing Intelligence & Planning**, Vol 17, Issue 7, 1999, disponível em <http://www.emerald-library.com> em 27/01/2001 às 17:20h.

KANDAMPULLY, Jay; SUHARTANTO, Dwi. Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 12, Issue 6, 2000, p.346-351 disponível em <http://www.emerald-library.com> em 01/07/2001 às 02:11h.

KON, Anita. A internacionalização dos serviços. **RAE-Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.39,n.1, p.42-54, jan/mar.1999.

KOTLER, Phillip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5ª. ed, São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Phillip. Personalização em massa. **HSM Management**. São Paulo, p.136-140, nov/dez 1997.

KOTLER, Phillip. Como criar, conquistar e dominar mercados. . **HSM Management**. São Paulo, p.33-40, mai/jun 1999.

KOTLER, Phillip; HAIDER, Donald; REIN, Irving. **Marketing público**: como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, estados e países. São Paulo: Makron Books, 1995.

KUAZAQUI, Edmir. **Marketing turístico e de hospitalidade**: fonte de empregabilidade e desenvolvimento para o Brasil. São Paulo: Makron Books, 2000.

LAGE, Beatriz Helena G e MILONE, Paulo César. **Turismo**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

LAWS, Eric. **Tourism marketing**: service and quality management perspectives. Leckhampton: Stanley Thornes, 1990.

Levantamento do IBGE revela o mapa das empresas no país. Comunicação Social, Fev/2001, disponível em <http://www.ibge.gov.br>, em 09/03/01 às 13:00h.

LEVITT, Theodore. Após a venda ter sido realizada. In: SVIOKLA, John J. E SHAPIRO, Benson P. **Mantendo clientes**. São Paulo: Makron Books, 1995.

LOCKE, Christopher. Personalização e privacidade: a corrida começou. Disponível em <http://www.1to1.com.br> em 04/01/2001 às 13:00h.

LUZ, Mirela Berendt P. **Gestão de recursos humanos**: a realidade de três hotéis de Florianópolis. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. Vol. 1 e 2, São Paulo: Atlas, 1999.

McCARTHY, E. Jerome; PERREAULT JR, William D. **Marketing essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MINAYO, Maria Cecília S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 12^a. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

MOTA, Keila Cristina N. **Marketing turístico**: promovendo uma atividade sazonal. São Paulo: Atlas, 2001.

NISHIMURA, Jorge. Planejamento de um hotel voltado para negócios. In: LAGE, Beatriz Helena G; MILONE, Paulo César. **Turismo**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000. p.223-231.

OLIVEIRA, Antonio Pereira. **Turismo e desenvolvimento**: planejamento e organização. São Paulo: Atlas, 2000.

ORWELL, George. **A revolução dos bichos**. 47^a ed. São Paulo: Globo, 1996.

PAPA Gerson Salvador; COTRIM, Claudete Pauletti. O *marketing* e o bom atendimento. **Revista Treinamento e Desenvolvimento**, São Paulo, ano 3, n.28, p.42, abril, 1.995, *apud* LUZ, Mirela Berendt P. **Gestão de recursos humanos**: a realidade de três hotéis de Florianópolis. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis.

PALMER, Adrian; BEATTIE, Una M; BEGGS, Rosalind. A structural analysis of hotel sector loyalty programmes. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Vol. 12, Issue 1, p.54-60, 2000.

PAYNE, Adrian; CHRISTOPHER, Martin; CLARK, Moira; PECK, Helen **Relationship marketing for competitive advantage**: winning and keeping customers. Oxford: Butterworth Heinemann, 1998.

PECK, Helen; PAYNE, Adrian; CHRISTOPHER, Martin; CLARK, Moira **Relationship marketing**: strategy and implementation. Oxford: Butterworth Heinemann, 1999.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. Quanto investir em relações 1to1. Disponível em <http://www.1to1.com.br> em 02/03/2001 às 15:00h.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. Relacionamento duradouro: como conquistar todos os clientes, mas um de cada vez. **HSM Management**. São Paulo, p.82-86 set/out 1997.

PETERSON, Robert A. **Marketing Research**. Texas: Business Publications, 1987.

Produto Interno Bruto – PIB, por regiões e unidades da federação de 1995 a 1998. Disponível em <http://www.ibge.gov.br> em 10/03/01 às 17:10h.

PRAHALAD, C.K; RAMASWANY, Venkatram. Como incorporar as competências do cliente. **HSM Management**. São Paulo, p.42-50, mai/jun 2000.

RAPP, Stan; COLLINS, Thomas L. **A 5ª geração do marketing**: maximarketing II – os vencedores. São Paulo: Makron Books,1994.

REICHHELD, Frederick F. Learning from customer defections. **Harvard Business Review**, p.56,1996.

