

LUIS CARLOS DOS SANTOS LIMA SOBRINHO

**MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO ESTRATÉGIA DE
FIDELIZAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES HOTELEIRAS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado em Administração

João Pessoa - PB

2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

LUIS CARLOS DOS SANTOS LIMA SOBRINHO

**MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO ESTRATÉGIA DE
FIDELIZAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES HOTELEIRAS**



Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal da Paraíba, na Área de Gestão Organizacional, Linha de Pesquisa Estratégias de Marketing, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Sônia Trigueiro de Almeida, Dra.

Co-Orientador: Prof. Elmano Pontes Cavalcanti, Dr.

João Pessoa - PB

2007

LUIS CARLOS DOS SANTOS LIMA SOBRINHO

**MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO ESTRATÉGIA DE
FIDELIZAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES HOTELEIRAS**

Dissertação aprovada em 23/02/2007

Prof^a. Sônia Trigueiro de Almeida, Dra.
Orientadora – UFPB

Prof. Elmano Pontes Cavalcanti, Dr.
Co-orientador – UFPB

Prof. Marcos Antônio Nicolau, Dr.
Examinador – UFPB

Prof^a. Tereza de Souza, Dra.
Examinadora – UNP



DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao melhor pai do mundo, o meu: Roberto Adamastor Lima.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me deu sabedoria durante essa caminhada.

Ao meu pai, pelo exemplo de vida, amizade e amor incondicional.

À Magnólia, pelo maior amor do mundo: o de mãe.

Ao meu amor, Fernanda, por estar sempre ao meu lado nessa vida...

Aos meus irmãos Vitor, Inha, Koi, Vanise e Dana, por tudo.

Aos familiares agregados, mas muito queridos, João, Germa e Ado.

Aos meus sobrinhos, Talitha, Clara, João Lucas, Dadi, Rafa, Diego, Lori e Fafinha, simplesmente por existirem.

Aos amigos e amigas de todas as horas, em especial Leopoldo e Cyla, Galdino e Vaneska, Rodrigo e Luana, Antônio, Elias, Fabiano, Ulisses, Alexandre, Michele, Maria Rita e Orlanda.

Ao Professor e amigo Elmano Cavalcanti, por toda a dedicação e atenção dispensada durante esse período.

Aos colegas de turma e funcionários do PPGA, pelo companheirismo e empenho.

Enfim, a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para meu crescimento interior.

*Seja frio ou seja quente, mas não seja morno,
porque morno, eu te vomito...*

Apocalipse, 3:16

LIMA SOBRINHO, Luis Carlos dos Santos. **Marketing de relacionamento como estratégia de fidelização em organizações hoteleiras.** 195 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba: João Pessoa, 2007.

RESUMO

A nova organização da economia mundial abrange praticamente todas as áreas empresariais, a exemplo da atividade turístico-hoteleira. Atualmente, diversos fatores influenciam a postura das organizações quanto à disseminação de práticas de marketing de relacionamento como tentativa de conquistar e manter clientes. De maneira complementar, os serviços nunca foram considerados tão importantes para o sucesso empresarial. Dentro desse contexto complexo e dinâmico, o presente estudo buscou analisar as estratégias de fidelização empreendidas por hotéis e pousadas localizados na cidade de João Pessoa – PB, abordando temas como marketing, serviços, turismo e hotelaria, foco de qualquer organização competitiva. De natureza aplicada, a pesquisa utilizou os enfoques exploratório, descritivo e explicativo e uma abordagem quali-quantitativa destinada a investigar as percepções de gestores e clientes quanto ao marketing de relacionamento. Os dados coletados através de questionários foram agrupados em um banco de dados eletrônico e tratados por um pacote estatístico, sendo analisados à luz da literatura pertinente. Com o auxílio de análises fatoriais e de conteúdo, testes de normalização, adequação, fidedignidade, de médias e de correlações, foi possível observar problemas quanto à dependência dos clientes, comparação entre clientes, investimento no relacionamento, benefícios econômicos no relacionamento, troca de informações com clientes, confiança, comprometimento, cooperação e satisfação. Tais resultados explicam a necessidade de quebrar paradigmas como a suposta dificuldade de fidelizar clientes no setor turístico-hoteleiro, além de se transcender a visão meramente comercial das empresas em relação aos seus clientes, que requerem um tratamento mais humanista e direcionado ao pleno atendimento de suas necessidades e desejos, o que exige o aperfeiçoamento das estratégias de fidelização empreendidas pelas organizações hoteleiras junto aos seus hóspedes. Conclui-se que o marketing de relacionamento se apresenta como uma prática essencial para a organização enfrentar os imensos desafios da globalização, mas tudo leva a crer que os esforços das organizações hoteleiras de João Pessoa não estão sendo suficientes quanto ao que se espera das práticas do marketing de relacionamento.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento. Fidelização. Serviços. Hotelaria.

LIMA SOBRINHO, Luis Carlos dos Santos. **Relationship marketing like fidelization strategy in hotels organizations.** 195 pgs. Dissertation (Masters in Administration) – Universidade Federal da Paraíba: João Pessoa, 2007.

ABSTRACT

The new organization of the world-wide economy encloses practically all the enterprise areas, the example of the touristic and hotels activity. Nowadays, many factors influence the position of the organizations in relation to the dissemination of practical of relationship marketing as attempt to conquer and to keep customers. In complementary way, the services had been never considered so important for the enterprise success. Inside of this complex and dynamic context, the present study searched to analyze the strategies of fidelization undertaken by hotels and inns located in the city of João Pessoa - PB, approaching subjects as marketing, services, tourism and hotelary, focus of any competitive organization. Of applied nature, the research used the exploratory, descriptive and clarifying approaches, and a quali-quantitative boarding destined to investigate the perceptions of managers and customers about the relationship marketing. The data collected through questionnaires had been grouped in an electronic data base and treated by a statistical package, being analyzed with the pertinent literature. With the aid of factorial and content analyses, tests of normalization, adequacy, fidedignity, of averages and correlations, was possible to observe problems in relation to the dependence of the customers, economic comparison between customers, investment in the relationship, economic benefits in the relationship, exchange of information with customers, confidence, compromisement, cooperation and satisfaction. Such results explain the necessity to break paradigms as the supposed difficulty of fidelizate customers in the touristic and hotels sector, beyond exceeding the mere commercial vision of the companies in relation to its customers, who require a treatment more humanist and directed to the full attendance of its necessities and desires, what demands the perfectioning of the strategies of fidelization undertaken by the hotels organizations next to its guests. It is concluded that the relationship marketing is presented as one essential practical to face the immense challenges of the globalization, but everything leads to believe that the efforts of the hotels organizations of João Pessoa are not being enough in relation to what is waited of the practical ones of relationship marketing.

Keywords: Relationship Marketing. Fidelization. Services. Hotelary.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Canais de distribuição para bens tangíveis.....	46
Figura 2 – Canais de distribuição para bens intangíveis.....	46
Figura 3 – Curva em S típica do ciclo de vida dos serviços.....	55
Figura 4 – Padrão anômalo de serviço moda passageira.....	56
Figura 5 – Padrão anômalo de serviço escalonado.....	56
Figura 6 – Padrão anômalo de serviço cíclico.....	57
Figura 7 – Hierarquia das necessidades de Maslow.....	63
Figura 8 – Fatores de influência no comportamento do consumidor.....	64
Figura 9 – Ciclo de vida do relacionamento com clientes.....	73
Figura 10 – Evolução das estratégias de relacionamento na organização.....	77
Figura 11 – Efeito das estratégias de valor nos relacionamentos.....	80
Figura 12 – Análise das dimensões integradas do marketing de relacionamento..	81
Figura 13 – Relações entre os construtos confiança e comprometimento.....	83
Figura 14 – Modelo da performance dos consumidores.....	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Envolvimento empresarial do turismo baseado na oferta.....	27
Quadro 2 – Classificação oficial dos meios de hospedagem no Brasil.....	32
Quadro 3 – Sazonalidade do turismo nas regiões do Brasil.....	35
Quadro 4 – Número de hotéis por Estado.....	36
Quadro 5 – Evolução do composto de marketing a partir da teoria dos 4 P's.....	38
Quadro 6 – As maiores redes hoteleiras do mundo.....	40
Quadro 7 – Níveis básico, real e ampliado do produto hoteleiro.....	42
Quadro 8 – Principais canais de distribuição usados por hotéis.....	47
Quadro 9 – Serviços turísticos e hoteleiros.....	57
Quadro 10 – Principais formas de segmentação em turismo e hotelaria.....	66
Quadro 11 – O continuum das estratégias de marketing e suas implicações.....	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Consistência interna geral e individual do questionário dos gestores..	94
Tabela 2 – Consistência interna geral e individual do questionário dos clientes....	95
Tabela 3 – Resultados quanto à variável 1. <i>Dependência dos fiéis</i>	99
Tabela 4 – Resultados quanto à variável 2. <i>Importância dos fiéis</i>	100
Tabela 5 – Resultados quanto à variável 3. <i>Vendas e lucros</i>	101
Tabela 6 – Resultados quanto à variável 4. <i>Substituição de benefícios</i>	102
Tabela 7 – Resultados quanto à variável 5. <i>Trabalho de parceria</i>	103
Tabela 8 – Comparação de médias da dimensão 1 – <i>Dependência dos Clientes</i> .	104
Tabela 9 – Resultados da dimensão 1 – <i>Dependência dos Clientes</i>	105
Tabela 10 – Resultados quanto à variável 6. <i>Clientes disponíveis</i>	107
Tabela 11 – Resultados quanto à variável 7. <i>Substituição de clientes</i>	109
Tabela 12 – Resultados quanto à variável 8. <i>Valor dos clientes</i>	110
Tabela 13 – Resultados quanto à variável 9. <i>Relacionamento com clientes</i>	111
Tabela 14 – Comparação de médias da dimensão 2 – <i>Comparação entre Clientes</i>	111
Tabela 15 – Resultados da dimensão 2 – <i>Comparação entre Clientes</i>	112
Tabela 16 – Resultados quanto à variável 10. <i>Investimentos na parceria</i>	114
Tabela 17 – Resultados quanto à variável 11. <i>Transferência de investimentos</i>	115
Tabela 18 – Resultados quanto à variável 12. <i>Custo de mudança</i>	117
Tabela 19 – Resultados quanto à variável 13. <i>Consequência do encerramento</i> ...	118
Tabela 20 – Resultados quanto à variável 14. <i>Dificuldade de encerramento</i>	119
Tabela 21 – Comparação de médias da dimensão 3 – <i>Investimento no Relacionamento</i>	120
Tabela 22 – Resultados da dimensão 3 – <i>Investimento no Relacionamento</i>	121
Tabela 23 – Resultados quanto à variável 15. <i>Resultados da empresa</i>	123
Tabela 24 – Resultados quanto à variável 16. <i>Desempenho da empresa</i>	124
Tabela 25 – Resultados quanto à variável 17. <i>Percepção da empresa</i>	125
Tabela 26 – Resultados quanto à variável 18. <i>Percepção dos clientes</i>	126
Tabela 27 – Comparação de médias da dimensão 4 – <i>Benefícios Econômicos do Relacionamento</i>	127
Tabela 28 – Resultados da dimensão 4 – <i>Benefícios Econômicos do Relacionamento</i>	128
Tabela 29 – Resultados quanto à variável 19. <i>Volume de Troca</i>	130

Tabela 30 – Resultados quanto à variável 20. <i>Compartilhamento</i>	131
Tabela 31 – Resultados quanto à variável 21. <i>Confidencialidade</i>	132
Tabela 32 – Resultados quanto à variável 22. <i>Retenção</i>	133
Tabela 33 – Comparação de médias da dimensão 5 – <i>Troca de Informações com Clientes</i>	134
Tabela 34 – Resultados da dimensão 5 – <i>Troca de Informações com Clientes</i>	135
Tabela 35 – Resultados quanto à variável 23. <i>Supervisão de transações</i>	137
Tabela 36 – Resultados quanto à variável 24. <i>Veracidade do retorno</i>	138
Tabela 37 – Resultados quanto à variável 25. <i>Merecimento dos clientes</i>	139
Tabela 38 – Resultados quanto à variável 26. <i>Confiança da empresa</i>	140
Tabela 39 – Comparação de médias da dimensão 6 – <i>Confiança</i>	141
Tabela 40 – Resultados da dimensão 6 – <i>Confiança</i>	142
Tabela 41 – Resultados quanto à variável 27. <i>Força do relacionamento</i>	144
Tabela 42 – Resultados quanto à variável 28. <i>Aumento dos negócios</i>	145
Tabela 43 – Resultados quanto à variável 29. <i>Disposição em investir</i>	146
Tabela 44 – Resultados quanto à variável 30. <i>Esforço da empresa</i>	146
Tabela 45 – Comparação de médias da dimensão 7 – <i>Comprometimento</i>	147
Tabela 46 – Resultados da dimensão 7 – <i>Comprometimento</i>	148
Tabela 47 – Resultados quanto à variável 31. <i>Percepção da empresa</i>	150
Tabela 48 – Resultados quanto à variável 32. <i>Responsabilidades conjuntas</i>	151
Tabela 49 – Resultados quanto à variável 33. <i>Atendimento de objetivos</i>	152
Tabela 50 – Resultados quanto à variável 34. <i>Satisfação com a relação</i>	153
Tabela 51 – Comparação de médias da dimensão 8 – <i>Cooperação e Satisfação</i> . 154	
Tabela 52 – Resultados da dimensão 8 – <i>Cooperação e Satisfação</i>	155
Tabela 53 – Resultado conjunto de todas as dimensões.....	157
Tabela 54 – Ranking de médias das dimensões de análise.....	158
Tabela 55 – Comparação de médias entre as dimensões de análise.....	159
Tabela 56 – Testes com amostras independentes.....	160
Tabela 57 – Comparação entre os rankings de clientes e gestores.....	162
Tabela 58 – Matriz de Fatores Rotada: gestores e clientes.....	165
Tabela 59 – Matriz de correlação: <i>Dependência dos Clientes e Comprometimento</i>	166
Tabela 60 – Matriz de correlação: <i>Comparação entre Clientes e Comprometimento</i>	167

Tabela 61 – Matriz de correlação: <i>Investimento no Relacionamento e Comprometimento</i>	168
Tabela 62 – Matriz de correlação: <i>Benefícios Econômicos do Relacionamento e Comprometimento</i>	168
Tabela 63 – Matriz de correlação: <i>Troca de Informações com Clientes e Comprometimento</i>	169
Tabela 64 – Matriz de correlação: <i>Confiança e Comprometimento</i>	170
Tabela 65 – Matriz de correlação: <i>Cooperação e Satisfação e Comprometimento</i>	170

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Comparativo de médias na dimensão 1 – <i>Dependência dos Clientes</i> .	106
Gráfico 2 – Comparativo de médias na dimensão 2 – <i>Comparação entre Clientes</i>	113
Gráfico 3 – Comparativo de médias na dimensão 3 – <i>Investimento no Relacionamento</i>	123
Gráfico 4 – Comparativo de médias na dimensão 4 – <i>Benefícios Econômicos do Relacionamento</i>	129
Gráfico 5 – Comparativo de médias na dimensão 5 – <i>Troca de Informações com Clientes</i>	136
Gráfico 6 – Comparativo de médias na dimensão 6 – <i>Confiança</i>	142
Gráfico 7 – Comparativo de médias na dimensão 7 – <i>Comprometimento</i>	149
Gráfico 8 – Comparativo de médias na dimensão 8 – <i>Cooperação e Satisfação</i> ..	156
Gráfico 9 – Comparativo entre os resultados gerais de gestores e clientes.....	158
Gráfico 10 – Extração de fatores: gestores e clientes.....	164

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAV – Associação Brasileira de Agências de Viagens
ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
ACSI – American Client Satisfaction Index
AMA – American Marketing Association
ANS – Agência Nacional de Saúde
ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BACEN – Banco Central do Brasil
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BOH – Boletim de Ocupação Hoteleira
CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CDC – Código de Defesa do Consumidor
CONAR – Conselho Nacional de Auto-Regulamentação Publicitária
CRM – Customer Relationship Management
EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo
FDA – Food and Drug Administration
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
ISIC – International Standard Industrial Classification
KMV – Key Mediant Variables
OIT – Organização Internacional do Trabalho
ONG's – Organizações Não-Governamentais
ONU – Organização das Nações Unidas
PBTUR – Agência Paraibana de Turismo
SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor
UH – Unidade Habitacional
UNSTAT – United Nations Statistical Commission
WTO – World Tourism Organization
WTTC – World Travel and Tourism Council

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	17
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO.....	17
1.2 OBJETIVOS.....	18
1.3 JUSTIFICATIVA.....	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO TURISMO E DA HOTELARIA.....	21
2.1.1 O desenvolvimento das atividades turística e hoteleira.....	21
2.1.2 O setor turístico contemporâneo.....	24
2.1.3 Definições de turismo com base na oferta e na demanda.....	25
2.1.4 Sistema turístico e organizações hoteleiras.....	30
2.2 EVOLUÇÃO DO MARKETING MIX EM TURISMO E HOTELARIA.....	37
2.2.1 Determinação do projeto e preparo mercadológico.....	40
2.2.2 4 P's, poder, políticas, prestatividade, pessoal e programação.....	42
2.3 MARKETING DE SERVIÇOS TURÍSTICOS E HOTELEIROS.....	49
2.3.1 Níveis dos serviços.....	50
2.3.2 Ciclo de vida dos serviços.....	54
2.3.3 Novas tendências que afetarão os serviços.....	58
2.4 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E SEGMENTAÇÃO DO MERCADO TURÍSTICO E HOTELEIRO.....	61
2.4.1 Fatores que influenciam o comportamento de compra.....	61
2.4.2 Comportamento e processo de decisão de compra.....	64
2.4.3 Modalidades de segmentação do mercado consumidor.....	65
2.5 ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO EM ORGANIZAÇÕES HOTELEIRAS.....	67
2.5.1 Tendências em marketing de relacionamento.....	71
2.5.2 Diferenças conceituais entre retenção e lealdade.....	73
2.5.3 Marketing de relacionamento como vantagem competitiva.....	75
2.5.4 Modelos de avaliação em marketing de relacionamento.....	81
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	87
3.1 MÉTODO DE PESQUISA.....	87
3.2 DEFINIÇÃO OPERACIONAL DOS INDICADORES E VARIÁVEIS.....	88
3.3 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO E AMOSTRA.....	90

3.4 UNIDADES DE ANÁLISE.....	92
3.5 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	92
3.6 PROCEDIMENTO.....	93
3.7 PROCESSAMENTO E TÉCNICAS DE TRATAMENTO DOS DADOS.....	96
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	98
4.1 ANÁLISE DA DIMENSÃO 1: DEPENDÊNCIA DOS CLIENTES.....	98
4.2 ANÁLISE DA DIMENSÃO 2: COMPARAÇÃO ENTRE CLIENTES.....	106
4.3 ANÁLISE DA DIMENSÃO 3: INVESTIMENTO NO RELACIONAMENTO.....	113
4.4 ANÁLISE DA DIMENSÃO 4: BENEFÍCIOS ECONÔMICOS DO RELACIONAMENTO.....	122
4.5 ANÁLISE DA DIMENSÃO 5: TROCA DE INFORMAÇÕES COM CLIENTES.	129
4.6 ANÁLISE DA DIMENSÃO 6: CONFIANÇA.....	136
4.7 ANÁLISE DA DIMENSÃO 7: COMPROMETIMENTO.....	143
4.8 ANÁLISE DA DIMENSÃO 8: COOPERAÇÃO E SATISFAÇÃO.....	149
4.9 ANÁLISE CONSOLIDADA DAS DIMENSÕES.....	156
5 CONCLUSÃO.....	171
5.1 CONCLUSÕES.....	171
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	175
5.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	175
REFERÊNCIAS.....	176
APÊNDICES.....	186
A – QUESTIONÁRIO GESTORES.....	187
B – QUESTIONÁRIO CLIENTES.....	190
ANEXOS.....	193
A – CARTA DE APRESENTAÇÃO EMBRATUR.....	194
B – CARTA DE APRESENTAÇÃO UFPB.....	195

1. INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

De acordo com Vieira (1997), o processo de globalização tem como principais características a facilidade de comunicação, transmissão e processamento de informações, a competitividade e a mobilidade internacional de capital. Essa nova organização da economia mundial abrange todas as áreas empresariais e no caso do turismo não é diferente, visto que diversos fatores vêm influenciando a postura desses prestadores de serviços quanto à disseminação das práticas de marketing como tentativa de conquistar e manter clientes.