REICHHELD, Frederick F. Gerência baseada na lealdade. In: **Atuação espetacular**: a arte da excelência em serviços. Harvard Business Review Book. Rio de Janeiro: Campus, p.109-123, 2000.

RICH, Michael K. The direction of marketing relationship. **Journal of business & industrial marketing**. Vol. 15, No.2/3, p. 170-179, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SETH,Godin. **Marketing de permissão**: transformando desconhecidos em amigos e amigos em clientes. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SILVA, Edna L; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 2a ed. rev. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001 disponível em <http://server.led.br> em 23/06/2001 às 19:51 h.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**: ed. compacta. São Paulo: Atlas, 1999.

STELL, Roxanne; DONOHO, Casey L. Classifying services from a consumer perspective. **The Journal of of Services and Marketing**, Berkeley, vol. 10, n. 6, p.33-44,1999.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

TAKALA, Tuomo; Uusitalo, Outi. An alternative view of relationship marketing: a framework for ethical analysis. **European Journal of Marketing**. Vol. 30. No. 2, p. 45-60, 1996.

TRIGO, Luiz Gonzaga G. **Cronologia do turismo no Brasil**. São Paulo: CTI/Terra, 1991.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **Turismo básico**. 4a ed. São Paulo: SENAC São Paulo, 2000.

TRONCHIN, Valsoir. Marketing one-to-one versus marketing de massa. Disponível em <http://www.1to1.com.br> em 04/01/2001 às 13:00h.

TSCHOHL, John; FRANZMEIR, Steve. **A satisfação do cliente**: como alcançar a excelência através do serviço ao cliente. São Paulo: Makron Books, 1996.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento**: aftermarketing. São Paulo: Atlas, 1993.

WELLINGTON, Patrícia. Estratégias kaizen para atendimento ao cliente. São Paulo: Educator, 1998, *apud* CWIKLA, Liliana M. W. **Qualidade de atendimento**: estudo de multi-casos em hotéis de luxo de Foz do Iguaçu. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis.

YESAWICH, Peter. Hospitality marketing will undergo big changes. **Hotel Motel Management Online**, p.15, Feb/2000. Disponível em <http://www.hmmonline.com> em 26/06/2001 às 15:42h.

YAZIGI, Eduardo. Subsídios sobre o papel da fantasia no planejamento do turismo. In: LAGE, Beatriz Helena G e MILONE, Paulo César. **Turismo**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000. p.264-278.

YIN, Robert K. **Case study research**: design and methods. 4a. ed, Beverly Hills: Sage, 1986.

ANEXOS

MAPEAMENTO E DIAGNÓSTICO DOS APART-HOTÉIS

Codificação do Hotel:

MAPEAMENTO/DIAGNÓSTICO DO APART-HOTEL PESQUISADO

Este instrumento integra uma pesquisa de cunho estritamente acadêmico, que visa mapear os procedimentos formalizados e práticas de marketing de relacionamento neste apart-hotel.

DADOS ORGANIZACIONAIS

1. Data de início das atividades:
2. Número de níveis hierárquicos na estrutura organizacional até o nível de execução:
3. Número de funcionários:
4. Número de terceirizados que atuam continuamente nas dependências do apart-hotel
 - 4.1. Categorias / funções dos terceirizados:
5. A organização adota planejamento estratégico formalizado? Qual a sua vigência?

POLÍTICAS, PROCEDIMENTOS E PRÁTICAS

6. O apart-hotel tem área de Marketing própria?
 - 6.1. Sim
 - 6.2. Não
7. O apart-hotel adota instrumentos/políticas para cativar/satisfazer e manter a lealdade do cliente?
 - 7.1. Sim. Quais?
 - 7.2. Não
8. Há atividades/instrumentos específicos para retenção de clientes?
 - 8.1. Sim. Quais?
 - 8.2. Não
9. O apart-hotel adota promoção e marketing para aumentar a taxa de ocupação e permanência do hóspede, especialmente na baixa estação?
 - 9.1. Sim. Quais?
 - 9.2. Não
10. O apart-hotel dispõe de políticas e procedimentos documentados para atendimento às autoridades e personalidades?
 - 10.1. Sim. Quais?
 - 10.2. Não

11. O hotel dispõe de políticas e procedimentos/facilidades de atendimento para minorias especiais:
 - 11.1. fumantes. Quais?
 - 11.2. Idosos. Quais?
 - 11.3. Portadores de deficiência. Quais?
 - 11.4. Alimentação especial. Quais?

12. Quais as formas de mobilização do quadro de pessoal - de níveis de execução e gerencial - e da organização visando a retenção de clientes?