Caixeta (2001) comenta que a explosão do turismo e o incremento da atividade hoteleira previstos para o país ainda não afetaram significativamente a capital paraibana, principalmente em termos de infra-estrutura e mão-de-obra especializada, mesmo com a previsão do investimento de grandes grupos internacionais na construção de hotéis, pousadas e *resorts* em várias regiões do país, em especial no Nordeste, que concentra o maior potencial de investimentos nacionais e estrangeiros, 38,3%, segundo o Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR (2007, p. 66). De maneira complementar, as perdas atingem a geração de emprego e renda, visto que, segundo Carvalho (2000), cada 7.000 dólares deixados no país correspondem à manutenção de um emprego direto no setor.

Percebe-se a importância socioeconômica do turismo e da hotelaria, enfatizando-se a necessidade do emprego de políticas, práticas e procedimentos de marketing de relacionamento destinados a captar, reter e fidelizar clientes. Assim, a pouca ênfase dada por muitas organizações envolvidas com tais atividades seria decorrente dos seguintes fatores: o foco nos produtos e serviços oferecidos, a homogeneidade da qualidade percebida e a visão de que atrair novos consumidores seria melhor do que manter os clientes atuais.

De acordo com Oliveira (2000), essa preocupação pode ser evidenciada com o exemplo de César Ritz, empreendedor do ramo hoteleiro internacional considerado o precursor de ações de marketing de relacionamento na hotelaria, visto que, já no Século XVIII, seus hotéis instituíam um controle na portaria onde eram registrados em fichas individuais os gostos e preferências dos hóspedes.

Com o intuito de oferecer serviços diferenciados e aumentar a satisfação dos clientes, César Ritz implantou ainda um controle dos amigos e inimigos dos hóspedes, para evitar contatos indesejados e aproximar interesses. Tais medidas foram posteriormente adotadas em outros hotéis, como em 1893, no Grand Hotel de Roma, em 1898 no Ritz de Paris, em 1899 no Carlton de Londres, bem como nas grandes redes hoteleiras da atualidade, a exemplo da Marriot.

Depreende-se que a prática de fornecer produtos e serviços diferenciados e direcionados ao atendimento das necessidades e desejos de cada cliente não é uma exclusividade dos tempos antigos, podendo ser perfeitamente aplicada no mercado da atualidade. Logo, não prospera entendimento no sentido de considerar inviável o emprego de políticas relacionais dentro do setor turístico-hoteleiro, devendo-se avaliar quais estratégias de fidelização são capazes de gerar um maior impacto positivo junto aos clientes.

Diante desse contexto, parece oportuno questionar: será que as organizações hoteleiras de João Pessoa praticam o marketing de relacionamento junto a seus hóspedes? Em caso afirmativo, qual o grau de sua utilização?

1.2 OBJETIVOS

O presente estudo tem como objetivo geral analisar até que ponto as organizações hoteleiras de João Pessoa praticam o marketing de relacionamento como estratégia de fidelização de clientes.

Para apoiar a pesquisa, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Levantar as opiniões de gestores e clientes quanto à prática do marketing de relacionamento por parte das organizações hoteleiras;
- b) Analisar a compatibilidade das práticas de relacionamento das organizações hoteleiras com a teoria vigente sobre marketing de relacionamento;
- c) Avaliar as ações empreendidas pelas organizações hoteleiras na tentativa de fidelização;
- d) Comparar as opiniões de gestores e clientes com relação aos atributos de marketing de relacionamento;
- e) Analisar a relação entre as opiniões de gestores e clientes quanto ao marketing de relacionamento.

1.3 JUSTIFICATIVA

Ao longo do tempo, as organizações se utilizaram de diversas orientações gerenciais focadas na produção, nos produtos, nas vendas ou no próprio mercado. Basta *et al* (2003) afirmam que, em contraposição às orientações anteriores, no marketing moderno a organização parte do princípio de que a identificação das necessidades e desejos dos clientes atuais e futuros deve servir de base para o desenvolvimento de produtos e serviços personalizados.

Diante da nova realidade das organizações, na segunda metade da década de 80 surgia timidamente o marketing de relacionamento, dentro da área acadêmica que contestava a baixa eficácia do marketing de massa quanto aos resultados obtidos pelas empresas. Segundo Madruga (2004, p. 20), “este talvez seja um dos temas mais importantes do nosso mundo contemporâneo de negócios”, que efetivamente contribuiu para tornar as empresas diferenciadas, competitivas e altamente rentáveis.

Na opinião de Hooley *et al* (2001), os mercados estão de fato se tornando muito fragmentados, com consumidores mais preocupados em expressar sua individualidade do que em comprar produtos produzidos e vendidos em massa.

Seguindo a mesma linha, McKenna (1997, p. 105) afirma que "o marketing de relações é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de produtos e serviços no mercado". Contudo, para alcançar a fidelidade do consumidor, a organização deve entregar uma proposta de valor focada em suas reais necessidades, que lhe traga satisfação.

Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito. Se o desempenho superar as expectativas, o cliente ficará encantado, o que viabiliza o surgimento de um relacionamento de confiança que poderá criar fidelidade entre o cliente e a organização, podendo perdurar por um longo período.

Pode-se dizer que em setores dinâmicos como o turístico, o marketing de relacionamento torna-se cada vez mais importante para conquistar e fidelizar clientes, devido à intensificação da concorrência e à diversidade de comportamentos, necessidades, desejos e percepções dos consumidores de hoje.

Similarmente, Grönroos (1993) afirma que há um novo corpo de literatura que relaciona marketing ao desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com seus clientes. Na visão de Reichheld (1996), relacionamentos duradouros baseados em parcerias serão ainda mais importantes no futuro. Depreende-se que a maioria dos estudiosos parece concordar que o relacionamento baseado na fidelização é um fenômeno de grande relevância para o estudo do próprio marketing enquanto ciência administrativa.

Em termos práticos, Viera (2003) observa que, apesar do potencial turístico de que dispõe, a cidade de João Pessoa não está entre os principais destinos do turista doméstico, muito menos do turista internacional. Na região Nordeste, os principais destinos são as cidades de Fortaleza, Salvador, Natal, Recife e Porto Seguro. Tal fato configura uma grande perda para o setor turístico da capital paraibana, pois de acordo com a EMBRATUR (2005), os turistas domésticos e estrangeiros gastam juntos cerca de \$ 450,00 *per capita* durante o período de hospedagem média, que chega a 14 dias.

Logo, o que se vê no mercado turístico local é uma situação próxima da estagnação, que não se justifica apenas pela falta de um maior investimento governamental na área, já que de acordo com a própria EMBRATUR (2005), João Pessoa foi a terceira cidade do Nordeste que mais recebeu investimentos federais no campo do turismo, somando um montante de R\$ 50.881.813,00 somente entre os anos de 1992 e 2002.

Entretanto, o crescimento da atividade turística na capital paraibana não foi proporcional ao volume de investimentos, girando em torno de 10% ao ano, patamar inferior à média nacional, fixada anualmente em 11,65% conforme os dados do Banco Central do Brasil – BACEN (2007). Diante dos fatos ora relatados, constata-se uma situação de negligência para com a situação da região Nordeste, materializada na necessidade de incremento significativo no setor turístico-hoteleiro.

Dessa forma, o presente estudo se justifica por abordar uma temática de extrema importância para as organizações, considerando o atual cenário de negócios que envolve o setor em questão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO TURISMO E DA HOTELARIA

Dentro de uma perspectiva histórica, o turismo remonta a milhares de anos atrás. Apesar de não existir consenso na literatura contemporânea quanto ao início da atividade turística, boa parte dos estudiosos, a exemplo de Goeldner *et al* (2002), considera a invenção do dinheiro, da roda e da escrita cuneiforme pelos sumérios (babilônios) e o conseqüente desenvolvimento do comércio, em torno de 4000 a.C. como o marco histórico da era moderna das viagens.

2.1.1 O desenvolvimento das atividades turística e hoteleira

A partir das importantes contribuições dos sumérios, as pessoas passaram a pagar pelas viagens e pela hospedagem com a moeda corrente naquela região. De acordo com Campos e Gonçalves (1998), por volta de 2700 a.C. os faraós egípcios começaram a erguer suas tumbas, a fim de afirmar a opulência e o esplendor de seu governo. Entre 1600 e 1200 a.C, monumentos como a pirâmide em degraus de Djoser, a Esfinge, as três pirâmides de Gisé e o complexo de pirâmides de Abusir atraíam visitantes de diversas regiões do planeta, que muitas vezes deixavam marcas de suas visitas em inscrições na pedra chamadas *graffiti* (arranhão).

Além das pirâmides do Egito, novas destinações turísticas surgiram, destacando-se a Grécia e a Ásia Menor, que ofereciam atrações como banhos medicinais, *resorts* litorâneos, produções teatrais e outras formas de entretenimento, além, dos famosos Jogos Olímpicos, que perduram até os dias atuais. Na opinião de Campos (2005), foi exatamente o desenvolvimento dessa última atração turística que levou à criação, em Olímpia, da primeira hospedaria de que se tem notícia, destinada a receber os visitantes que compareciam para assistir aos jogos, o que remete ao ano 450 a.C. Em 334 a.C., Alexandre, “o Grande” instalou um governo no Éfeso, situado na Ásia Menor, onde atualmente se encontra a Turquia. Cerca de 700 mil pessoas visitavam essa localidade em uma única temporada, atraídos por atrações como acrobatas, apresentações de animais, mágicos e prostitutas.

Aproximadamente em 150 a.C, os romanos começaram a construir estradas de pedra muito bem acabadas, chegando a formar uma rede de 80 mil km cortando todo o

império, o que lhes possibilitava viajar até 160 km por dia trocando de cavalos em postos de descanso a cada 13 ou 14 km. Em suas viagens, os romanos valiam-se dos serviços prestados por guias de viagem, compravam lembranças e deixavam grafites em toda parte, caracterizando um comportamento semelhante ao dos viajantes modernos. Segundo Goeldner *et al* (2002, p. 45):

A combinação romana de império, estradas, necessidade de supervisão de suas riquezas, lazer, atrações turísticas e o desejo de viajar criaram uma demanda por hospedagens e outros serviços de viagem que vieram a existir como uma forma inicial de turismo.

Perto de 500 d.C., as terras do mar mediterrâneo produziram uma evolução considerável nas viagens feitas no berço da civilização ocidental, motivadas principalmente por negócios, religião, tratamentos médicos e educação, mas os antigos também viajavam para buscar o aconselhamento dos oráculos localizados em cidades como Delfos, a exemplo dos estadistas, generais e outras figuras de renome.

Por volta de 400 d.C., Atenas desenvolveu-se como atração turística, quando as pessoas passaram a visitar o Partenon e outros prédios novos sobre a Acrópole. Para Ignarra (1999), nessa época somente uma parcela dos viajantes, formada por aqueles que ocupavam um lugar de destaque na sociedade, deslocava-se de uma região à outra apenas por amor ao próprio ato de viajar, como os gregos Heródoto e Pausanias, este último chegando até a escrever entre 160 e 180 d.C uma obra intitulada “Guia Turístico da Grécia”, considerada uma relíquia na história do turismo.

A queda do império romano nos séculos IV e V marca o início da “Idade das Trevas”, um período considerado negro também para as viagens e o turismo de lazer em toda a Europa, que passaram a ser feitas em caso de extrema necessidade, como as Cruzadas britânicas e as peregrinações a locais considerados sagrados, a exemplo de Canterbury e Santiago de Compostela. Trigo (2000) lembra que, passado tal período, as viagens voltaram a se difundir, principalmente com a invenção das diligências na Hungria, que prestavam serviços regulares de transporte, o que por sua vez trouxe as conhecidas tavernas inglesas.

Segundo Middleton (2002), assim como no início do desenvolvimento dos transportes, as acomodações não eram voltadas para o lazer, mas para as necessidades do comércio e da indústria e da administração de governos. Por sua vez, as pousadas e tavernas, precursoras dos hotéis modernos, eram localizadas nas

idades e portos ao longo das estradas que as unia, pelos mesmos motivos que muitos hotéis modernos são localizados ao longo de estradas e aeroportos.

No século XIV, os guias de viagem começavam a proliferar, fornecendo informações sobre as regiões visitadas e os tipos de hospedagens disponíveis em rotas muitas vezes inóspitas. Nessa época já não existiam mais estalagens, os viajantes de todas as classes sociais hospedavam-se em castelos, casas particulares, monastérios ou albergues, como o situado nos Alpes Franceses, chamado “Grande São Bernardo”. Campos (2005) lembra que os primeiros hotéis europeus eram chamados de *hospitals*, por possuírem um pavilhão destinado a abrigar viajantes e estrangeiros doentes.

Nos séculos XVII e XVIII, embarcações comerciais já transportavam passageiros nos canais da Inglaterra, em 1772, evoluindo para as viagens de barcos a vapor no rio Tâmesa, em 1815. Surge então a *Grand Tour*, um tipo de roteiro turístico seguido principalmente por diplomatas, empresários e estudiosos que viajavam por toda a Europa, o que comumente incluía uma longa estada na França, seguindo-se para a Itália, Alemanha e Países Baixos, o que refletia a visão de mundo vigente à época, restrita aos encantos do continente europeu, em detrimento da suposta barbárie existente nas demais regiões do planeta.

Contudo, na América do Norte, após o fim da Guerra Civil em 1865, aumentava o número de estradas, as carruagens tornavam-se comuns e os *ordinaries* (pequenos hotéis) passaram a ser usados com frequência. Em seguida, deu-se a construção de estradas de ferro em todo o país, que cobravam um preço irrisório pelo transporte de passageiros, o que popularizou as viagens de trem, organizadas pioneiramente pela companhia *American Express*, que emitiu os primeiros bilhetes, passando a organizar roteiros e agenciar viagens.

No Brasil, a história do turismo confunde-se com o próprio descobrimento pelas viagens exploratórias dos portugueses. Ignarra (1999) acrescenta que a hotelaria brasileira começa a se desenvolver no final do século XIX, quando a corte portuguesa se transfere para o país, o que exigiu o aumento da quantidade e qualidade de hospedarias para abrigar os visitantes, comerciantes e diplomatas.

De acordo com Laws (1990), o turismo mundial foi afetado profundamente pela Revolução Industrial, que mudou os padrões de trabalho e lazer estabelecidos na era medieval e fez com que o ritmo de trabalho manual fosse substituído pelo trabalho das máquinas. Assim, economia de subsistência e troca evoluiu definitivamente para a percepção de salários e a realização de compras, o que por sua vez gerou o interesse

natural das pessoas de conhecer lugares desconhecidos até então, desejo este que poderia ser satisfeito pelas viagens turísticas.

Devido ao crescimento e desenvolvimento da Revolução Industrial, a indústria automobilística despontava como um dos setores produtivos mais competitivos. Na opinião de Stoner e Freeman (1994), quando Henry Ford lançou seu famoso “Modelo T”, em 1908, os automóveis entraram definitivamente no cenário das viagens. O viajante de carro realizava viagens em sua maioria intermunicipais, o que gerou os primeiros motéis, localizados à beira das estradas.

Com a Segunda Guerra Mundial, surgiu um dos fatos mais significativos na história do turismo: o desenvolvimento das viagens aéreas, que ofereciam transporte transcontinental de passageiros por meio de aviões supersônicos como o Boeing 707 e o famoso Boing 747. Devido à velocidade, conforto e relativa segurança, esse transporte teve grande aceitação dos turistas modernos.

Apesar do progressivo desenvolvimento das viagens ao longo do último século, Middleton (2002, p. 424) afirma que “no novo milênio, a maioria dos grupos hoteleiros nacionais e internacionais ainda está orientada principalmente às necessidades daqueles que viajam a negócios e ao gasto que eles geram”. Em contrapartida, milhares de hotéis foram construídos para atender às necessidades do mercado de lazer. Em todos esses casos, os desenvolvimentos acabam por explorar o potencial do mercado viabilizado pelo aumento da renda disponível nos países desenvolvidos e pela melhoria das condições econômicas de países emergentes, como o Brasil.

2.1.2 O setor turístico contemporâneo

Sabe-se que o turismo constitui um acontecimento relativamente antigo na história da humanidade, mas apenas ao longo do último século, com o surgimento do turismo de massas em meados de 1960, tal atividade econômica foi considerada digna de projetos empresariais sérios e de estudos acadêmicos relevantes.

Até então, as diversas empresas que envolvem essa atividade, a exemplo dos hotéis, operadores de transporte e agências de viagens, costumavam trabalhar de forma individual. Com o aumento do número de agências, o turista passou a ser visto como um sujeito que necessita de uma gama de serviços, não apenas de acomodação, o que exigia interação entre os setores ligados ao turismo.

A partir da década de 80, muitas empresas começaram a oferecer os chamados “pacotes turísticos”, que incluíam além da viagem, outros serviços

agregados, como assistência médica e aluguel de carros. Hoje em dia, os pacotes turísticos fecham um ciclo em torno de seus clientes, de forma que passagens aéreas, acomodações e *city tours* são comumente oferecidos de maneira conjunta. Essa integração objetiva a redução dos preços, percepção de maiores lucros e obtenção de maior competitividade por parte dessas empresas.

Durante o *World Travel and Tourism Council* – WTTC realizado em 1995, foi declarada a previsão de que o número de turistas no mundo dobraria até o ano de 2010, bem como a indústria de hotelaria e turismo triplicaria de tamanho até 2020, tornando-se a maior indústria do planeta, seguida das indústrias de tecnologia de informação e telecomunicações.

Por remontar à antiguidade, o turismo é caracteristicamente marcado por sua complexidade, o que ainda provoca diversas discussões sobre as definições existentes no meio acadêmico. Entretanto, um importante passo foi dado em 1991, quando a *World Tourism Organization* – WTO promoveu a *International Conference on Travel and Tourism Statistical*, a fim de organizar questões ligadas a definições, terminologia e medição de índices. As recomendações desta conferência foram adotadas pela *United Nations Statistical Commission* – UNSTAT e publicadas, dando origem às definições de turismo contemporâneas, comentadas na seqüência.

2.1.3 Definições de turismo com base na oferta e na demanda

Tratando da evolução conceitual do turismo, há cerca de vinte anos predominava a noção de que esta atividade consistia na realização de viagens para regiões distantes mais de 50 milhas dos locais de residência dos turistas, sem que os mesmos permanecessem mais de 24 horas no local visitado, bem como não exercessem atividades remuneradas. Ocorre que, atualmente, existem definições mais completas, como a de McIntosh e Gupta (1990, p. 27), transcrita a seguir:

O turismo, de forma ampla, é assumido como a ciência, a arte e a atividade de atrair, transportar e alojar visitantes, a fim de satisfazer suas necessidades e seus desejos.

Para Mathieson e Wall (1990), turismo é o movimento temporário de pessoas para destinos distintos de seus lugares de trabalho e morada habituais, incluindo ainda as atividades exercidas durante sua permanência nos locais de destino e o atendimento de suas necessidades. A fim de propor soluções para a discussão, Lage e Milone (2000) defendem que o turismo não precisa ter um conceito absoluto, sendo

importante ter o conhecimento do mercado dinâmico que integra. Assim, o turismo pode ser estudado com base na oferta ou na demanda.

Sob a égide da oferta, objetiva-se a definição do setor turístico propriamente dito. Na opinião de Leiper (1979, p. 400), “a indústria turística consiste em todas aquelas empresas, organizações e instalações destinadas a servir às necessidades e aos desejos específicos dos turistas”. Os benefícios dessa conceituação residem no reconhecimento da indústria turística como uma atividade empresarial de grande relevância, em comparação com outros setores econômicos, além de fornecer delimitações que podem contribuir para o estudo e a pesquisa do turismo.

Sob a ótica da demanda, a WTO e a UNSTAT (1994, p. 17) defendem que “o turismo corresponde às atividades das pessoas que viajam ou permanecem em lugares que não o seu ambiente normal por não mais do que um ano consecutivo, por lazer, trabalho ou outras razões”. Deste conceito, depreende-se que o turismo surge do movimento de pessoas de um lugar para outro, tendo como elementos a viagem em si e a estada na destinação, que acontecem em local diverso do habitual, em caráter temporário e de curto prazo.

Segundo Goeldner *et al* (2002), os componentes da oferta turística podem ser classificados nas seguintes categorias:

- *Ambiente construído*: inclui a infra-estrutura da região, ou seja, toda a construção subterrânea ou de superfície desenvolvida, como sistemas de fornecimento de energia, gás, água, esgoto e drenagem, estradas e redes de comunicação, além das instalações construídas para dar apoio às atividades dos visitantes, a exemplo dos aeroportos, ferrovias, rodovias, ruas, estacionamentos, parques, marinas, cais, estações de ônibus e trem, locais para entretenimento, restaurantes, *resorts*, pousadas, *flats*, motéis e hotéis;
- *Recursos e ambiente naturais*: tais recursos constituem a categoria fundamental da oferta de atrativos como o ar, a água, o clima, as formas da terra, a flora e a fauna, as praias e toda a beleza natural de uma localidade vocacionada para o turismo;
- *Transportes*: como navios, aviões, trens, ônibus, táxis, automóveis, teleféricos e estruturas semelhantes. Este componente deve ser considerado importante na medida em que, sem ele, os turistas não seriam capazes de chegar ao ambiente natural e desfrutar do ambiente construído;

- *Hospitalidade e recursos culturais*: além dos componentes físicos da oferta, é necessário considerar a cultura local, ou seja, os hábitos, comportamentos e demais usos e costumes desse povo, o que é manifestado através das artes, literatura, história, música, esportes e outras atividades. Também deve existir uma atitude amigável e hospitaleira por parte dos residentes em relação aos visitantes, manifestada pela educação e presteza no trato com os turistas.