13. Quais as medidas de controle da retenção de clientes adotadas?

14. O hotel oferece ao cliente algum diferencial no atendimento?
 - 14.1 Sim. Quais?
 - 14.2 Não

15. O hotel adota políticas e procedimentos documentados para monitoramento das expectativas dos hóspedes, bem como pesquisem suas opiniões e atendam suas reclamações?
 - 15.1. Sim. Quais?
 - 15.2. Não

16. O hotel mantém alguma forma de contato com seus clientes (ao menos uma vez por ano)?
 - 16.1. Sim. Quais formas?
 - 16.2. Não

17. Os registros de hóspedes são auditados para localizar os clientes habituais que não estão retornando?
 - 17.1. Sim.
 - 17.2. Não

18. O diretor do hotel tem alguma participação na auditoria dos clientes ou nos programas de acompanhamento dos clientes?
 - 18.1. Sim.
 - 18.2. Não

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES EXTERNOS

QUESTIONÁRIO

Prezado(a) Hóspede:

Este questionário integra uma pesquisa de cunho estritamente acadêmico, que visa mapear os procedimentos formalizados e práticas de marketing de relacionamento adotadas neste apart-apart-hotel.

Antecipadamente agradecemos a sua contribuição.

QUESTIONÁRIO

1. Indique o seu sexo:

1.1. Masculino

1.2. Feminino

| | |
|--|--|
| | |
| | |

2. Indique o seu nível de escolaridade:

2.1. – 2º. grau completo

2.2. – 3º. grau incompleto

2.3. – 3º. grau completo

2.4. – Pós-graduação

2.5. – Outro: Especifique:

| | |
|--|--|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

3. Indique sua faixa etária:

3.1. – De 18 a 30 anos

3.2. – De 31 a 40 anos

3.3. – De 41 a 50 anos

3.4. – De 51 a 60 anos

3.5. – Acima de 61 anos

| | |
|--|--|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

4. Indique sua procedência:

4.1. Interior de Minas Gerais

4.2. Outro estado, no país – Qual? _____

4.3. Outro país – Qual? _____

| | |
|--|--|
| | |
| | |
| | |

5. Motivo de sua permanência no apart-hotel:

5.1. Lazer

5.2. Saúde

5.3. Negócios

5.4. Eventos (treinamentos, recepções, etc)

5.5. Outros. Especifique:

| | |
|--|--|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

6. Permanência média neste apart-hotel:

6.1. – Um dia

6.2. – 2 a 3 dias

6.3. – 4 a 5 dias

6.4. – Acima de 5 dias

| | |
|--|--|
| | |
| | |
| | |
| | |

7. Número de vezes em que se hospedou neste apart-hotel:

- 7.1. – Primeira vez
 7.2. – De 2 a 5 vezes
 7.3. – Acima de 5 vezes

| |
|--|
| |
| |
| |

8. Indique a fonte de indicação do apart-hotel:

- 8.1. Através de agência de viagem
 8.2. Pela empresa na qual trabalha
 8.3. Através de amigos
 8.4. Propaganda
 8.5. Outra: Especifique:

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

9. Critério utilizado para a escolha do apart-hotel:

- 9.1. Preço
 9.2. Luxo
 9.3. Conforto
 9.4. Convênio com a empresa na qual trabalha
 9.5. Qualidade de serviço/atendimento
 9.6. Outra: Especifique:

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

10. No check-in o(a) senhor(a) é prontamente identificado(a) como já tendo sido hóspede em estada anterior?

- 10.1. Sim
 10.1.1. Sou reconhecido pelo meu nome
 10.1.2. Meus gostos pessoais são lembrados pelo apart-hotel
 10.2. Não

| |
|--|
| |
| |

| |
|--|
| |
| |

11. O(a) senhor(a) percebe que o apart-hotel considera importante o seu regresso às suas instalações?

- 11.1. Sim
 11.2. Não

| |
|--|
| |
| |

12. O(a) senhor(a) conhece algum instrumento diferencial adotado pelo apart-hotel para os hóspedes freqüentes?

- 12.1. Sim
 Quais?

| |
|--|
| |
|--|

14. Sua avaliação sobre a estada:

14.1. Excelente

14.2. Boa

14.3. Regular

14.4. Péssima

15. O(a) senhor(a) recomendaria o apart-hotel para amigos, parentes e clientes?

15.1. 14.1. Sim

15.2. Não

16. O apart-hotel possui instrumentos que possibilite a sua avaliação quanto aos serviços prestados?

16.1. Sim

16.2. Não

17. Em hospedagens anteriores, o(a) senhor(a) já contatado(a) por este apart-hotel após a sua partida?

17.1. Sim

17.1.1. Qual motivo? Especifique:

17.2. Não

Observações que julgar necessárias:

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES INTERNOS

Codificação

QUESTIONÁRIO

Prezado(a) Colaborador(a):

Este questionário integra uma pesquisa de cunho estritamente acadêmico, que visa mapear os procedimentos formalizados e práticas de marketing de relacionamento adotadas neste apart-hotel.

Não é necessária a sua identificação.

Antecipadamente agradecemos a sua contribuição.

QUESTÕES

1. Indique o seu sexo:

1.1. Masculino

1.2. Feminino

2. Indique o seu nível de escolaridade:

2.1. – 1º grau incompleto

2.2. – 1º. grau completo

2.3. – 2º grau incompleto

2.4. – 2º. grau completo

2.5. – 3º. grau incompleto

2.6. – 3º. grau completo

2.7. – Pós-graduação

2.8. – Outro: Especifique:

3. Indique sua faixa etária:

3.1. – De 18 a 30 anos

3.2. – De 31 a 40 anos

3.3. – De 41 a 50 anos

3.4. – De 51 a 60 anos

3.5. – Acima de 61 anos

4. O hotel adota políticas e instrumentos voltados para:

4.1. Captação de novos clientes

4.2. Retenção dos clientes antigos

7.5. Ambos

5. Indique os instrumentos diferenciais adotados pelo hotel para os hóspedes freqüentes:

5.1 Concessão de descontos/promoções em preço

5.2. Concessão de brindes no reingresso como boas-vindas

5.3. Concessão de *up-grade* no nível de acomodação após determinado número de estadas

5.4. Atendimento personalizado no *check-in*

5.5. Identificação de gostos e preferências do hóspede quanto à acomodação

5.6. Identificação de gostos e preferências do hóspede quanto a alimentos e bebidas

5.9. Atendimento customizado em função do sexo ou profissão

5.10. Atendimento customizado para minorias especiais (fumantes, idosos, portadores de deficiências, alimentação especial)

5.11. Outros. Especifique: _____

6. O hotel pesquisa a opinião do hóspede?

6.1. Sim

6.2. Não

7. O hotel informa a você a opinião do hóspede?

7.1. Sim

7.2. Não

8. Quando você atende um hóspede você acredita que ele(a) fique:

8.1. Muito satisfeito

8.2. Satisfeito

8.3. Indiferente

8.4. Insatisfeito

9. O seu chefe o elogia quando realiza um trabalho que se destaca ?

9.1. Sim

9.1.1. Normalmente

9.1.2. Somente transmite o elogio feito por um hóspede

9.2. Não

10. O hotel o orienta a oferecer um tratamento diferenciado para o hóspede freqüente em relação ao hóspede novo?

10.1. Sim

10.2. Não

11. Você é informado com antecedência pelo hotel se o hóspede já esteve ou não hospedado anteriormente no hotel?

11.1. Sim

11.2. Não

12. Você trata de forma diferente o hóspede freqüente em relação ao novo hóspede?

12.1. Trato melhor o hóspede novo

12.2. Trato melhor o hóspede freqüente

12.3. Trato os dois de forma igual

RELATÓRIO DO PRÉ-TESTE DOS QUESTIONÁRIOS

O pré-teste foi aplicado a uma população constituída por oito pessoas, entre os dias 04 e 05 de outubro de 2001. As sugestões foram acatadas e incorporadas à nova versão do questionário.

1. Quanto ao questionário dos clientes externos:

- No item referente à escolaridade, foi solicitada a inclusão da categoria “2º grau incompleto”.
- Inicialmente, a questão 12 do questionário dos clientes externos, apresentada no Quadro 12 – Proposta inicial de redação no questionário para clientes externos - era redigida da seguinte forma: “Indique os instrumentos diferenciais adotados pelo hotel para os hóspedes freqüentes”:

Quadro 12 – Proposta inicial de redação no questionário para clientes externos

| | |
|--|--|
| Concessão de descontos/promoções em preço | |
| Concessão de brindes no reingresso como boas-vindas | |
| Concessão de <i>up-grade</i> no nível de acomodação após determinado número de estadas | |
| Atendimento personalizado no <i>check-in</i> | |
| Identificação de gostos e preferências do hóspede quanto à acomodação | |
| Identificação de gostos e preferências do hóspede quanto a alimentos e bebidas | |
| Atendimento customizado em função do sexo ou profissão | |
| Atendimento customizado para minorias especiais (fumantes, idosos, portadores de deficiências, alimentação especial) | |
| Outros. Especifique: _____ | |
| Nenhum dos acima especificados | |

Fonte: Dados primários -Questionário aplicado aos clientes externos

- Por sugestão da gerência de um dos estabelecimentos a questão foi modificada para:

“O(a) senhor(a) conhece algum instrumento diferencial adotado pelo hotel para os hóspedes freqüentes?

Sim Não ”

2. Quanto ao questionário para os clientes internos

Foi solicitada a inclusão das categorias: 1º grau completo, 1º e 2º graus incompletos na questão referente à escolaridade.