Considerando a *International Standard Industrial Classification* – ISIC, a WTO (1991) definiu o grau de envolvimento dos principais setores empresariais com relação à definição de turismo baseada na oferta, como visto no Quadro 1:

DIVISÕES DA ISIC	EXEMPLO
Construção	Hotéis, instalações de recreação e transporte, <i>resorts</i> .
Atacado e varejo	Venda de veículos, combustíveis, alimentação,
Hotéis e Restaurantes	Restaurantes <i>fast-food</i> , alimentação.
Transporte, armazenamento e comunicações	Transporte ferroviário e aquático doméstico, veículos com motorista, trem interurbano, companhias aéreas, serviços de ônibus, cruzeiros.
Intermediação financeira	Câmbio de moedas, cartões de crédito, seguros de viagem.
Atividades imobiliárias	Aluguel ou compra e venda de propriedade sob <i>leasing</i> .
Administração Pública	Guardas de fronteira, alfândega, regulamentações internacionais, administração turística, bureau de informações, emissão de vistos.
Educação	Escolas de hotelaria, programas de educação turística.
Organizações Extraterritoriais	BIRD, FMI, OMC e Organizações internacionais de turismo.

Quadro 1 – Envolvimento empresarial do turismo baseado na oferta

Fonte: adaptado de Cooper (2001)

De acordo com Lage e Milone (2000, p. 21), em função da noção de oferta, a demanda turística pode ser entendida como “a quantidade de bens e serviços turísticos que os consumidores desejam e estão dispostos a adquirir por um dado preço e em um dado período de tempo”.

A demanda turística pode ser expressa de muitas formas, como através da determinação do número de turistas que chegam a uma região, bens e serviços que consomem, pernoites nos hotéis em que se hospedam, ou mesmo o número de passageiros transportados de uma região para outra. Nesse momento, destaca-se o conceito do demandante turístico, proposto por Viera (2003, p. 33):

Turista é a pessoa que se desloca de sua residência fixa, por mais de vinte e quatro horas, com pernoite, em um país ou região, efetuando gastos com fins de recreação, descanso, cultura, saúde ou negócios.

Depreende-se deste conceito que os turistas podem ser classificados em diversos grupos. Os turistas aloctéricos procuram lugares desconhecidos, com pouco fluxo de pessoas e que acabam descobrindo novos locais com potencialidades turísticas. Os turistas mesocentéricos procuram lugares não muito conhecidos, porém já tidos como potencialmente turísticos, enquanto que os turistas psicocentéricos procuram lugares já conhecidos, com um grande fluxo de pessoas, que muitas vezes lhes proporcionam certo *status*.

Contudo, Lage e Milone (2000) afirmam que os indivíduos estão mais propensos a gastar quando o preço dos produtos declina, aumentando a procura pelos mesmos. Assim, a demanda deverá ser classificada segundo sua elasticidade. Se o preço de alguns produtos em particular for maior do que o de outros bens e serviços concorrentes, o consumidor se sentirá inclinado a demandar uma quantidade maior daquele que tiver o preço mais baixo, como no caso da disparidade de demanda existente entre o turismo interno brasileiro e o turismo emissivo internacional.

É evidente que quando a renda dos consumidores aumenta, estes sujeitos tenderão a gastar mais, inclusive no tocante a bens e serviços turísticos, da mesma forma que uma mudança no gosto e preferência dos consumidores afeta a procura por bens e serviços, logo, tais fatores podem e devem ser monitorados pelas organizações. Vale salientar que a demanda turística pode ser fortemente influenciada pelo composto promocional, transformando-se o consumo potencial em real, ou mesmo aumentando o consumo dos clientes atuais desse tipo de atividade.

Em função da oferta e da demanda turística, Viera (2003) classifica o turismo em dez modalidades principais, comentadas a seguir:

- a) *Turismo de recreação ou lazer*: praticado por pessoas que viajam apenas por prazer, o que envolve descansar e conhecer novos lugares e atrativos;
- b) *Turismo de negócios*: praticado por executivos que viajam em função do trabalho, a fim de participar de reuniões, visitar fornecedores ou clientes e fechar negócios de seu interesse;
- c) *Turismo de eventos*: praticado por participantes de reuniões e encontros científicos ou técnicos para discutir assuntos de interesse comum, como congressos, simpósios, seminários, encontros, dentre outros;
- d) *Turismo cultural*: normalmente praticado por professores, técnicos, estudantes, pesquisadores e intelectuais de um modo geral, com vistas à obtenção de novos conhecimentos e de contato com outras culturas para enriquecimento pessoal;

- e) *Turismo religioso*: praticado por pessoas com interesse em locais e cidades sagradas, que tenham uma conotação religiosa;
- f) *Turismo ecológico ou ecoturismo*: praticado por pessoas que apreciam a natureza, a beleza do meio-ambiente e sua conservação;
- g) *Turismo esportivo*: motivado pela prática de determinados esportes;
- h) *Turismo de aventura*: pode derivar do turismo esportivo, geralmente praticado em lugares de difícil acesso e por pessoas que desejam emoções radicais;
- i) *Turismo de compras*: praticado por pessoas que viajam com o objetivo de comprar produtos com preços convidativos, normalmente não encontrados em sua cidade natal;
- j) *Turismo de saúde*: praticado por pessoas que desejam ou necessitam de tratamentos médicos e terapêuticos convencionais ou alternativos, em lugares onde existam clínicas ou instâncias especializadas.

Vale salientar que esse rol de classificação não é exaustivo, haja vista o constante desenvolvimento de novas modalidades de turismo a cada dia que passa. Levando em consideração as implicações do turismo, faz-se necessário adequar a oferta de produtos e serviços turísticos à sua respectiva demanda, o que constitui uma atividade complexa e de alta responsabilidade por parte do gestor, já que envolve um planejamento minucioso e de importância estratégica.

2.1.4 Sistema turístico e organizações hoteleiras

O'Brien (2004, p. 7) afirma que "um sistema pode ser definido como um grupo de elementos inter-relacionados ou em interação que formam um todo unificado". Tomado de forma independente, cada subsistema integra um sistema cujo entorno é constituído pelo sistema geral. Sob essa ótica, diversos dados reforçam a importância do sistema turístico para a economia mundial. Segundo o Ministério da Fazenda (2006), a atividade turística é responsável pela criação de 5% da riqueza do Brasil, enquanto que certas estimativas do Ministério do Trabalho e Emprego (2006) revelam que em 2005 o turismo gerou 250 mil empregos, 19% a mais do que em 2004.

De acordo com a Associação Brasileira de Agências de Viagens – ABAV (2006), 659.819 turistas estrangeiros desembarcaram no Brasil apenas em janeiro de 2005, atingindo uma marca histórica, onde a EMBRATUR (2006) confirma o ingresso de US\$ 3,861

bilhões no Brasil por meio de gastos de turistas estrangeiros em 2005, o que representa um crescimento de 19,83% em relação ao ano anterior. Nessa mesma linha, dados do BACEN (2006) revelam que a receita cambial gerada pelos turistas estrangeiros que visitaram o Brasil em janeiro de 2006 foi a maior de todos os tempos, US\$ 402 milhões.

Cooper *et al* (2001) afirmam que, como área temática, o turismo está mostrando sinais de maturidade precoce, valendo-se de uma comunidade acadêmica crescente, com um número cada vez maior de publicações científicas, além do desenvolvimento de uma abordagem interdisciplinar, adaptada à realidade dos novos tempos.

Contudo, não basta analisar o fenômeno turístico de maneira isolada. O sucesso do setor dependerá de um dos fatores basilares do turismo, qual seja, a hotelaria. Na opinião de Petrocchi (2003, p. 19), “a hotelaria é um subsistema do sistema de turismo e, como tal, interage com as demais partes e influencia, assim como é influenciada, pelo desempenho do todo”.

Regulamentando os meios de hospedagem no Brasil, o art. 2º da Deliberação Normativa nº 387 de 28 de janeiro de 1998, alterado pela Deliberação Normativa nº 429 de 23 de abril de 2002 da EMBRATUR (2005) diz que:

Art. 2º. Considera-se empresa hoteleira a pessoa jurídica, constituída na forma de sociedade anônima ou sociedade por quotas de responsabilidade limitada, que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira (...).

Segundo essa legislação, os meios de hospedagem oficiais do Brasil são:

- a) *Hotéis*: tipo convencional de hospedagem, normalmente localizado dentro de um perímetro urbano, sendo destinados a atender consumidores de diversas modalidades de turismo;
- b) *Hotéis históricos*: inseridos total ou parcialmente em edificação de valor histórico ou de significado regional, normalmente sujeitos a restrições de natureza construtiva ou arquitetônica;
- c) *Hotéis de lazer*: localizados fora dos centros urbanos, com amplas áreas não edificadas e arquitetura destinada à recreação e ao entretenimento;
- d) *Pousadas*: meio de hospedagem mais simplificado e normalmente limitado ao necessário à hospedagem.

Contudo, segundo o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES (2006), além desses tipos de organizações hoteleiras, o mercado ainda oferece os resorts, que se encaixam na categoria de hotel de lazer desde que atendam às seguintes condições: ser localizado em área de conservação ou equilíbrio ambiental, ter sido antecedido por estudos de impacto ambiental e de planejamento de ocupação do solo, ter área total e não edificada, ter infra-estrutura de entretenimento e lazer superior, além de ter condições de se classificar nas categorias luxo, luxo superior ou super luxo.

Também existem os flats, apart-hotéis e hotéis-residência, que apesar de serem conceituados como apartamentos que dispõem de serviços hoteleiros em geral, com sala, dormitório, banheiro e cozinha americana, não estão sujeitos às normas e parâmetros da EMBRATUR, logo, não integram sua classificação oficial nem tem a função social de promover o turismo.

Com base no conceito de Unidade Habitacional – UH, seguem os meios de hospedagem previstos no supracitado excerto legal da EMBRATUR (2005):

Art. 4º. Unidade Habitacional-UH é o espaço, atingível a partir das áreas principais de circulação comuns do estabelecimento, destinado à utilização pelo hóspede, para seu bem-estar, higiene e repouso.

Art. 5º. Quanto ao tipo, as UH dos meios de hospedagem são as seguintes:

- I - quarto - UH constituída, no mínimo, de quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos pessoais;
- II - apartamento - UH constituída, no mínimo, de quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos pessoais, servida por banheiro privativo;
- III - suíte - UH especial constituída de apartamento, conforme definido no inciso II, deste artigo, acrescido de sala de estar.

De acordo com a Agência Paraibana de Turismo – PBTUR (2006) e com a Deliberação Normativa nº 376 de 14 de maio de 1997 da EMBRATUR (2006), a simbologia “estrela”, atrelada ao conceito de classificação hoteleira, é de uso exclusivo da EMBRATUR e torna indispensável a sua utilização por qualquer entidade pública ou privada que explore a atividade turística. Atendidas as disposições deste regulamento e da matriz de classificação aplicável, os meios de hospedagem são classificados no Brasil em categorias representadas por símbolos, conforme o Quadro 2 demonstra:

CATEGORIA	ESTRELAS	TIPOS DE HOSPEDAGEM
Super Luxo	★★★★★SL	Hotel, Hotel de Lazer ou Hotel Histórico
Luxo Superior	★★★★★	Hotel, Hotel de Lazer ou Hotel Histórico
Luxo	★★★★	Hotel, Hotel de Lazer ou Hotel Histórico

Standard Superior	★★★	Hotel, Hotel de Lazer, Hotel Histórico ou Pousada
Standard	★★	Hotel, Hotel de Lazer, Hotel Histórico ou Pousada
Simples	★	Hotel, Hotel de Lazer, Hotel Histórico ou Pousada

Quadro 2 – Classificação oficial dos meios de hospedagem no Brasil

Fonte: EMBRATUR (2006)

A EMBRATUR (2005) ainda regulamenta a forma de cobrança dos meios de hospedagem em função da diária, como visto a seguir:

Art. 6º. Entende-se por diária o preço de hospedagem correspondente à utilização da UH e dos serviços incluídos, observados os horários fixados para entrada (*check-in*) e saída (*check-out*).

§ 1º - O estabelecimento fixará o horário de vencimento da diária à sua conveniência ou de acordo com os costumes locais ou ainda conforme acordo direto com os clientes;

§ 2º - Poderão ocorrer formas diferenciadas de cobrança de diária, conforme conveniência e acordo entre o meio de hospedagem e os hóspedes;

§ 3º - Quando não especificado o número de ocupantes da UH, a diária básica referir-se-á, sempre, à ocupação da UH por duas pessoas.

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH (2006), os principais tipos de diárias variam da seguinte forma: a simples trata unicamente do uso da UH; a com café da manhã abrange, além do uso da UH, essa refeição; na meia pensão, além do uso da UH e do fornecimento do café da manhã, é fornecida mais uma refeição, que pode ser um almoço ou jantar; e a pensão completa compreende o uso da UH e três refeições diárias.

Apesar da influência da legislação pátria sobre a organização e o funcionamento das organizações hoteleiras, na prática pode-se dizer que não existe um modelo ou padrão geral desse tipo de organização, haja vista a influência de diversos fatores sobre tal atividade, como a política de cada país e a política de cada organização hoteleira, a finalidade e o propósito considerados na concepção original do estabelecimento empresarial, o perfil, o nível e a dimensão do estabelecimento, a localização do empreendimento, os serviços oferecidos e suas variantes, além do estilo de administração vigente em cada caso.

Sob diferentes pontos de vista, Cavassa (2001) define os aspectos centrais que devem ser abrangidos pela hotelaria em geral. Em primeiro lugar, o aspecto político consiste em desenvolver um papel socioeconômico baseado em políticas e estratégias que coincidam com o senso da política nacional. O aspecto do planejamento significa estabelecer planos gerais de atuação e definir objetivos e metas a curto, médio e longo prazo. Já o aspecto operacional toma por base o

estabelecimento de um papel técnico-administrativo, tendo em vista a execução dos planos preestabelecidos e a determinação de funções específicas para cumprir os objetivos, enquanto que o aspecto organizacional fundamenta-se em um papel estrutural do sistema hoteleiro, em que se estabelece toda uma infra-estrutura de instalações, meios, inter-relações e comunicações.

Em resposta à necessidade de abranger tais aspectos, o autor comenta que se faz necessário à organização hoteleira atender a duas funções. A função social responde à realidade interna e do entorno em que se desenvolve a atividade hoteleira, o que se traduz na auto-realização de seus funcionários e no bem-estar de seus hóspedes e de toda a sociedade.

Já a função econômica reflete-se intrinsecamente na atuação dessas organizações como elementos de captação financeira, usando recursos diversos como salas para conferências, minishoppings, bares, restaurantes, dentre outros. Extrinsicamente, a atividade hoteleira constitui uma fonte de consumo de produtos do mercado, representa uma forte demanda de mão-de-obra e desempenha um papel preponderante na captação de divisas. Nesse contexto, Davies (2002) comenta sobre a necessidade de a organização ter um escopo, ou seja, um conjunto de objetivos amplos e singulares que a diferencia de outras do mesmo tipo, exprimindo e destacando idéias e filosofias que lhe proporcionem sentido de ação e direção.

Assim, dentre os diversos objetivos de uma organização hoteleira, destacam-se: captação do mercado potencial e cativo com a finalidade de manter a taxa máxima de ocupação do estabelecimento; excelência na prestação de serviços como recepção, comunicação, hospedagem, alimentos, bebidas, transporte e segurança; busca do equilíbrio através do aumento da produtividade dos meios e da diminuição dos gastos; asseguramento de uma percepção positiva dos produtos e serviços oferecidos e de sua atuação no mercado, além da criação de fontes de trabalho, fomento turístico e cultural na sua zona de influência.

As organizações hoteleiras ainda precisam enfrentar a sazonalidade, definida por Rodrigues (1999) como a época de temporada ou de alta estação mais aprazível do ano, caracterizada pelos intervalos na exploração do turismo, pela desaceleração do crescimento, estagnação e lenta recuperação. A diversidade de elementos que compõe os estudos referentes aos efeitos da sazonalidade sobre os negócios pode ser explicada por modelos e sistemas de pesquisa econômica aplicada, como propõe Viceconti (2000, p. 45):

O fenômeno da sazonalidade pode ser explicado pelo conceito de elasticidade da demanda, onde as variações de preço de um determinado produto podem levar o consumidor a trocar este último por outro equivalente que seja mais barato, dependendo ainda de uma série de fatores que são definidos pela área da econometria.

No Quadro 3, o Anuário Estatístico da EMBRATUR (2006) revela que a sazonalidade ocorre de forma diferenciada nas diversas regiões do Brasil:

MÊS	NORTE	NORDESTE	CENTRO-OESTE	SUDESTE	SUL
Janeiro	Baixa	Alta	Baixa	Alta	Alta
Fevereiro	Baixa	Alta	Baixa	Alta	Alta
Março	Média	Baixa	Média	Média	Média
Abril	Média	Baixa	Média	Média	Média
Maio	Média	Baixa	Média	Baixa	Baixa
Junho	Alta	Baixa	Média	Baixa	Baixa
Julho	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Agosto	Média	Baixa	Alta	Baixa	Baixa
Setembro	Média	Média	Alta	Baixa	Baixa
Outubro	Alta	Média	Alta	Média	Média
Novembro	Alta	Média	Baixa	Média	Média
Dezembro	Baixa	Alta	Baixa	Alta	Alta

Quadro 3 – Sazonalidade do turismo nas regiões do Brasil

Fonte: EMBRATUR (2006)

Segundo Brito (2005), a redução dos preços dos pacotes turísticos no período de baixa estação é uma alternativa válida para se combater a sazonalidade. Como afirmam Fromer e Vieira (2003), muitos segmentos consumidores do turismo procuram estes períodos para preparar suas viagens, como é o caso dos turistas de terceira idade, excursionistas e trabalhadores assalariados, dentre outros. Logo, são atitudes imbuídas com esta expectativa que possibilitam o aproveitamento do turismo o ano todo por parte da hotelaria.

Apesar dos problemas enfrentados, a ABIH (2006) informa que o parque hoteleiro nacional possui hoje aproximadamente 25 mil meios de hospedagem, e deste universo 18 mil são hotéis e pousadas. No geral, 70% são empreendimentos de pequeno porte. Isto representa mais de um milhão de empregos e a oferta de aproximadamente um milhão de apartamentos em todo o país.

Considerando as organizações hoteleiras filiadas à ABIH, o número de hotéis e apartamentos oferecidos por cada Estado, em especial, a Paraíba é:

ESTADOS	HOTÉIS NAS CAPITAIS	HOTÉIS NO INTERIOR	Nº DE MUNICÍPIOS	TOTAL DE ASSOCIADOS	TOTAL DE APTOS.
ACRE	10	3	1	13	513
ALAGOAS	40	12	7	55	3.638
AMAZONAS	30	-	-	30	2.645
AMAPÁ	12	34	10	46	499
BAHIA	64	89	27	153	9.443
CEARÁ	56	9	4	65	7.832
DISTRITO FEDERAL	35	9	6	44	6.299
ESPIRITO SANTO	11	10	4	21	637
GOIÁS	34	17	6	51	2.598
MARANHÃO	17	1	1	18	1.486
MINAS GERAIS	37	44	30	81	7.088
MATO GROSSO	8	2	1	10	2.834
MATO G. DO SUL	34	26	10	60	794
PARÁ	19	17	8	36	2.728
PARAIBA	30	1	1	31	1.651
PERNAMBUCO	32	28	12	60	5.172
PIAUI	7	1	1	8	535
PARANÁ	58	45	12	103	8.240
RIO DE JANEIRO	114	73	20	187	18.766
RIO G. DO NORTE	56	15	5	71	4.641
RORAIMA	15	-	-	15	529
RIO G. DO SUL	29	71	41	100	6.825
SANTA CATARINA	85	250	57	335	14.886
SERGIPE	20	1	1	21	1.247
SÃO PAULO	43	67	41	110	16.697
TOCANTINS	9	16	10	25	169
TOTAL	905	835	312	1.740	128.392

Quadro 4 – Número de hotéis por Estado

Fonte: ABIH (2006)

Dados complementares apóiam a tendência de desenvolvimento do setor, pois de acordo com o Boletim de Desempenho Econômico do Turismo publicado pelo Ministério do Turismo (2006), para 68% do segmento hoteleiro havia desde o começo do ano previsão orçamentária na ordem de 10,4% do faturamento para novos investimentos no negócio, abrangendo equipamentos, mobiliário, treinamento e tecnologia da informação, dentre outros.

A pesquisa revelou que 71% do segmento alcançou um faturamento superior ao do ano anterior, 19% não teve alterações no seu faturamento e apenas 10% sofreu

retração nos negócios. Quanto ao quadro de pessoal, houve um aumento real de 22% no número de funcionários. De 2005 a 2008, a previsão é de que a rede hoteleira gere cerca de 228 mil empregos. Segundo Petrocchi (2003, p. 20), “a gestão hoteleira é muito complexa, exigindo postura estratégica, no sentido de tornar a organização atenta e ágil, adaptando-se continuamente às variações do meio”.

Dessa forma, analisar continuamente o meio, perceber ameaças, detectar oportunidades e adotar estratégias de sobrevivência são os desafios da gestão hoteleira estratégica, o que pode ser alcançado através da análise das ferramentas estratégicas do marketing.

2.2 EVOLUÇÃO DO MARKETING MIX EM TURISMO E HOTELARIA

Nos últimos anos, diversos fatores influenciaram a postura dos prestadores de serviços quanto à disseminação das práticas dentro das empresas, na tentativa de conquistar e manter clientes. Em função do desenvolvimento do marketing na sociedade contemporânea, existem diversas definições vigentes na comunidade acadêmica. Segundo a *American Marketing Association* – AMA (1988, p. 322):

Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Em um cenário que mostra o turismo como uma das atividades econômicas de maior relevância e crescimento no mundo, todas as organizações e entidades públicas e privadas envolvidas passam a necessitar de um efetivo gerenciamento mercadológico de suas atividades para se manterem competitivas, pois as atividades turísticas se especializam e a cada dia novos destinos ganham relevo no mapa turístico local e mundial, o que exige poder de iniciativa e de tomada de decisão.

A expressão *marketing mix* (composto de marketing) foi utilizada pela primeira vez por James Culliton em 1948, com a finalidade de descrever os principais elementos que interferem nas decisões de marketing. Em 1960, E. Jerome McCarthy os resumiu em um composto mercadológico denominado 4 P's (*Product, Price, Place and Promotion*), que passaram a representar as áreas fundamentais de ação mercadológica em que se assentava o sucesso de uma organização.

McCarthy (1976) propunha um mapeamento das ações mercadológicas para orientar a distribuição de verbas proporcionalmente à natureza e importância dos focos

problemáticos. Ao longo dos anos, a formulação original dos 4 P's foi expandida, mantendo-se o recurso mnemônico de utilizar palavras começando com a letra "P".

Primeiramente, Philip Kotler acrescentou-lhe outros dois P's (*Power and Public Relations*) com base no cenário internacional, já que a proposta de McCarthy mostrou-se eficiente para lidar com o microambiente de marketing, mas pecava por não considerar outras forças do macroambiente, como associações e governos.

Posteriormente, foram realizadas diversas adaptações em função dos setores empresariais considerados em particular. No turismo, destaca-se a formulação de Francisco Gadea Oltra, que sugeriu os fatores *Performance, People and Package*, além da proposição de Mill e Morrison, que acrescentaram ao composto de marketing os elementos *Program, People and Partner*.

Por sua vez, em se tratando de organizações que exploram o setor turístico, como as hoteleiras, Gil Nuno Vaz defende a implementação de um *marketing mix* composto por outros dois P's, o Projeto e o Preparo. Assim, a evolução do composto de marketing a partir da teoria dos 4 P's pode ser resumida da seguinte forma:

ELEMENTOS	4 P's	6 P's	7 P's	7 P's	8 P's
PROPOSIÇÃO	MCCARTHY	KOTLER	OLTRA	MILL E MORRISON	VAZ
Projeto					X
Preparo					X
Produto	X	X	X	X	X
Preço	X	X	X	X	X
Praça	X	X	X	X	X
Promoção	X	X	X	X	X
Poder		X			X
Política de Relacionamento		X			X
Prestatividade			X		
Pacote			X		
Pessoal			X		
Programação				X	
Pessoa				X	
Parceria				X	

Quadro 5 – Evolução do composto de marketing a partir da teoria dos 4 P's

Fonte: adaptado de Vaz (2002) e Goeldner *et al* (2002).

Interpretando a definição e os objetivos de marketing e aplicando-os ao turismo, pode-se dizer que a diminuição dos riscos de fracasso de um empreendimento

pode ser controlada com a utilização de metodologias e processos de marketing, pois é por meio do marketing turístico que as organizações hoteleiras poderão aproveitar oportunidades e responder positivamente às ameaças do ambiente em que atuam. Dessa maneira, Viera (2003, p. 27) considera que marketing turístico corresponde ao:

Conjunto de atividades desenvolvidas por uma região ou cidade com potencial turístico, aplicando recursos humanos, financeiros e físicos visando identificar os potenciais regionais, bem como mercados potenciais de turistas e conhecer, antecipadamente, seus desejos, anseios e necessidades, de maneira a gerar produtos e serviços que possam atender a essas necessidades, gerando lucro.

Em função do marketing turístico, torna-se importante destacar o conceito de marketing hoteleiro sob uma perspectiva social e gerencial. Em conformidade, Kuzaqui (2000, p. 186) afirma que tal modalidade de marketing trata-se de:

Um processo social e gerencial em que indivíduos ou grupos de indivíduos obtêm o que necessitam por meio da criação e troca de produtos, serviços, valores, utilidades e benefícios por outros. O marketing de hospitalidade está estreitamente ligado ao marketing turístico, uma vez que ambos os setores se complementam, porém, com identidades próprias.

Diz-se que o marketing hoteleiro complementa os conceitos anteriores, porém, devido à sua natureza especialista, em que o turista necessita de acomodação para usufruir dos diferentes tipos de turismo, a especialização do setor torna-se necessária para que seja possível alcançar um resultado significativo em seus negócios. Além do mais, os serviços de acomodação também têm dimensões importantes não ligadas à indústria de viagens e turismo, como o provisionamento institucional e o bem em setores variados, como escolas, hospitais, prisões, forças armadas e o cuidado com os idosos. Assim, Middleton (2002, p. 424) comenta que:

Ao considerar o significado de marketing para o setor de acomodação, deve-se reconhecer que o turismo contribui para parte da movimentação total. Muitos hotéis, dependendo obviamente de suas localizações, também oferecem alimentos, bebidas e locais para reunião aos residentes que vivem nas comunidades próximas.

O desenvolvimento da hotelaria está sendo promovido principalmente pelo ingresso de grandes grupos internacionais. Estima-se que, na próxima década, a maior parte das grandes redes hoteleiras internacionais esteja instalada em nosso país, a exemplo das já presentes *Choice Atlantica Hotels*, *Sol Meliá* e *Accor*.

Nesse aspecto, o marketing de lugares e o de hospitalidade exercem grande influência socioeconômica sobre toda a comunidade, podendo transformar positivamente o futuro da população de determinada região, a exemplo da instalação de grandes redes hoteleiras, como visto no Quadro 6:

REDES HOTELEIRAS	Nº DE PROPRIEDADES	Nº DE ACOMODAÇÕES
Hospitality Franchise Systems	4.152	411.170
Holiday Inn Worldwide	1.871	352.483
Choice Hotels International	3.213	285.010
Best Western International	3.430	276.769
Marriot Corp.	806	174.052
Hilton Hotels Corp.	229	94.718
IBL Limited Inc.	769	87.015
The Promus Companies Inc.	532	80.736
ITT Sheraton Corp.	397	128.225
Carlson Hospitality Group Inc.	346	76.828
Hyatt Hotels Corp.	247	76.920
Forte Hotels	950	85.603
La Quinta Motor Inns Inc.	224	28.951
Preferred Hotels	147	35.254
Doubletree Hotels Corp.	99	25.023
Red Roof Inns	210	23.432
Hospitality International Inc.	373	23.795
Knights Lodging Inc.	285	21.791
Westin Hotels & Resorts	70	58.391
R & B Realty Group	38	21.084

Quadro 6 – As maiores redes hoteleiras do mundo

Fonte: Kuzaqui (2000, p. 189)

É por meio do marketing turístico que as regiões definidas como pólos turísticos fazem chegar até os consumidores as informações sobre os produtos e serviços oferecidos. Entretanto, Cobra (1997) afirma que não basta conhecer os objetivos do marketing: as organizações devem decidir qual será a orientação a ser desenvolvida em seus negócios. Nesse instante, torna-se necessário analisar cada elemento do composto de marketing das organizações hoteleiras.

2.2.1 Determinação do projeto e preparo mercadológico

Segundo Vaz (2002), uma ação de marketing turístico e hoteleiro deve ter um projeto inicial que contenha a idéia central do que se pretende desenvolver, os objetivos a serem atingidos em prazos pré-definidos e uma estratégia preliminar dos programas a cumprir para a concretização das metas estabelecidas.

Esta fase começa muitas vezes com uma decisão política proveniente das localidades que intencionam constituir uma nova destinação política, com uma decisão empresarial por parte das organizações turísticas, como as hoteleiras, bem como se pode formar um projeto em regime de parcerias público-privadas, quando a ação envolver ambos os setores. Middleton (2002, p. 435) defende que:

Fazer o planejamento do mix favorável para qualquer negócio de acomodação geralmente requer alguma forma de pesquisa de marketing ou, pelo menos, uma análise do banco de dados de clientes ou registros sobre hóspedes a fim de analisar o volume e a receita de clientes atuais em cada local e estimar o potencial.

Na opinião de Kotler (2000), a pesquisa de marketing corresponde à coleta, análise e divulgação sistemáticas de dados relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada pela organização. De acordo com Malhotra (2001, p. 44), “a tarefa da pesquisa de marketing é avaliar as necessidades de novas informações e fornecer à gerência informações relevantes, precisas, confiáveis, válidas e atuais”. Em virtude da competitividade e de custos crescentes, aumenta a necessidade das organizações investirem em pesquisas, para obter informações que apóiem o processo decisório.

Desse modo, o planejamento mercadológico envolve um levantamento prévio da situação atual da localidade, a análise da sua potencialidade e a avaliação de oportunidades, pois, na opinião de Goeldner *et al* (2002, p. 411), “o sucesso do marketing em turismo depende, em muito, da pesquisa”. Sendo assim, os estudos de viabilidade podem determinar a posição da organização hoteleira em função da localidade turística, apontando eventuais alternativas de exploração mercadológica.

Para colocar em prática a etapa do projeto de maneira mais eficaz, é importante que a organização hoteleira tenha investido em uma estrutura que ofereça condições para o desenvolvimento do trabalho a ser feito, o que significa lançar mão de recursos financeiros, materiais e humanos adequados à tarefa que se pretende empreender. Por fim, deve-se proceder à elaboração dos demais elementos do composto mercadológico, com base nos resultados das respectivas pesquisas.

2.2.2 4 P's, poder, políticas, prestatividade, pessoal e programação

De acordo com Basta *et al* (2003, p. 34), produto é “um conjunto de benefícios que satisfaz um desejo ou uma necessidade do consumidor e pelo qual ele está disposto a pagar em função de sua disponibilidade de recursos”.

Segundo Kotler (2000), os produtos podem ser de conveniência, compra comparada, especialidade, não procurados, duráveis e não-duráveis. É possível agrupá-los em dimensões, como sugere Vaz (2002). A dimensão genérica consiste no fator de atratividade que constitui o benefício principal proporcionado pela localidade, a dimensão específica trata do pacote turístico, ou seja, do conjunto de serviços objeto do contrato celebrado entre o turista e a operadora turística, enquanto que a dimensão ampliada se traduz nos esforços que resultam na qualidade dos serviços, satisfazendo o cliente e superando suas expectativas. O Quadro 7 resume os elementos dos três níveis de produto hoteleiro:

PRODUTO HOTELEIRO	ELEMENTO	FINALIDADE
Nível Básico	Acomodação	Oferecer o abrigo em si, bem como a sensação de proteção e segurança.
Nível Real	Edificações	Estrutura do hotel destinada a acomodar o hóspede.
	Apartamento	Destina a maior parte da receita do hotel, proporcionando ao hóspede descanso e conforto.
	Área especial	Auditórios, salões de convenções, infra-estrutura de comunicações e serviços direcionados à atividade turística de negócios.
	<i>Design</i> e estilo	Desenho arquitetônico conceitual do prédio e decoração interna e externa, incluindo acabamento, jardins e similares.
	Marca	Nome ou símbolo que irá distinguir ou diferenciar o hotel em relação aos outros.
Nível Ampliado	Restaurantes e bebidas	Agregar valor ao próprio hotel por meio de sua cozinha, que pode ser um diferencial em relação aos concorrentes.
	Comunicação	Oferecer uma infra-estrutura avançada de comunicação, como telefones, fax, videoconferências, banda larga e acesso remoto à internet.
	Transporte	Serviços de traslados de acordo com as necessidades de cada cliente.
	Eventos	Familiares (casamentos e aniversários), sociais (bailes, concertos, shows), políticos (assembléias, prévias, votações) e profissionais (congressos, seminários, encontros e treinamentos).

Quadro 7 – Níveis básico, real e ampliado do produto hoteleiro

Fonte: adaptado de Kuazaqui (2000) e Vaz (2002)

Churchill (2000) lembra que, na terminologia do marketing, um produto inclui não só bens e serviços, mas também marcas, embalagens, serviços a clientes e outras características que agreguem valor para os clientes. Na opinião de Viera (2003), em se

tratando de produtos turísticos, não bastam belezas naturais exuberantes, atrativos ímpares em uma região e a vontade de dar-lhe uma destinação turística. Torna-se imprescindível a presença de complementos como conscientização turística, infraestrutura básica, atendimento com qualidade e disponibilidade de empreendimentos hoteleiros.

No setor turístico, o nível ampliado pode resultar em serviços que atendam a desejos específicos de clientes, como recepção especializada, traslados personalizados e guias turísticos altamente preparados. No setor hoteleiro, além do alto padrão de qualidade das acomodações, torna-se necessário oferecer recursos como horário diferenciado de diárias e preferências diversas no fornecimento de alimentos e bebidas, dentre outros. Para Machín (1993, p. 34):

Un producto turístico es una combinación de prestaciones y elementos tangibles e intangibles que ofrecen unos beneficios al cliente como respuesta a determinadas expectativas y motivaciones.

Em se tratando de um produto turístico, existem três fatores principais que concorrem para induzir o consumidor a comprar o produto turístico: o apelo da destinação, o grau de confiança na produção do pacote oferecido e o desempenho esperado, que têm relação com o atendimento às expectativas do cliente e à sua superação.

Em função do produto turístico, Viera (2003, p. 44) define o produto hoteleiro como “um conjunto de produtos tangíveis e intangíveis destinados a satisfazer os anseios, desejos e os interesses dos hóspedes”. São exemplos de produtos hoteleiros tangíveis os alimentos, as bebidas, os móveis e utensílios diversos e as instalações. Consideram-se produtos hoteleiros intangíveis os serviços como atendimento e a qualidade implícita presente na prestação dos mesmos, como simpatia, presteza, habilidade e profissionalismo no trato com os clientes.

Tratando-se de visitas não relacionadas a lazer, a acomodação não representa normalmente uma parte da motivação da viagem ou da atração do destino. A hospedagem oferece então uma instalação que torna possível, se comprometer com o motivo principal da viagem.

Entretanto, para fins de lazer e férias, a acomodação exerce um papel bem diferente no produto do turismo, visto que, embora as atrações de um destino possam permanecer como a motivação dominante para a maioria dos visitantes, as escolhas também são influenciadas pelas expectativas da acomodação disponível. Middleton

(2002, p. 427) enfatiza que “no caso de viagens repetidas com estada no mesmo hotel, a imagem e a qualidade da acomodação podem ser fortes o bastante para torná-la um aspecto primário, e não secundário, da opção pelo destino”.

Vale lembrar que o envolvimento para cada uma das espécies de produtos pode ser alto, moderado ou baixo, revelando um comportamento de compra simples ou complexo, sendo necessário avaliar os níveis de um produto e determinar o valor percebido pelo consumidor. Ao desenvolver um produto, é necessário identificar os desejos e necessidades dos clientes para então projetá-lo e descobrir meios de ampliá-lo, a fim de criar um conjunto de benefícios que o torne mais atraente. Por isso, as organizações hoteleiras devem acrescentar às suas ofertas benefícios que não só satisfaçam, mas que superem as expectativas dos consumidores.

De acordo com Cobra (1997), o preço corresponde à quantidade de dinheiro, bens ou serviços dada em troca da posse ou propriedade de um produto ou serviço, o que corresponde apenas a uma parte do custo total que os clientes pagam numa troca, que inclui também o esforço mental e comportamental despendidos no processo.

Dentre as diversas técnicas existentes, destaca-se a formação de preços baseada no custo, na concorrência e no valor para o cliente.

Todavia, quaisquer que sejam os custos da organização e os preços cobrados pelos concorrentes, os compradores potenciais podem não adquirir o produto ou serviço se não acharem que a oferta vale o seu dinheiro, exigindo-se que a fixação dos preços considere as percepções dos clientes sobre o valor da troca. Ao investigar tais percepções, é fundamental detectar o seu preço de referência, ou seja, o preço utilizado para comparar um produto ou serviço oferecido no mercado.

Não obstante o trato dessas questões, sabe-se que cada fornecedor de produtos e serviços turísticos possui sua própria política de preços, normalmente nivelada de acordo com outros estabelecimentos de sua categoria. Goeldner *et al* (2002) ressaltam que, no caso da hotelaria, os preços de suas diárias variam em função de diversos fatores, como qualidade e diferenciação do produto, métodos de distribuição, perfil do mercado e sazonalidade, dentre outros. De maneira complementar, Vaz (2002, p. 32) afirma que:

Ao setor público compete fomentar o entrosamento entre os vários setores do *trade* turístico, no sentido de promoverem custos que viabilizem a inclusão da localidade em pacotes turísticos. Isto significa aplicar uma política na fixação de preços e condições de pagamento.

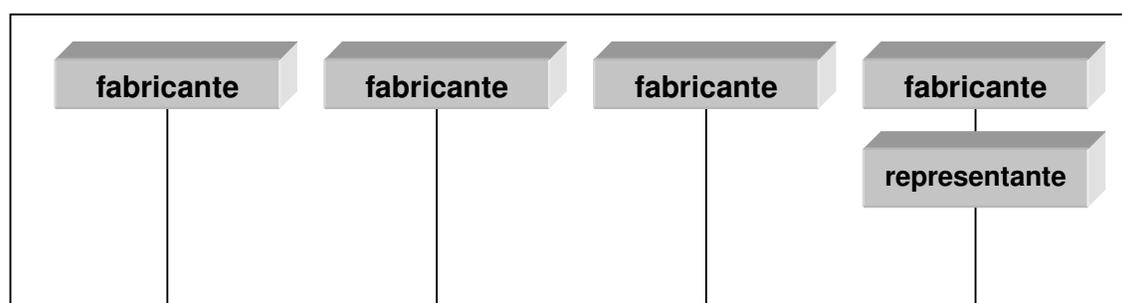
Middleton (2002) afirma que o local, os padrões de conforto, a eficiência e a valorização do negócio são recursos essenciais a serem comunicados, pois a opção do hóspede será baseada nos elementos principais percebidos na entrega de valor. Assim, para que a localidade e as organizações envolvidas possuam competitividade mercadológica, sendo então absorvidas pela indústria do turismo, além de ser acessível ao turista, esse conjunto de preços deve oferecer vantagens mútuas aos operadores, agentes de turismo e demais intermediários.

Segundo Basta *et al* (2003), praça é “o local ou meio pelo qual é oferecido o produto”. **Esta função do composto de marketing é responsável por planejar e administrar onde, como, quando e sob que condições o produto será oferecido no mercado.** Para tanto, é necessário considerar os canais de distribuição diretos e indiretos, as funções transacionais, logísticas e de facilitação, bem como o caráter dinâmico dos canais, que evoluem com o tempo.

Para Middleton (2002, p. 429), “o local tende a dominar todas as operações de acomodações”, determinando inicialmente o *mix* de clientes que o negócio deseja atingir e, dessa forma, a direção da estratégia e tática do marketing, o que pode influenciar bastante a lucratividade de uma operação dessa natureza. Tal assertiva deve-se ao fato de que quando uma unidade de acomodações é estabelecida, o local de operações dessa organização se torna fixo durante o tempo de vida útil do imóvel, ao contrário de agentes, operadoras de turismo e companhias aéreas.

Nesse sentido, as organizações inseridas nos setores turístico e hoteleiro devem utilizar-se dos locais existentes para distribuir seus produtos e serviços, o que pode ser feito por meio de venda pessoal ou por intermédio de representantes comerciais de operadoras de turismo, agências de viagem e setores especiais como imprensa e associações. A decisão sobre utilizar ou não terceiros na distribuição de produtos e serviços hoteleiros depende de fatores como porte do empreendimento, recursos, presença de concorrentes, ambiente e público-alvo, além de se considerar a análise do produto hoteleiro, a natureza e o tamanho do mercado turístico, os canais em termos de vendas, custos e lucros, a cooperação e a assistência a ser dada.

Com base em Kotler (2000), os principais canais de distribuição para bens tangíveis e intangíveis podem ser resumidos nas Figuras 1 e 2, respectivamente:



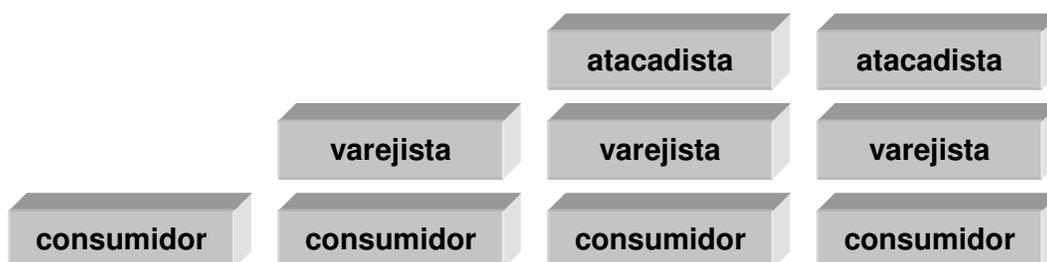


Figura 1 – Canais de distribuição para bens tangíveis

Fonte: adaptado de Kotler (2000)

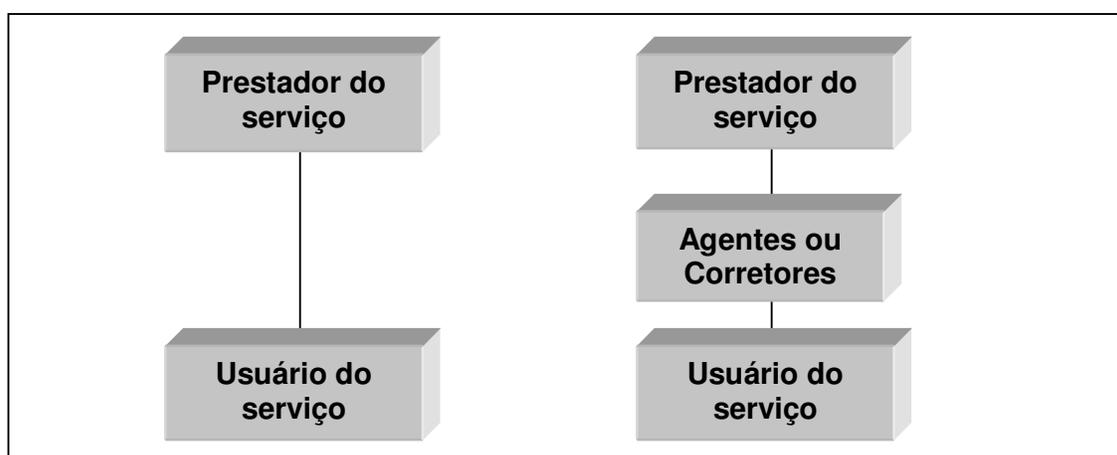


Figura 2 – Canais de distribuição para bens intangíveis

Fonte: adaptado de Kotler (2000)

Além de decidir sobre a quantidade e a espécie de canais trabalhados pela organização, também se deve levar em conta a responsabilidade, o comprometimento e as funções exercidas pelos seus componentes, além dos contratos, condições de vendas e políticas promocionais a serem utilizadas.

Nesses termos, Middleton (2002) destaca no quadro abaixo os principais canais de distribuição usados pelos hotéis em diversas regiões do mundo:

FORMA DE CONTATO	EUROPA	AMÉRICA DO NORTE	AUSTRÁLIA/N. ZELÂNDIA
Contato direto com os hotéis	38,8 %	29,5 %	38,8 %
Contato através de intermediários	61,2 %	70,5 %	61,2 %
- sistema de reservas próprio	10,8 %	23,6 %	12,7 %
- sistema de reservas independente	5,8 %	4,1 %	4,4 %
- agentes de viagem	18,7 %	17,3 %	20,9 %

- operadoras	19,0 %	16,9 %	14,6 %
- representantes de hotéis	3,7 %	7,0 %	4,2 %
- empresas de transporte	1,7 %	0,7 %	2,9 %
- sites/empresas de internet	1,5 %	0,9 %	0,4 %
Total	100 %	100 %	100 %

Quadro 8 – Principais canais de distribuição usados por hotéis

Fonte: Middleton (2002, p. 438)

Cientes do significado de um canal de marketing, as organizações hoteleiras trabalham o elemento promocional para comunicar suas ofertas ao mercado. Como o

composto de comunicação combina diferentes elementos para criar a estratégia da comunicação de marketing da empresa, deve-se encontrar os componentes capazes de gerar maiores resultados, levando-se em consideração as vantagens e desvantagens de cada tipo de comunicação em relação ao perfil dos clientes. Dentre as ferramentas disponíveis, Kotler (2000) destaca a propaganda, a promoção de vendas, as relações públicas, o *merchandising*, o marketing direto e a venda pessoal.

Após a análise do projeto, preparo, produto, preço, praça e promoção ligados ao setor turístico e hoteleiro, faz-se necessário estudar o impacto resultante da influência do poder e das políticas de relacionamento sobre a atividade organizacional, o que engloba todas as articulações, alianças e pressões existentes nos diversos setores da sociedade.

Com o intuito de atingir seus objetivos mercadológicos, muitas vezes é preciso que as organizações exerçam algum tipo de pressão sobre determinadas esferas decisórias para influenciar situações futuras que as favoreçam, o que caracteriza a atividade de *lobby*. Vaz (2002, p. 30) salienta que:

A atividade de *lobby*, que está na raiz do fator poder, pode ser desenvolvida em diferentes escalas, desde trazer eventos de médio e pequeno porte para uma localidade, como mudar projetos de lei que venham a comprometer o desempenho de algum setor.

Caracteristicamente, esse é um tipo de ação que transcorre ao longo de prazos dilatados, requerendo persistência e investimento continuado na perseguição dos objetivos. Em seguida, é necessário desenvolver os preparativos para a viabilização do projeto turístico e hoteleiro, a fim de desenvolver a destinação turística em particular. Isso significa articular parcerias comerciais e estabelecer alianças institucionais na busca de apoios importantes para concretizá-lo. Nesta fase do processo de planejamento mercadológico, a localidade busca parcerias junto ao *trade* turístico para canalizar os esforços do poder público com a iniciativa privada ligada ao

setor e com outros municípios e órgãos governamentais que possam somar aos objetivos de intensificar a atividade turística na região.

Desenvolvendo adequadamente essa etapa, deve-se viabilizar uma política de relacionamento continuado, o que levará à inserção do produto hoteleiro na indústria do turismo, através de ações consistentes. Desse modo, a localidade turística poderá encaixar-se em uma das seguintes situações: posição de auto-suficiência, posição complementar ou posição de dependência no mercado turístico.

No composto mercadológico turístico, a prestatividade é o desempenho resultante dos serviços que compõem o produto turístico, enquanto que o pacote nada mais é do que a sua dimensão específica. Já o pessoal diz respeito à mão-de-obra, decisiva em termos de atendimento e qualidade de seus produtos e serviços.

Goeldner *et al* (2002) ainda ressalta a importância da programação, que envolve atividades específicas, eventos ou outros tipos de programas para aumentar a lucratividade dos clientes ou acrescentar apelo a um pacote ou outro serviço turístico oferecido às pessoas que consomem os produtos e serviços turísticos e hoteleiros, devendo-se proporcionar experiências de viagem superiores, bem como da parceria necessária a todos os interessados na destinação turística em função do alto grau de interdependência do setor.

Segundo Vaz (2002), apesar da comprovada eficácia proporcionada pela ampliação do *marketing mix* em turismo e hotelaria, muitas localidades e organizações ainda hesitam em usá-lo, confiando apenas na intuição ou no contato direto com a região, desenvolvendo estratégias e princípios que, muitas vezes, não correspondem às exigências do mercado.

Tal postura deve ser substituída por uma orientação mais profissional e direcionada ao atendimento dos desejos e necessidades dos consumidores, o que também implicará no oferecimento de serviços superiores.

2.3 MARKETING DE SERVIÇOS TURÍSTICOS E HOTELEIROS

Devido às transformações que vêm acontecendo em todos os ramos profissionais em decorrência da acirrada concorrência existente entre seus membros e áreas afins, os prestadores de serviços passam por grandes mudanças que os fazem buscar novos meios de se destacarem no mercado competitivo da atualidade, a exemplo da contínua revisão do ambiente jurídico e ético, oferta excessiva de profissionais, indefinição de limites entre os serviços, tecnologias mutáveis, dentre outros. Em resposta a esse cenário, Grönroos (1993, p. 36) afirma que:

O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução dos problemas dos clientes.

Segundo Lima *et al* (2003), as principais características dos serviços são a intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. Tratando-se de hotéis, os futuros hóspedes buscarão tais evidências após avaliarem aspectos como localização do hotel, preços, qualidade, funcionários, material de comunicação, equipamentos e instalações. Assim, um importante papel a ser desenvolvido pelas organizações hoteleiras reside na demonstração das evidências físicas dos serviços.

Na hotelaria, uma diária não vendida jamais poderá ser recuperada, ainda que o cliente pague uma espécie de taxa pelo cancelamento tardio de uma reserva.

Potencialmente, este mesmo espaço que deixou de ser comercializado poderia ter sido vendido a outro hóspede, que durante sua estada possivelmente proporcionaria ao hotel outros tipos de ganho, que não ocorrem com unidades desocupadas.

Em função dessas características, Kotler (2000) cita as principais diferenças existentes entre produtos e serviços: os clientes não obtêm a propriedade dos serviços, que são performances intangíveis onde há maior envolvimento do consumidor no processo de produção e outras pessoas podem tomar parte dele.

Tipicamente há ausência de estoque, o fator tempo é relativamente mais importante e os sistemas de entrega podem envolver canais eletrônicos e físicos. Middleton (2002) constata que os serviços de acomodação são comumente percebidos pelos clientes como experiências, que devem ser organizadas e gerenciadas para atender às necessidades identificadas e aos benefícios buscados pelos integrantes de cada segmento mercadológico. Tal conclusão implica na análise dos diversos níveis de serviços existentes, que proporcionarão experiências distintas aos consumidores hoteleiros.

2.3.1 Níveis dos serviços

De acordo com Giansi e Corrêa (1996), ao desenvolver um serviço, além de considerar instalações de apoio e bens facilitadores, faz-se necessário diferenciar três níveis de serviços. O serviço essencial é o nível fundamental, destinado a responder perguntas como: Qual a necessidade que o serviço realmente atende? Deve-se descobrir as necessidades essenciais de cada serviço, de maneira que os benefícios que ele oferece possam ser descritos nas comunicações da empresa.

O segundo nível de serviço cria condições para que os consumidores o percebam de maneira positiva, oferecendo atributos como pessoal, qualidade, estratégia de marca, entrega de valor e duração do serviço. Na opinião de Kotler e Keller (2005), os serviços são inseparáveis das pessoas que os prestam. Fatores como experiência, grau de instrução, personalidade e capacidade de comunicação do prestador devem agradar os clientes, logo, a contratação e o desenvolvimento das pessoas certas se tornam fatores indispensáveis para a organização.

A organização deverá monitorar continuamente seus níveis de qualidade, pois uma redução poderia prejudicar sua reputação, deixando-lhe ainda vulnerável a processos por imperícia ou de responsabilidade civil. Por fim, as pesquisas sobre a satisfação dos clientes poderão oferecer muitas informações à organização sobre como os níveis de qualidade são percebidos. Já a estratégia de marca inclui registros e quaisquer formas de identificação. O ponto central dessa estratégia é discutir as diferenças que proporcionam validade e aceitação para uma determinada marca, evocando atributos como: promessas de valor ao cliente, personalidade e reputação em aspectos como *status*, valores e atitudes, processos apoiados na tecnologia, atenção individual, customização, confiabilidade e consistência.

O índice de reconhecimento dos serviços da organização, no mercado-alvo, é conhecido como conscientização da marca, e sua identificação é importante para o planejamento do *marketing mix*. Por sua vez, Gale (1996) propõe cinco tipos de conscientização: rejeição, desconhecimento, reconhecimento, preferência e predomínio, objetivo este a ser alcançado por qualquer empresa prestadora de serviços, pois leva os clientes a insistirem na marca, indicá-la a outras pessoas e a procurarem sempre que necessário. Para Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 294):

Devido à importância do reconhecimento e do predomínio da marca, a organização deve construir o que se conhece como *brand equity*, que é o conjunto de recursos inerentes a uma marca, que se agregam ao valor proporcional por um produto ou serviço.

A *brand equity* afeta a capacidade da empresa para reter seus clientes atuais e atrair novos clientes. Quando uma imagem consolidada reforça a retenção dos consumidores, a percepção do valor do serviço aumenta, acarretando a consolidação de uma imagem forte frente à concorrência. Dessa forma, a empresa chega a seu objetivo maior, que é o lucro.

Participando desse processo, o cliente recebe informações importantes relacionadas aos serviços prestados, na forma de mensagens relativas ao grau de cortesia, ao índice de customização, ao papel da tecnologia e principalmente ao papel que os clientes desejam assumir como co-produtores dos serviços. Também é importante que os prestadores definam a duração adequada de um serviço, evitando desperdício de tempo e adequando sua prestação aos gostos e preferências dos clientes. Para isso, faz-se necessário monitorar suas expectativas com relação ao tempo máximo de espera, evitando a criação de sentimentos negativos como irritação, frustração e insatisfação com a qualidade do atendimento.

Por fim, a percepção que outros clientes têm da qualidade do serviço prestado acaba por influenciar a percepção de um novo cliente, que se encontra na eminência de contratar um serviço similar. Sendo assim, é importante preservar a imagem da organização e manter o alto índice de satisfação da clientela, para que não se dissemine a propaganda negativa, mais poderosa que a positiva. Segundo Cobra (2001), ao exercer determinadas práticas de marketing, o profissional poderá oferecer serviços e benefícios adicionais ao mercado-alvo, que vão além dos serviços percebidos, compondo então o chamado serviço ampliado.

A organização amplia o serviço percebido para atender às necessidades adicionais dos clientes, o que diferenciará seus serviços dos oferecidos pela concorrência. A fim de alcançar tal objetivo, Parasuraman *et al* (1985) alertam para a necessidade das organizações eliminarem as lacunas existentes entre a real prestação do serviço e as expectativas criadas pelos clientes.

Os serviços ampliados são de grande complexidade para a sua administração, visto que compõem um conjunto de características percebidas e benefícios adicionais. A empresa deverá estudar atentamente cada serviço que oferece e projetá-lo de modo que ele se diferencie dos da concorrência. Assim, quanto mais um serviço puder se diferenciar, mais controle terá a organização sobre o grau, o momento e a composição da demanda pelos seus serviços.

1 A questão fundamental reside no fato de que a organização precisa estar atenta ao modo como sua clientela cria expectativas e, em especial, à fonte dessas expectativas. Segundo Grönroos (1993), existem três fatores que afetam as expectativas das pessoas com relação à prestação de serviços: promessas explícitas, promessas implícitas e experiência anterior.

É importante atentar para o fato de que as expectativas dos clientes podem mudar durante o processo de execução do serviço, conforme haja uma mudança na sua situação ou em razão das atividades dos concorrentes. Exige-se então um contínuo monitoramento das expectativas criadas, senão não restará nenhuma garantia de que esse profissional terá o mesmo desempenho no futuro. O ideal a ser buscado pelos profissionais deverá ser a

prestação de um serviço que proporcione capacidade de resposta e cumpra todas as promessas feitas ao cliente, fazendo com que este acredite que o resultado detém níveis de qualidade superiores.

Berry e Parasuraman (1995) afirmam que a percepção que o cliente têm da qualidade não é um conceito unidimensional. Os autores identificaram as cinco dimensões que um cliente examina ao avaliar a qualidade de um serviço. A confiabilidade na execução do serviço prometido de maneira precisa, a capacidade de resposta, a segurança em forma de uma atitude inteligente, cortês, interessada e personalizada, além de elementos tangíveis como aparência de instalações, equipamentos e pessoal. Na opinião de Viera (2003), a qualidade a ser buscada pelos hotéis deverá contemplar um grau de excelência que permita atingir os seguintes pontos básicos:

- a) *A confiança do hóspede:* o erro zero deve ser a meta, pois o hóspede deve estar certo de que os serviços que lhe foram oferecidos foram precisos, estavam dentro dos prazos combinados e tiveram um preço justo;
- b) *A imagem do hotel:* deve-se preservar tudo o que se referir à identificação da instituição, incluindo o aspecto físico do prédio, a apresentação pessoal dos colaboradores e o próprio clima organizacional, pautado em valores como honestidade, discrição, pontualidade, apresentação e comunicação;
- c) *A atenção com o hóspede:* a empatia no trato com os clientes e a agilidade no atendimento de suas solicitações poderão evidenciar o nível de qualidade dos serviços hoteleiros prestados;
- d) *A segurança do hóspede:* A certeza de o hóspede sentir-se à vontade no hotel e ter suas dúvidas esclarecidas levará à satisfação de suas expectativas, o que deve ser a tônica da organização hoteleira que elege seus serviços como ponto diferencial.

Mas nem sempre as coisas saem como o planejado. Tratando da Análise de Pareto, Lovelock e Wright (2002, p. 113) afirmam que “esta técnica geralmente mostra que cerca de 80% do valor de uma variável, neste caso, o número de falhas no serviço, responde por apenas 20% das variáveis causais, isto é, o número de causas possíveis”. Esse fenômeno é freqüentemente conhecido como regra 80/20.

Portanto, é importante se concentrar na qualidade dos serviços prestados, principalmente quando tempo e outros recursos são limitados. De maneira complementar, Chakrapani (1997) crê que assumir a responsabilidade pelo erro é essencial, evitando a transferência ou a minimização da culpa. A rapidez e a atenção na correção dos problemas indicam o nível de comprometimento mantido junto ao cliente. A compensação dos problemas constitui uma atitude essencial na tentativa de reter ou de trazer de volta um consumidor insatisfeito e, além de resolver o problema e desculpar-se, é preciso que a falha seja identificada e sanada.

De acordo com Ambrósio e Siqueira (2002), tomando medidas que requerem reflexão e compreensão, as organizações dos diferentes segmentos de negócios estarão aptas a prestar serviços de qualidade superior, diferenciando-se da concorrência real e potencial, além de reter e, principalmente, fidelizar boa parte de seus clientes.

2.3.2 Ciclo de vida dos serviços

De acordo com Lovelock e Wright (2002), em resposta às forças do ambiente de marketing, as organizações precisam adaptar seus serviços à nova realidade dos negócios, o que envolve a análise do ciclo de vida dos serviços. O estágio de introdução se configura quando o serviço é oferecido pela primeira vez, o que faz com que o crescimento do faturamento seja lento e gradual devido aos grandes investimentos realizados, altos custos iniciais, busca de maneiras adequadas de distribuição do serviço e, principalmente, devido à dificuldade enfrentada pela empresa para convencer os clientes a aceitar o novo serviço.

Como no estágio de introdução os custos são elevados, devido à baixa procura e à necessidade de maiores investimentos em comunicação, a organização deve direcionar suas atividades de vendas para os consumidores mais inclinados a utilizar o novo serviço, induzindo-os a experimentá-lo. Tratando-se de serviços turísticos, o perfil indicado seria o de pessoas instruídas, cosmopolitas e suscetíveis aos diversos meios de comunicação em massa.

No estágio de crescimento, quando as primeiras pessoas experimentam o serviço e o aprovam, outros clientes passam a segui-lo, aumentando então o faturamento. O perigo reside no surgimento da concorrência, que será atraída pela nova oportunidade criada. Esses concorrentes lançarão características e marcas diferentes, ampliando assim o mercado.

Durante esse estágio, a organização tentará sustentar o rápido crescimento enquanto for possível, através do empenho na melhoria contínua da qualidade do serviço, da procura de novos mercados ou segmentos a serem atingidos, da manutenção da atenção a novos locais de oferta do serviço para conseguir maior visibilidade e da implantação de mudanças na tônica organizacional, deixando de estimular a conscientização do consumidor sobre a existência do serviço e passando a gerar persuasão e maior volume de vendas em relação ao serviço.

No caso do estágio de maturidade, sua duração maior apresenta alguns dos maiores desafios na área de serviços, uma vez que a dificuldade aumenta na medida em que diminui a velocidade de crescimento do faturamento, gerando o aumento da capacidade ociosa da empresa. A próxima etapa dirá respeito a um maior empenho da concorrência através da redução de preços ou do aumento dos investimentos em promoção.

Por isso, algumas empresas intensificam os estudos de pesquisa e desenvolvimento com o intuito de encontrar melhores versões de serviços já

oferecidos. Neste momento, todo o mercado disputado passará a ser um conjunto de concorrentes com posições estabelecidas e defensáveis, que se voltarão para a obtenção de vantagens competitivas.

Na medida em que o faturamento diminuir se caracterizará o estágio de declínio, fazendo com que a empresa pense em reduzir ou cancelar certos serviços para investir em mercados mais atraentes. Além disso, esses serviços retardarão a identificação de outras oportunidades, diminuirão o fluxo de caixa e enfraquecerão as perspectivas da organização em relação ao futuro. De uma maneira geral, o ciclo de vida dos serviços pode ser compreendido através da evolução da Curva em S, que segue na figura abaixo:

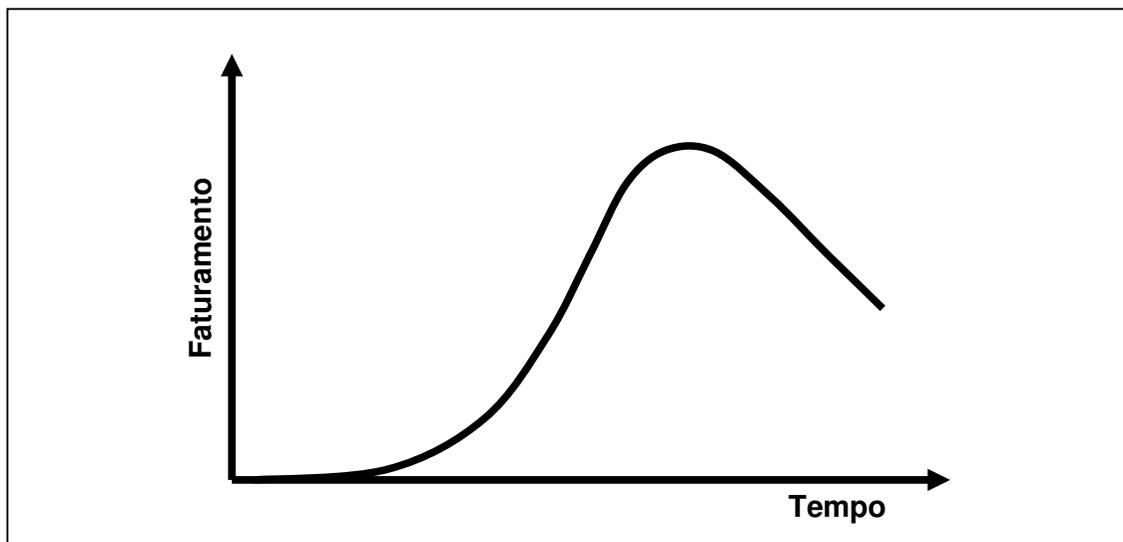


Figura 3 – Curva em S típica do ciclo de vida dos serviços

Fonte: Kotler e Keller (2005)

Segundo Kotler, Hayes e Bloom (2002), em se tratando das categorias especiais de serviços, a exemplo das atividades turísticas e hoteleiras, a Curva em S original é alterada, podendo produzir padrões anômalos. O padrão da moda passageira é característico dos serviços que chegam rapidamente ao mercado, chamam bastante a atenção, são adotados com enorme entusiasmo, atingem rapidamente o pico de demanda, entram logo em declínio e tendem a atrair um número limitado de pessoas, podendo ser assim descrito:

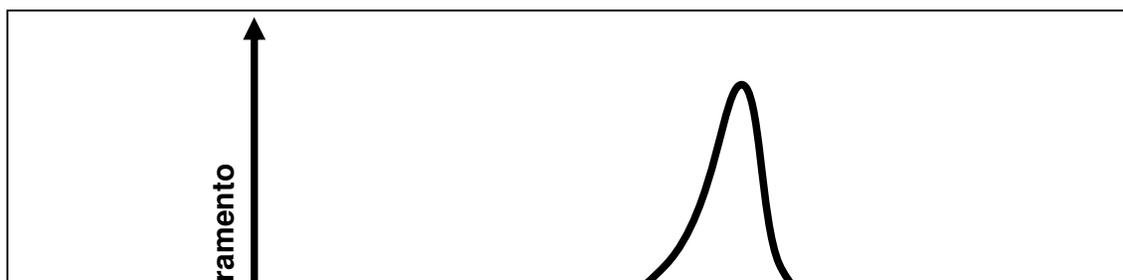




Figura 4 – Padrão anômalo de serviço moda passageira

Fonte: Kotler, Hayes e Bloom (2002)

O padrão escalonado surge após um período de faturamento estável na maturidade, onde se inicia um novo ciclo de vida impulsionado por mudanças nos serviços, novas maneiras de utilização, novos usuários, mudanças nas preferências, dentre outros. Têm a vantagem de reter os atuais clientes, ou mesmo de conquistar clientes potenciais, sem deixar as atividades da empresa declinarem. Sua evolução é vista a seguir:

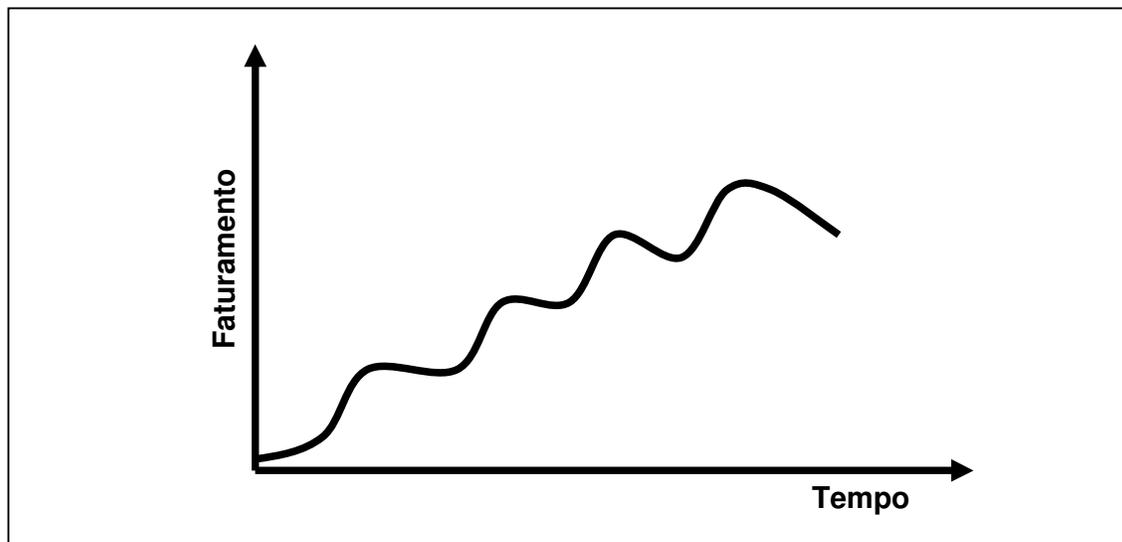


Figura 5 – Padrão anômalo de serviço escalonado

Fonte: Kotler, Hayes e Bloom (2002)

O padrão cíclico configura o caso de serviços afetados pela sazonalidade, que atravessam períodos de alto e baixo faturamento, espelhando mudanças na demanda e na oferta do mercado. Nesse caso, o estágio de declínio não constitui motivo para

abandonar as atividades, devendo-se mantê-las à espera do próximo ciclo de crescimento.

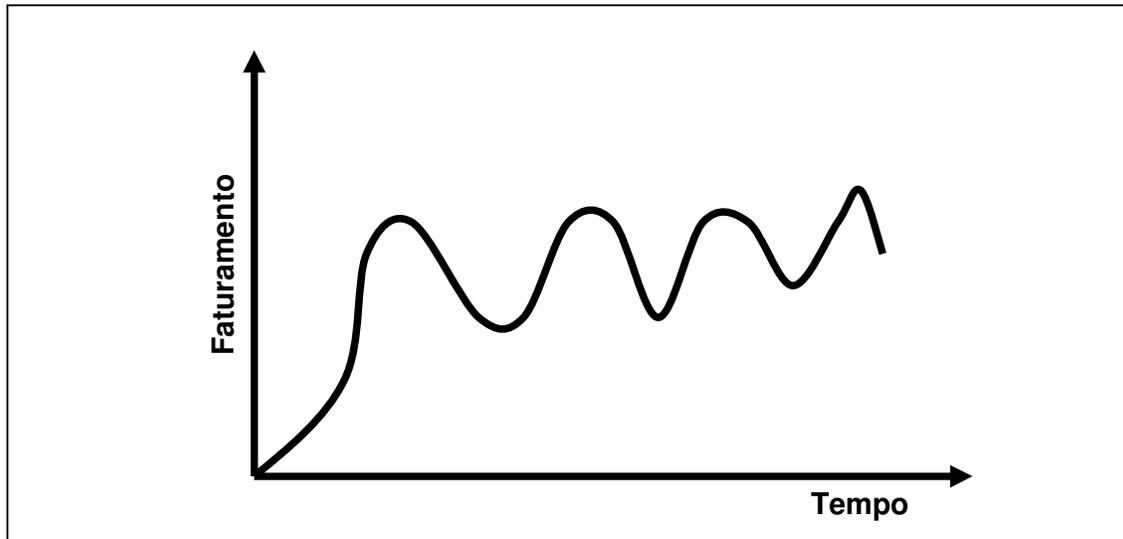


Figura 6 – Padrão anômalo de serviço cíclico

Fonte: Kotler, Hayes e Bloom (2002)

Dentre os principais serviços turísticos e hoteleiros, Kuzaqui (2000) destaca:

TIPOS	SUBTIPOS
Agenciamento	Emissivos e receptivos
Alimentação	Cafés, docerias, lanchonetes e restaurantes
Comércio turístico	Artesanato, produtos típicos e <i>souvenirs</i>
Entretenimentos	Bares, boates, clubes, quadras poliesportivas, parques aquáticos, temáticos e de diversão, áreas de eventos culturais e exposições, centros de convenções e feiras
Informação turística	Postos de Informação, Guias, jornais, mapas Revistas e publicações especializadas
Locação de veículos e equipamentos	Bicicletas, carros, motos, embarcações, equipamentos esportivos, fornecedores de produtos e serviços
Meios de hospedagem	Albergues da juventude, <i>campings</i> , colônias de férias, imóveis de temporada, pensões, pousadas, hotéis e motéis.
Transportes turísticos	Aéreo, aquático, ferroviário e rodoviário

Quadro 9 – Serviços turísticos e hoteleiros
Fonte: adaptado de Kuzaqui (2000, p. 103).

Finalmente, para definir a estratégia empresarial, é essencial a identificação do serviço a ser prestado, bem como a determinação do estágio em que ele se encontra dentro do seu ciclo de vida. Dessa forma, será viável propor alternativas viáveis para empreendimentos recém-lançados ou já consolidados no mercado.

2.3.3 Novas tendências que afetarão os serviços

Todas as empresas prestadoras de serviços precisam elaborar planos para o futuro, identificando e adaptando-se às tendências a longo prazo do ambiente em que atuam. Comentando-as a seguir, Siegel (2000, p. 57) acrescenta que:

Atualmente, existem determinadas tendências que devem ser cuidadosamente observadas antes da criação de qualquer plano estratégico, pois elas proporcionarão um impacto considerável no futuro dos serviços.

Nesse contexto, os principais modelos empresariais baseiam-se no conceito de marketing social e na crescente adoção de filosofias de negócios entre os profissionais. Alega-se que os conceitos de marketing puro ignoram os possíveis conflitos entre o que os clientes querem em curto prazo e o bem estar, em longo prazo, destes e da sociedade. Logo, a empresa prestadora de serviços deverá oferecer um valor adicional para manter ou elevar o bem-estar dos clientes e de toda a sociedade.

Também é cada vez maior o número de empresas de prestação de serviços que ultrapassam seus limites e oferecem orientação e assistência em áreas tradicionalmente estranhas àquelas em que se especializaram no início. Para o cliente, o resultado primário da migração dos serviços deverá ser a obtenção de todos os serviços que precisa em um só lugar. Para as organizações, os benefícios residem no aprofundamento das relações com os clientes, aumentando sua lucratividade e fortalecendo seu potencial em virtude da diversificação.

Siegel (2000) sustenta que no momento em que as empresas de serviços profissionais invadirem o espaço umas das outras, é provável que haja um aumento na concorrência externa e interna sofrida pela empresa, o que exigirá uma abordagem empresarial cada vez mais sofisticada com relação ao gerenciamento de marketing na empresa.

Assim, essa sofisticação aumentará a aceitabilidade de um modelo de empresa profissional para o gerenciamento das empresas prestadoras de serviços profissionais. O resultado dessas mudanças na maneira das empresas prestarem os serviços será a necessidade de treinamento em negócios dos profissionais que prestam esses serviços.

Na opinião de Drucker (2001), o marketing já não é mais uma obrigação exclusiva do seu respectivo departamento. Na medida em que o marketing se

converter numa responsabilidade de toda a organização, ele poderá perder sua identidade funcional. O resultado pode ser a intensificação da orientação voltada para o marketing simultânea à redução da função formal de marketing.

Para o autor, um dos riscos dessa migração reside no fato de que quando todo mundo é responsável pelo marketing, ninguém se responsabiliza por ele. Não obstante, o marketing continuará sendo uma área funcional definida e poderosa na maioria das empresas, independentemente de seu porte ou campo de atuação, embora seu papel e finalidade possam mudar de modo considerável.

Sabe-se ainda que a maioria das empresas prestadoras de serviços limita suas atividades ao estado ou região onde está sediada. Mas os clientes estão exigindo cada vez mais serviços no mundo todo, além até mesmo do próprio país. Logo, até mesmo as pequenas empresas locais terão a oportunidade de chegar aos mercados regionais ou globais, mediante alianças e valendo-se dos vastos recursos tecnológicos à disposição de todos.

Com a globalização da economia, os negócios não estão mais restritos a uma determinada área circunscrita, com costumes e cultura comuns, já conhecidos de todos. A miscelânea cultural será inevitável quando a organização passar a explorar novos mercados, que provavelmente não serão idênticos aos atuais. Janal (1996) afirma que, para chegar ao sucesso dentro deste universo multicultural, tanto o profissional de marketing quanto o próprio prestador de serviços deverão estar capacitados a identificar as diferenças entre as culturas, além de desenvolver uma empatia cultural e compreender a lógica subjacente às diferenças.

Por fim, Robbins (2002) defende que será necessário compreender que as normas e padrões de comportamento são diferentes no mundo todo e que a administração do choque cultural suscitado por essas diferenças é um componente integrante do desenvolvimento da própria competência cultural.

De acordo com Ries e Trout (2002), a organização precisa comunicar com cuidado sua identidade e finalidade, de modo que seja consistente com o posicionamento que ela quer ocupar no mercado, estando ciente de que os avanços tecnológicos estão afetando as empresas em três dimensões: velocidade, alcance e custo. Dessa forma, Branstad e Lucier (2001) afirmam que os clientes obterão vantagens, uma vez que as respostas às suas dúvidas deverão ser dadas logo após o instante em que elas surgirem.

Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 500) pregam que:

Em relação ao alcance, a tecnologia – e em especial a internet – ampliará o âmbito do mercado, pois as informações poderão ser coletadas no mundo todo e analisadas e implementadas para proporcionar uma perspectiva mais ampla às atividades comerciais da empresa. O serviço *on-line* permitirá que os clientes

resolvam melhor seus problemas, acessando o *site* da empresa de serviços para obter informações, sugestões e respostas.

Todavia, ainda que o mercado *on-line* proporcione vantagens em termos de relacionamento e melhores serviços, tanto para as empresas prestadoras de serviços quanto para seus clientes, a organização deverá tomar todas as medidas para garantir que o uso da tecnologia aumente a confiança dos clientes e não venha a deteriorá-la, respeitando questões como política de privacidade, confidencialidade, segurança e recepção de comunicações que não foram solicitadas.

Para Rocha e Mello (2000), nos próximos anos os relacionamentos continuarão a desenvolver o papel de alicerce das estratégias de retenção de clientes, além de caracterizar-se como um dos elementos essenciais da empresa prestadora de serviços bem-sucedida. Alguns dos processos de gestão do relacionamento que se tornarão cada vez mais importantes consistem na ênfase na qualidade dos serviços, avaliação da satisfação, desenvolvimento de serviços com valor agregado, criação de relações de parceria, foco na customização, concentração na lealdade dos clientes a longo prazo e aperfeiçoamento das relações com os funcionários.

Diante da análise das principais tendências influenciadoras dos serviços prestados, torna-se necessário estudar o comportamento do consumidor de produtos e serviços turísticos e hoteleiros, a fim de elaborar uma proposta de valor individualizada e condizente com o pleno atendimento de seus desejos e necessidades, a fim não só de atender, mas superar suas expectativas.

2.4 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E SEGMENTAÇÃO DO MERCADO TURÍSTICO E HOTELEIRO

Mesmo ciente da necessidade patente de estreitar seus laços com o cliente, as organizações devem saber lidar com as diversas variáveis comportamentais de cada pessoa, pois o marketing de massa já não corresponde às expectativas do consumidor individualizado. Assim, Peppers e Rogers (1994, p. 88) dizem que:

Quanto mais individualizada esse tipo de interação colaborativa for em relação a um determinado cliente, mais você e esse cliente desenvolverão um interesse conjunto pelo sucesso da própria iniciativa de Marketing, uma vez que ela se aplica a esse cliente.

Para influenciar o consumidor, estímulos de marketing como produto, preço, praça e promoção penetram no seu consciente. As características do comprador e seus processos de decisão levam a certas decisões de compra. Então, deve-se analisar o que se passa na mente do consumidor desde a chegada do estímulo externo até a decisão final de compra. De acordo com Sheth *et al* (2001), o comportamento do consumidor é definido como as atividades físicas e mentais realizadas por clientes que

resultam em decisões ou ações de compra. Dentre os principais fatores que influenciam o comportamento do consumidor, destacam-se:

2.4.1 Fatores que influenciam o comportamento de compra

Na opinião de Ries e Trout (2002), os principais fatores são os culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Basta *et al* (2003, p. 55) afirmam que “a cultura existe para satisfazer as necessidades das pessoas em seu meio social, propiciando ordem, direção e orientação nas diversas etapas da solução do problema humano”.

Por sua vez, as subculturas fornecem identificação específicas para seus membros, podendo ser classificadas a partir de nacionalidade, religião, grupos raciais e região. A classe social também é relevante para determinar o comportamento do consumidor, pois seus integrantes possuem valores, interesses e comportamentos similares, enquanto que a decisão de compra pode variar de acordo com a classe dos consumidores.

Etzel *et al* (2001) ressaltam a importância dos grupos de referência primários (família, amigos, colegas de trabalho e vizinhos), secundários (organizações religiosas e de classe, além dos clubes de lazer), formais (com estrutura definida) e informais (sem estrutura definida). Já Hooley *et al* (2001) destacam os principais papéis que as pessoas podem exercer no processo de decisão de compra: iniciador, influenciador, decisor, comprador, consumidor e avaliador. De acordo com Schiffman e Kanuk (2000), as pessoas avaliam suas atitudes e comportamentos associando-os aos diferentes grupos de referência.

Em função disso, o comportamento de compra pode ser afetado por outros fatores, como os pessoais. Segundo Churchill (2000), a idade, a ocupação e o estágio do indivíduo no ciclo de vida podem moldar certos padrões de consumo, pois as pessoas compram diferentes artigos e serviços durante a vida, que muitas vezes são direcionados para certas profissões. A escolha de um produto também é extremamente afetada por circunstâncias econômicas como renda disponível, economias ou endividamento.

Já o estilo de vida expressa o interesse do indivíduo por certas atividades, interesses e opiniões, onde sua personalidade pode revelar características como autoconfiança, domínio, autonomia, submissão, sociabilidade, resistência e adaptabilidade. Kotler (2000) diz que a personalidade pode ser uma variável útil para

se analisar o comportamento do consumidor, uma vez que os tipos de personalidade podem ser classificados com precisão e que existem fortes correlações entre certos tipos de personalidades e as escolhas de produtos e marcas.

Tratando dos fatores psicológicos, Pinker (1998) afirma que uma necessidade passa a ser um motivo quando alcança um determinado nível de intensidade ou relevância para o indivíduo. Dentre as teorias para a motivação humana, Maximiano (2005) destaca a behaviorista, onde o comportamento resulta do impulso e dos hábitos criados pela continuidade da resposta ao esforço, constituindo uma relação de causa e efeito que faz o sujeito agir instintivamente.

Na cognitivista o comportamento depende tanto das escolhas conscientes do indivíduo quanto de acontecimentos do meio sobre os quais ele não tem controle, enquanto que na psicanalítica o comportamento humano é determinado por motivos inconscientes e instintivos, transcendendo a dimensão funcional do consumo e alcançando o simbolismo, pois as pessoas não compram algo somente pela sua utilidade, mas pelo que isso representa para elas mesmas.

Ainda se destacam os fatores que causam satisfação ou insatisfação aos consumidores. A ausência de um fator de insatisfação não é suficiente para motivar alguém ao consumo, sendo necessário que estejam presentes elementos de satisfação. Por fim, a teoria humanista sustenta que o homem não se limita às suas reações mecânicas e cognitivistas a estímulos, mas é motivado pelas necessidades que se manifestam fisiológica e psicologicamente, como visto abaixo:

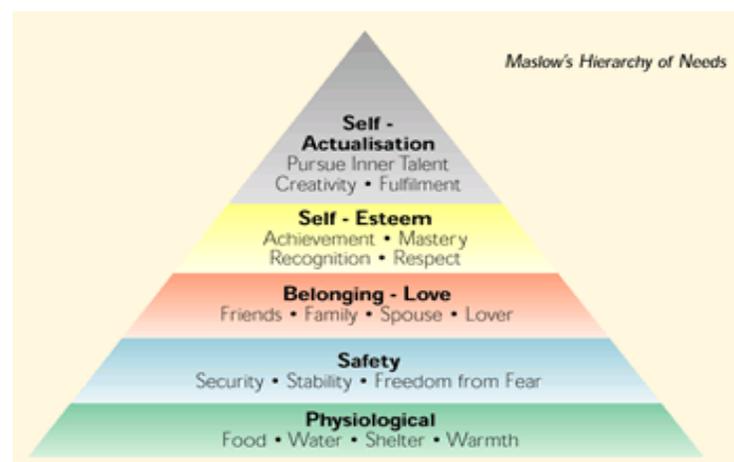


Figura 7 – Hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: Maslow (1970)

Tais necessidades são priorizadas e hierarquizadas pelas pessoas do nível mais baixo até o mais alto, na medida em que o anterior é satisfeito. De acordo com Baker (2005), além da motivação é importante estudar a percepção, que consiste no processo por meio do qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas por meio da comunicação, produzindo sua visão particular de mundo, o que implica em monitorar fatores como atenção, distorção e retenção seletivas.

Por fim, Senge (1990) afirma que a aprendizagem envolve mudanças no comportamento de uma pessoa depois de uma experiência e as crenças e atitudes obtidas influenciam o comportamento de compra na medida de sua aprovação ou reprovação com relação a determinado produto ou serviço. Desse modo, é importante que as organizações entendam o aprendizado dos consumidores e aprendam com os mesmos. Dentre os principais fatores que influenciam o comportamento do consumidor, Karsaklian (2000) destaca os seguintes:

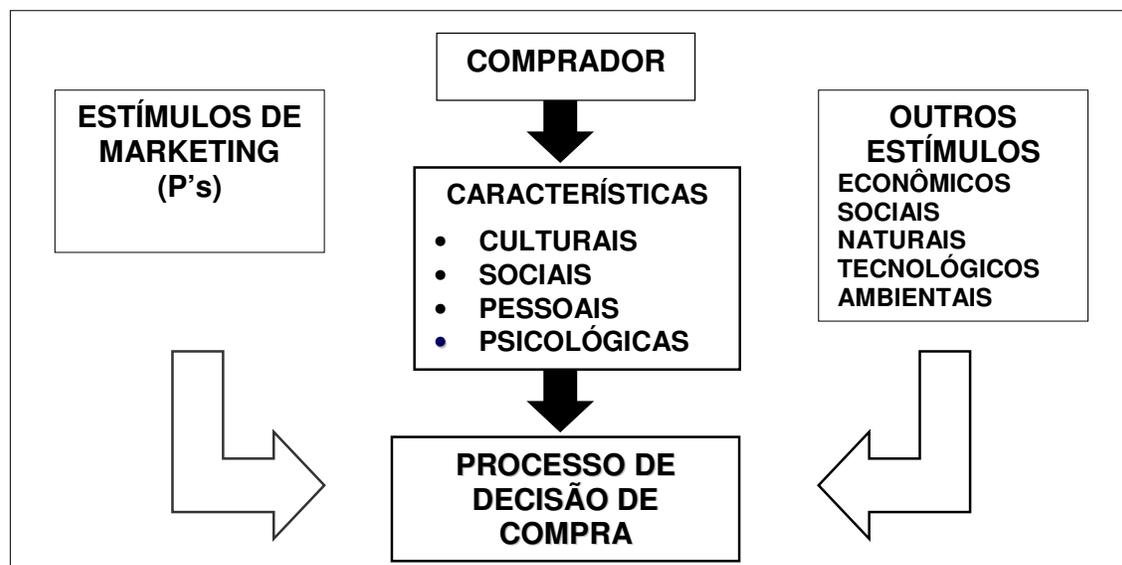


Figura 8 – Fatores de influência no comportamento do consumidor

Fonte: Karsaklian (2000).

Com base nesses fatores, é possível determinar os diferentes padrões de comportamento desenvolvidos pelos consumidores.

2.4.2 Comportamento e processo de decisão de compra

Hoje em dia, é comum o consumidor estar envolvido na compra de um determinado produto ou serviço, mas o grau de diferenciação entre as marcas ainda é

pequeno. Karsaklian (2000) define esse comportamento de compra como de dissonância cognitiva reduzida, onde o comprador pesquisará o que está disponível no mercado, mas acabará comprando com relativa rapidez, devido talvez a um bom preço ou à conveniência da compra, podendo experimentar alguma dissonância cognitiva advinda da percepção de certos aspectos inquietantes ou de ouvir coisas sobre outras marcas.

Já no caso do oferecimento de serviços especializados, o mercado obedecerá ao comportamento de compra complexo, que é dividido em três etapas: primeiro, o comprador desenvolve crenças sobre o produto; segundo, ele desenvolve atitudes sobre o produto; terceiro, ele faz uma escolha refletida. Kotler (2000, p. 199) diz que “os consumidores adotam comportamento de compra complexo quando estão altamente envolvidos em uma compra e conscientes das diferenças significativas entre as marcas”.

Faz-se necessário oferecer um produto de alto envolvimento, que entenda a avaliação subjetiva feita pelo consumidor, chame a atenção para a reputação da marca, descreva seus benefícios, motive os funcionários e influencie não só o cliente potencial, mas também pessoas próximas a ele, a fim de aderir à escolha da marca. Para Lima *et al* (2003), o processo de compra se dá através do reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas e decisão de compra.

Segundo Sheth *et al* (2001), a partir do momento em que o cliente realiza plenamente uma necessidade e se satisfaz com uma determinada marca, ele fará com que a preferência de outros consumidores aumente, de acordo com o respeito e consideração que detém junto a essa pessoa. Mas o surgimento de necessidades mais importantes, a insatisfação com algo e até mesmo a diminuição da renda ou o desemprego repentino podem modificar a intenção de compra de um consumidor.

Como afirma Middleton (2002), as experiências proporcionadas pelos produtos turístico e hoteleiro são bastante complexas por serem influenciadas por benefícios físicos do tipo construções e fornecimento de alimentos físicos e bebidas, benefícios sensoriais experimentados através dos sentidos, além dos benefícios psicológicos, refletidos nos estados mentais de bem-estar, diversão, status e satisfação em função da própria localidade e das instalações hoteleiras.

Após a compra do produto ou serviço, a organização deve monitorar a satisfação, as ações e a utilização em relação ao produto, a fim de criar um relacionamento duradouro com o consumidor. Segundo Kotler e Keller (2005), a satisfação do cliente derivará da proximidade de suas expectativas com o desempenho

percebido como um todo da proposta de valor oferecida. Nesse instante, surge uma importante ferramenta para a determinação do estudo do comportamento do consumidor de serviços turísticos: a segmentação de mercado.

2.4.3 Modalidades de segmentação do mercado consumidor

Diante das diversas nuances comportamentais dos consumidores, Kotler (2000) reconhece que no mercado globalizado da atualidade um único composto de marketing raramente é adequado para atender às necessidades e desejos de todo o mercado consumidor, pois as pessoas passam por diferentes experiências na vida, possuem uma forma própria de interpretar a realidade, tem perfil, personalidade, necessidades e desejos distintos.

Em contraposição às antigas práticas de marketing de massa, surge o marketing diferenciado, baseado na segmentação do mercado e na individualização. Segundo Etzel *et al* (2001), a segmentação pode ser entendida como o processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais com necessidades, desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra semelhantes, a fim de atender de forma mais lucrativa cada segmento.

A fim de determinar cada segmento de mercado a ser trabalhado pela organização, Churchill (2000) sugere a utilização das bases demográfica, geográfica, psicográfica, por benefícios e por comportamentos. Por sua vez, Kuazaqui (2000, p. 178) destaca as principais formas de segmentação do mercado turístico e hoteleiro da seguinte maneira:

VARIÁVEL	SEGMENTO
Idade	Turismo infantil, juvenil, de meia-idade e de terceira idade
Sexo e gênero	Turismo para homens, mulheres e GLS
Nível de renda	Turismo popular, de classe média e de luxo
Meio de transporte	Turismo aéreo, rodoviário, ferroviário, marítimo e lacustre
Distância do mercado consumidor	Turismo local, regional, nacional e intercontinental
Tipo de grupo	Turismo individual, de casais, de famílias e grupos
Sentido do fluxo turístico	Turismo emissivo e receptivo
Condição geográfica da destinação	Turismo de praia, campo e de neve
Aspecto cultural	Turismo étnico, religioso e histórico
Grau de urbanização da destinação	Turismo de metrópoles, rural e de áreas naturais
Motivação da viagem	Turismo de negócios, eventos, lazer, saúde e esportivo

Quadro 10 – Principais formas de segmentação em turismo e hotelaria

Fonte: adaptado de Kuazaqui (2000, p. 178)

Contudo, não basta identificar os principais segmentos de mercado. Segundo Vaz (2002), para que a segmentação seja feita com sucesso, além das bases, são necessários requisitos como mensurabilidade, acessibilidade, substancialidade e operacionalidade.

Ciente das bases de segmentação existentes e dos requisitos necessários para sua efetivação, Churchill (2000) sugere os seguintes passos para constituir um processo de segmentação consistente e efetivo: análise das relações cliente-produto, investigação das bases e desenvolvimento do posicionamento do produto, que pode ser feito por concorrentes, atributos, aplicação, usuário ou categoria, o que envolve a criação de uma imagem favorável do produto ou serviço na mente dos consumidores em relação aos concorrentes.

Na opinião de Hooley e Saunders (1996), uma boa estratégia de posicionamento deverá incluir mais de uma dessas dimensões. **Logo, para que o posicionamento seja eficiente, é necessário conhecer bem as necessidades dos clientes a serem supridas, elaborar um produto de acordo com tais necessidades e comunicar adequadamente a proposta de valor ao mercado-alvo, tornando o produto disponível por meio de uma boa distribuição.**

As estratégias de segmentação existentes são: o marketing por segmentos, o marketing de nicho, o marketing individual ou mesmo não servir o mercado. De acordo com Lima *et al* (2003), as empresas devem se concentrar nos mercados-alvo mais lucrativos, enquanto as Organizações Não-Governamentais – ONG's devem focalizar os que lhes ajudem a alcançar seus objetivos.

Basta *et al* (2003) comentam que, considerando o atual grau de saturação do mercado, a única saída viável é a diferenciação, fruto de um posicionamento eficaz. Tal afirmação impõe a necessidade de aplicação de estratégias mercadológicas direcionadas ao pleno atendimento e superação dos desejos e necessidades dos consumidores individualizados, o que implica no emprego das estratégias de marketing de relacionamento nas organizações modernas.

2.5 ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO EM ORGANIZAÇÕES HOTELEIRAS

De acordo com Bretzke (2000), não basta apenas conhecer as ferramentas mercadológicas tradicionais. Estar ciente do grau de mutação do ambiente em que o marketing ocorre é de grande importância para o desenvolvimento e implementação de uma orientação estratégica robusta. Assim, faz-se necessário ampliar a rede de relacionamentos da organização, a fim de ganhar a confiança e a fidelidade dos

clientes disponíveis no mercado, caracteristicamente de alta mutabilidade e competitividade.

Lima *et al* (2003) afirma que, de um modo geral, a gestão de marketing tradicional tem por objetivo criar ou identificar valor, produzindo inovações estratégicas em produtos, processos e modelagens de negócios, a partir do conhecimento do perfil e da demanda dos diferentes mercados consumidores.

Também é importante desenvolver e entregar valor, obtendo os resultados estratégicos esperados a partir de políticas de marketing consistentes, alinhando as pessoas aos valores, motivando os colaboradores e parceiros para a mudança e incentivando o alto desempenho com base em relacionamentos sustentáveis.

Nesse contexto, surge o marketing de relacionamento, que, segundo McKenna (1997), tem o objetivo de estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave, a fim de ganhar sua preferência e ampliar seus negócios em longo prazo. Na opinião de Gordon (2000), o marketing de relacionamento pode ser considerado o ponto de encontro das estratégias que relegaram ao passado qualquer outra orientação em massa.

Em consonância, Takala e Uusitalo (1996) acreditam que o marketing de relacionamento difere substancialmente do marketing de massa, uma vez que não visa um mero aumento temporário de vendas, mas a criação do envolvimento e da lealdade com os clientes. Segundo Madruga (2004, p. 23), para que o relacionamento seja viável, "é necessário um processo contínuo de identificação e criação de novos valores com os clientes, através do compartilhamento de seus benefícios durante toda a parceria".

O marketing de relacionamento modifica o papel fundamental das organizações, que deixam de ter como foco principal o *marketing mix* e a segmentação de mercado, passando a priorizar o que os clientes realmente necessitam. O antigo profissional de marketing concentrava seus esforços na colocação de produtos no mercado e nas decisões sobre atendimento e atração de clientes em geral. Já o novo profissional de marketing trabalha no fortalecimento de relacionamentos, administrando a lucratividade não de um mero produto, mas de cada cliente, comunicando-se com os mesmos. McKenna (1997, p.121) lembra que:

A comunicação é um diálogo. Quando eficaz, as duas partes ganham. No novo marketing, comunicar-se com os clientes compreende tanto ouvir como falar. É através do diálogo que as relações são construídas e os produtos são concebidos, adaptados e aceitos.

Para Bicalho (2002), a tendência natural do marketing de relacionamento segue de encontro às práticas do marketing de massa. Na verdade, o que se busca é o resgate do passado, onde efetivamente existia a sensação de proximidade entre clientes e empresas, dentro de um mercado de proporções bem reduzidas, é claro.

Para muitos tal resgate pode parecer impossível, mas com o desenvolvimento do mercado consumidor associado à proliferação de produtos e serviços, o marketing de relacionamento constitui uma das opções mais recomendadas para recuperar uma parte da antiga forma das empresas se relacionarem com seus clientes.

A atual prática do oferecimento de pacotes turísticos padronizados contraria o que Trigo (2000) comenta sobre a inadequação da oferta de produtos e serviços indiferenciados, pré-montados. Desta forma, torna-se necessário abandonar a abordagem do marketing de massa em favor do marketing de relacionamento, o que aponta para a necessidade de personalização da proposta de valor.

Para Tronchin (2001), a principal vantagem do emprego dessa nova abordagem é que, enquanto o marketing de massa objetiva aumentar a base de clientes, o marketing de relacionamento intenciona aumentar o número de necessidades e desejos atendidos de um grupo específico de clientes, caracteristicamente de maior valor e potencial.

Com o emprego dessas mudanças, Peppers e Rogers (1994) sugerem que a eficácia do programa de marketing adquire novas medidas de aferição, deixando de basear-se na quantidade de transações efetivadas durante determinado período para mensurar as projeções de aumento ou diminuição do valor do cliente para a organização. Desatnick e Detzel (1994) afirmam que o fator distintivo de uma organização não se concentra mais apenas na superioridade de seus produtos e serviços, mas no foco estratégico dado a cada cliente de valor, que passa a constituir o próprio instrumento de mensuração do desempenho organizacional.

De acordo com Kalwani e Narayandas (1995), a manutenção de relacionamentos próximos com seus clientes pode levar a empresa à obtenção de uma maior rentabilidade, através do melhor entendimento e atendimento das necessidades apontadas. Em conformidade, Wiersema (1996) afirma que as organizações que buscam manter relacionamentos íntimos com clientes compreendem que as necessidades de cada um deles são únicas e oferecem uma oportunidade para a apresentação de uma solução igualmente única.

No que concerne à hotelaria, Adams (2001) defende que a gestão do relacionamento com o cliente tem um significado especial, devido à imprescindível participação dos demais setores envolvidos no sentido de criar e manter o relacionamento com o cliente em um patamar elevado em termos de qualidade.

Apesar da evolução permanente na área de negócios, nada se compara ao impacto da tecnologia da informação. Amor (2000) garante que certos setores de atividade industrial, comercial ou de prestação de serviços serão total e instantaneamente afetados pela internet, enquanto outros sentirão seu impacto de forma periférica e gradual. Contudo, o processo torna-se lógico quando se percebe que, na medida em que os clientes se conectam, novos negócios são realizados. Sempre que possível, as estratégias de relacionamento devem estar alinhadas ao avanço da tecnologia, pois como afirma Sterne (2000, p. 39):

A web oferece meios adicionais de criar o importantíssimo vínculo de confiança e lealdade entre o comprador e o vendedor. Companhias diferentes estão utilizando a web para vender produtos e serviços diferentes e dar a seus clientes outros meios de conduzir seus negócios. A recompensa tem sido os menores custos dos serviços aos clientes e a maior satisfação dos clientes.

Kuazaqui (2000) afirma que, dependendo da forma de interação entre a organização e o indivíduo, devem ser adotadas diferentes estratégias e ações de marketing, baseadas nas características e mudanças no ambiente mercadológico no qual a organização compete, que deverá ser constantemente monitorado através de sistemas de informação, viabilizando a previsão de cenários futuros compatíveis com as tendências detectadas, como forma de assegurar sua permanência no mercado.

Na opinião de Siegel (2000), os avanços tecnológicos estão afetando as empresas em três dimensões: velocidade, alcance e custo, pois nunca a difusão das informações foi tão rápida, já que a tecnologia permite que as mesmas viajem mais depressa, tanto vertical quanto horizontalmente. Como instrumentais desse processo, as tecnologias voltadas para questões mercadológicas permitem ao marketing de relacionamento desenvolver novas estratégias para um número cada vez maior de consumidores, além de manter a individualização de cada um deles.

É o caso do *Customer Relationship Management* – CRM. Segundo Bretzke (2000), o CRM consiste numa abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos consumidores, por meio de comunicações significativas para melhorar sua retenção, lealdade e lucratividade. Para o autor, o CRM restaura o atendimento *one-to-one*, onde necessidades, desejos e características pessoais passam a fazer parte de importantes bases de dados que fornecem maiores informações a respeito de cada cliente.

Longuinho (2003) comenta que a informação é uma mercadoria produzida em massa, com um grande potencial de aproveitamento, pois cada organização pode processar dados sobre seus clientes e gerar informações distintas. Com esse intuito, a capacidade da tecnologia da informação criou uma indústria inteiramente nova, capaz de proporcionar serviços personalizados para acessar e tornar proveitoso o relacionamento entre a organização e seus clientes.

De acordo com Adams (2001), tratando-se do marketing de relacionamento em hotéis, os recursos da tecnologia da informação podem ser usados de forma intensiva, possibilitando a atuação no campo de incentivos como recompensas, descontos ou brindes, além do diálogo customizado com a finalidade de promover ou comercializar a estada de uma forma diferenciada, bem como através do serviço personalizado, que constitui a área de maior impacto sobre os hóspedes e também uma grande oportunidade de oferecer um tratamento especial àqueles clientes leais.

Como exemplo, Kotler e Armstrong (1999) comentam sobre o programa *honored guest* da rede hoteleira *Marriot*, que possui um sistema de informação capaz de registrar as preferências do hóspede e lhe oferecer um quarto vago mais próximo do atendimento de suas necessidades pessoais.

2.5.1 Tendências em marketing de relacionamento

Nos próximos anos, com a evolução das relações comerciais e da própria tecnologia, os relacionamentos continuarão a desenvolver o papel de alicerce das estratégias de retenção e fidelização de clientes, além de caracterizar-se como um dos elementos essenciais das empresas produtoras de bens ou prestadoras de serviços bem-sucedidas.

Segundo Kotler, Hayes e Bloom (2002), entre os processos de gestão do relacionamento com os clientes que se tornarão cada vez mais importantes, destacam-se a ênfase na qualidade dos serviços, a avaliação da satisfação dos clientes, o desenvolvimento e a prestação de serviços com valor agregado, a criação de estruturas amplas e integradas que promovam relações de parceria, a concentração na personalização em que cada cliente constitui um segmento e recebe serviços sob medida, o foco na retenção e lealdade dos clientes e a contínua ênfase no aperfeiçoamento das relações.

Na opinião de Madruga (2004), para criar um programa completo de relacionamento com clientes, faz-se necessário transmitir confiança e segurança ao cliente, para que ele acredite naquilo que foi prometido e conseqüentemente na própria empresa. Também é importante desenvolver um senso de lealdade entre o cliente e o fornecedor de produtos ou serviços e motivar os clientes a comunicar suas idéias, expectativas, sugestões, comentários e críticas, fazendo com que eles se identifiquem com a organização, tendo a sensação de fazer parte dela.

Mesmo estando ciente da necessidade patente de estreitar seus laços com o cliente, as organizações hoteleiras devem saber lidar com as variáveis inerentes ao comportamento de cada pessoa, pois o marketing de massa já não corresponde mais às expectativas do consumidor individualizado. Nesse sentido, Peppers e Rogers (1994, p. 88) dizem que:

Quanto mais individualizada esse tipo de interação colaborativa for em relação a um determinado cliente, mais você e esse cliente desenvolverão um interesse conjunto pelo sucesso da própria iniciativa de marketing, uma vez que ela se aplica a esse cliente.

No campo dos serviços, o consumidor pode ter dois níveis de expectativa: a prevista e a desejada. A primeira refere-se ao que o consumidor acredita que vai acontecer em uma prestação de serviço, enquanto a segunda reflete o que realmente o consumidor gostaria de obter com o serviço oferecido.

Dessa forma, o serviço pode ser compreendido como adequado e desejado. Entre os dois níveis, Berry e Parasuraman (1995) sugerem que existe uma zona de tolerância, onde um desempenho superior surpreenderá o consumidor e reforçará a sua fidelidade, enquanto um desempenho inferior criará um sentimento de insatisfação e frustração por parte do mesmo, o que diminuirá a sua lealdade.

Contudo, Chakrapani (1997) afirma que sempre existirão desacordos ou conflitos nas trocas relacionais. Entretanto, quando esses conflitos são resolvidos de forma amigável, tais desacordos são considerados conflitos funcionais, porque previnem a organização contra a estagnação, estimulam o interesse, a criatividade e fornecem um meio através do qual os problemas podem ser levantados e resolvidos. Para Anderson e Narus (1990), conflitos dessa natureza podem aumentar a produtividade no relacionamento, passando a ser vistos como uma maneira de se fazer negócios.

2.5.2 Diferenças conceituais entre retenção e lealdade

É necessário atentar para a necessidade de conhecimento mútuo entre o consumidor e a organização, que não deve ater-se apenas ao momento da venda, mas também ao pós-venda, a fim de avaliar o grau de satisfação para com a proposta oferecida. Para Vavra (1993, p. 27), o pós-venda é:

O processo de proporcionar satisfação contínua 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.

O marketing pós-venda pode abranger desde pesquisas sobre a satisfação da clientela até a criação de um Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC, passando pela prestação de outros serviços adicionais. Mas acima de tudo, ele precisa ser parte de uma estratégia mais ampla, que agregue qualidade à própria cultura da empresa, permeando todas as suas atividades.

De acordo com Bicalho (2002), infelizmente a maioria das práticas de marketing concentra-se na atração de novos clientes, em vez da retenção e fidelização dos pré-existentes. Tradicionalmente se enfatizou a realização de vendas em vez da construção de relacionamentos duradouros, o que segundo Gummesson (1998) impacta diretamente no ciclo de vida do relacionamento com os clientes, como visto na Figura 9:

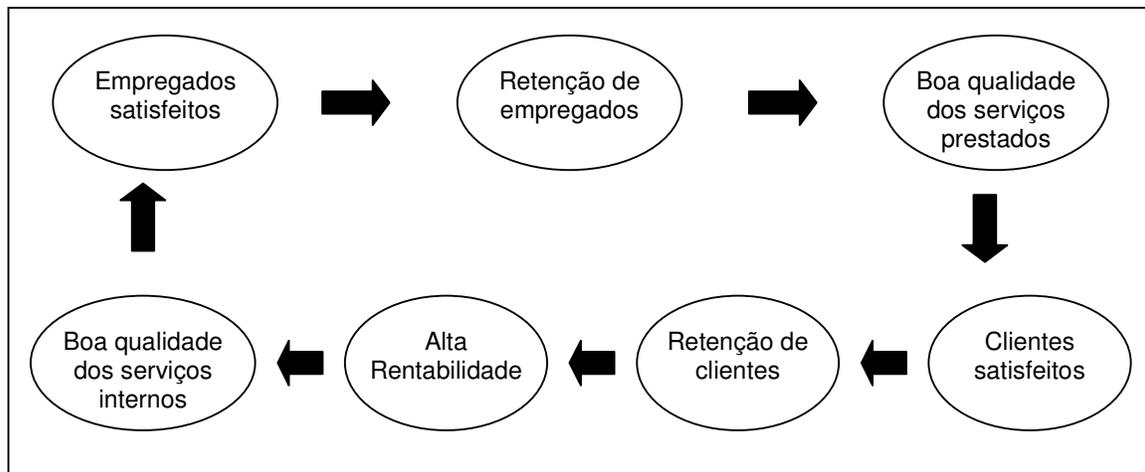


Figura 9 – Ciclo de vida do relacionamento com clientes

Fonte: Gummesson (1998, p. 11)

Nesse momento, é importante distinguir retenção de lealdade, pois há o perigo de que esses conceitos se tornem confusos. Hooley *et al* (2001) dizem que a retenção de clientes é essencialmente uma medida do comportamento de compra repetida, onde existem muitas razões pelas quais os clientes podem voltar a comprar, mesmo que a empresa tenha falhado na satisfação de suas necessidades. A conquista da lealdade do consumidor tem mais a ver com a maneira pela qual cada cliente se sente em relação à própria organização, o que gera perguntas do tipo: eles confiam em nós? Eles realmente querem fazer negócio conosco? Eles vão nos recomendar para outras pessoas?

Nesse sentido, a lealdade está relacionada mais de perto com a satisfação dos clientes, que passam a falar favoravelmente da empresa, dar menos atenção a marcas e propagandas concorrentes, ser menos sensíveis ao preço, comprar mais à medida que a empresa lança produtos ou serviços ou aperfeiçoa os já existentes, oferecer idéias sobre produtos ou serviços da empresa e custar menos para serem atendidos do que os novos clientes, uma vez que as transações são rotinizadas.

Reichheld (1996) afirma que a lealdade à organização possui três dimensões: a lealdade do investidor, a lealdade do funcionário e, principalmente, a lealdade do cliente, todas elas abrangentes e interdependentes. Por sua vez, a lealdade possui implicações que se estendem a todos os aspectos do sistema de negócios que busca o benefício dos clientes constantes.

Bogman (2001) ainda alerta para o fato de que o custo de atrair um novo cliente é cinco vezes maior que manter os clientes atuais. De acordo com Griffin (2001), o cliente fiel é aquele que volta regularmente à organização por ocasião de novas aquisições ou transações, sendo caracterizado pela repetição regular de compras, recomendação dos produtos e serviços a outras pessoas, menor propensão à pressão da concorrência e tolerância de eventuais falhas corrigidas prontamente.

De acordo com Wiersema (1996), a troca relacional entre cliente e fornecedor beneficia as partes envolvidas em um relacionamento profissional construído ao longo do tempo, o que forma a base da verdadeira lealdade. Esse processo necessariamente implicará na conquista de respeito e confiança mútua. Para Mohr e Spekman (1996), a confiança consiste na crença de uma parte na palavra da outra parte com quem se relaciona, acreditando que esta irá cumprir com suas obrigações e promessas, agindo de maneira justa e profissional.

Anderson e Narus (1990) afirmam que uma vez que a confiança é estabelecida, a organização percebe que a coordenação e os esforços conjuntos levarão a resultados que excedem aquilo que ela atingiria se agisse isoladamente. Pode-se dizer que, sem confiança, o relacionamento não atingirá seu objetivo e os parceiros tenderão a comportar-se segundo seus próprios interesses, em detrimento da relação.

Na visão de Gummesson (1998), ao se preocupar com os clientes existentes, as organizações demonstram maior interesse pela participação junto aos mesmos (*customer share*), em detrimento da participação de mercado (*market share*), o que significa que elas priorizam o atendimento das necessidades dos clientes. Como consequência, explora-se a base de clientes com maior eficácia, aumentando a

duração dos relacionamentos, diminuindo os custos operacionais e maximizando a produtividade do marketing.

2.5.3 Marketing de relacionamento como vantagem competitiva

Para se conseguir a lealdade do cliente a prazos mais longos, é necessário que as companhias hoteleiras invistam em estratégias focadas nesses objetivos, não somente no volume de vendas de diárias ou pacotes turísticos. Por sua vez, Mintzberg (1994) conceitua a estratégia sob diversos ângulos, como visto a seguir:

- a) *Estratégia como um plano*: corresponde a uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro onde os objetivos, metas, prazos e atividades a serem desempenhados são previamente determinados;
- b) *Estratégia como um padrão*: diz respeito à análise da consistência do comportamento praticado no passado, é uma forma de mensurar os resultados obtidos e julgar as necessidades futuras da organização;
- c) *Estratégia como posição*: trata da localização de produtos e serviços em determinados mercados, de acordo com a capacidade de atendimento da empresa e a viabilidade da demanda. Como posição, a estratégia marca o ponto em que a organização encontra o cliente, dentro de seu mercado;
- d) *Estratégia como perspectiva*: corresponde à maneira de uma organização fazer as coisas. Como perspectiva, a estratégia olha para dentro da organização e para a capacidade de visão da empresa em suas atividades;
- e) *Estratégia como truque*: o termo pode ser entendido como uma manobra específica para ludibriar um oponente, disfarçando o caráter real das intenções pretendidas no tocante às demais estratégias empreendidas.

Dentro dessa perspectiva estratégica, destaca-se o conceito de *core competences* desenvolvido por Hamel e Prahalad (1995), também conhecido como competências essenciais, que correspondem a um conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa.

Segundo Fleury e Oliveira Jr. (2001), competência é um conjunto de conhecimentos, que permite a um profissional delinear um padrão transdisciplinar, atuando de forma não-linear numa configuração de caos, gerando complementaridade com competências lineares no contexto do trabalho. Parry (1996) define competência como um

agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afetam parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Brandão e Guimarães (2001) conceberam um conceito de competência baseado em três dimensões – conhecimento, habilidade e atitude. Considerando estas três dimensões como interdependentes ao expor uma determinada habilidade, pressupõe-se que a organização tenha domínio e qualificação técnica para exercê-la e que adote atitudes favoráveis e positivas.

Conforme observa Ruas *et al* (2001), qualquer iniciativa sustentada nos princípios da competência deve ser acompanhada de ações orientadas para construir um referencial básico acerca do tema. E esse referencial começa por uma visão das dimensões organizacionais da noção de competências: a estratégica (que trata da dimensão corporativa como um todo) e a individual (que se refere às competências dos indivíduos, incluindo aqui a dimensão gerencial).

Swiering e Wierdsma (1992) lembram que uma das maiores contribuições do conceito de competências essenciais ou organizacionais é o direcionamento sinérgico do desenvolvimento das competências individuais e gerenciais no rumo traçado pelas competências organizacionais. Mills *et al* (2002) procuram sistematizar estes conceitos em:

- a) *Competências essenciais*: englobam atividades mais elevadas no nível corporativo, fundamentais para a sobrevivência da empresa;
- b) *Competências distintivas*: compreendem fatores de diferenciação da organização frente aos seus concorrentes, provendo vantagens competitivas;
- c) *Competências organizacionais*: são competências e atividades-chave, esperadas de cada unidade de negócios da empresa em particular;
- d) *Competências de suporte*: tratam de atividades consideradas valiosas para apoiar um leque de outras competências;
- e) *Capacidades dinâmicas*: consiste na capacidade de uma empresa em adaptar suas competências ao longo do tempo. É diretamente relacionada aos recursos importantes para a mudança.

Cravens (1997) afirma que a vantagem competitiva acontece quando as aptidões de uma organização excedem as dos seus competidores mais fortes para determinado fator, sendo alcançada quando se encontra um atributo de produto ou serviço que os clientes perceberão como de valor superior. Morgan (2000) adota a

evolução das estratégias de relacionamento na organização como meio necessário para a obtenção de vantagens competitivas e, conseqüentemente, da fidelidade do consumidor, o que pode ser alcançado através dos seguintes estágios:

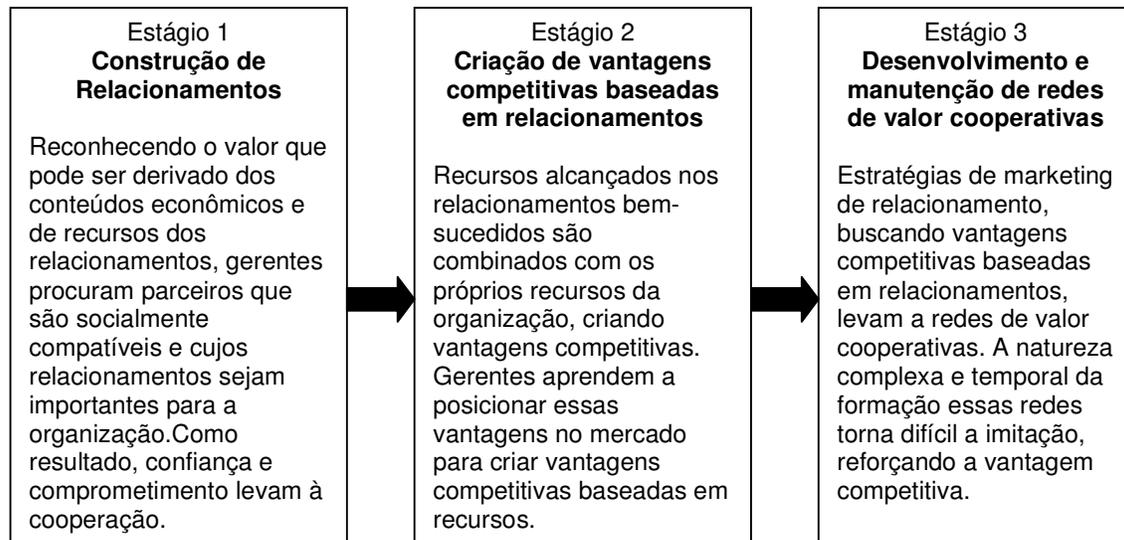


Figura 10 – Evolução das estratégias de relacionamento na organização

Fonte: Morgan (2000, p. 483)

Para Morgan (2000), mesmo que esses estágios levem em consideração repercussões na estratégia da organização e em suas vantagens competitivas, prática e pesquisa têm ignorado os grandes impactos estratégicos da adoção do marketing de relacionamento para as organizações. Todavia, no concernente aos estágios 2 e 3, tendências competitivas da atualidade exigem que as organizações busquem recursos além de suas fronteiras e, devido à complexidade dos relacionamentos entre fornecedores e clientes, vantagens competitivas derivadas deles devem ser criadas e mantidas diferenciadas.

Diante dessa breve análise estratégica, objetiva-se enfatizar o contexto em que as organizações turísticas e hoteleiras encontram-se, caracteristicamente marcado pela necessidade do desenvolvimento de competências como fator distintivo. Comentando a respeito, Stone e Woodcock (1998, p. 87) dizem que:

A sobrevivência competitiva exige o atendimento das necessidades mais relevantes dos clientes mais importantes. A vantagem competitiva é obtida fazendo isso – atendendo às necessidades dos clientes que não estão sendo atendidas pelos concorrentes.

Com esse intuito, Grönroos (1994) estabelece as principais distinções estratégicas entre o marketing de transação e o marketing de relacionamento dentro de um continuum, que pode ser observado a seguir:

CONTINUUM DE ESTRATÉGIA	MARKETING DE TRANSAÇÃO	MARKETING DE RELACIONAMENTO
Perspectiva de tempo	Foco no curto prazo	Foco no longo prazo
Função dominante do marketing	<i>Marketing mix</i>	Marketing interativo (apoiado pelo <i>marketing mix</i>)
Elasticidade em preços	Clientes tendem a ser mais sensíveis a preços	Clientes tendem a ser menos sensíveis a preços
Dimensão dominante da qualidade	Qualidade de saída (dimensão técnica)	Qualidade de interações (dimensão funcional)
Mensuração da satisfação do cliente	Monitoramento do <i>market share</i> (abordagem indireta)	Monitoramento do <i>customer share</i> (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
Bens de consumo não duráveis Bens de consumo duráveis Bens industriais Serviços		

Quadro 11 – O continuum das estratégias de marketing e suas implicações

Fonte: adaptado de Grönroos (1994, p. 11)

Tomando por base esse comparativo, Kotler (1998) afirma que a maioria das pessoas está se afastando do marketing de transação, cuja ênfase é fazer vendas, para praticar o marketing de relacionamento, que enfatiza a construção e manutenção de relacionamentos lucrativos a longo prazo com os clientes, oferecendo-lhes maior valor e satisfação. De maneira complementar, Peppers e Rogers (2000, p. 89) dizem que:

Se você e eu não tivermos qualquer relacionamento antes da compra, e se continuarmos a não ter qualquer relacionamento após a compra, então a interação inteira entre nós restringe-se a uma única transação solitária e nossos interesses são diametralmente opostos.

Peck *et al* (1999) citam a escada da lealdade como um dos recursos que podem ser utilizados para identificar os diferentes estágios do desenvolvimento do relacionamento com os clientes. Nessa escada, os principais tipos de consumidores encontram-se dispostos em seis degraus. O primeiro compreende os clientes potenciais sobre os quais a organização acredita ter poder de persuasão para convencê-los a fazer negócios, no segundo encontram-se os compradores que pelo menos uma vez já adquiriram algo da organização, o terceiro trata dos clientes

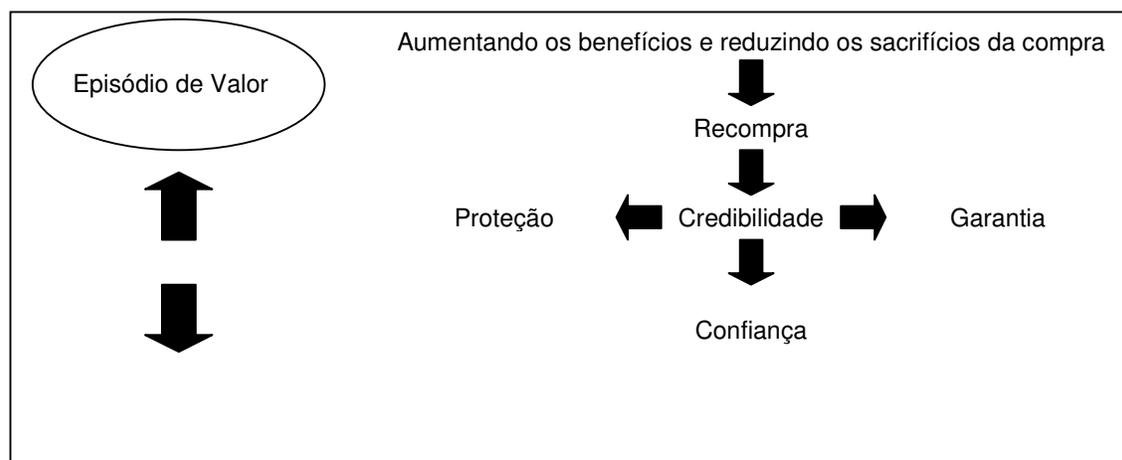
esporádicos que já repetiram suas compras algumas vezes na mesma empresa, no quarto os clientes são tidos como partidários, por gostar da organização e apoiá-la parcialmente, no quinto os clientes defendem e recomendam a organização e no topo, a organização entende os clientes como parceiros, em virtude do relacionamento de confiança construído ao longo do tempo.

Contudo, Bicalho (2002) destaca que nem sempre será desejável para a organização construir a escada da lealdade para todos os clientes, pois uma parte deles pode não ser recomendável para se investir tempo e dinheiro no aprofundamento do relacionamento. Nesse caso, considera-se mais adequada a adoção de uma estratégia de marketing de transação.

Por isso, uma etapa importante de um programa de relacionamento envolve a diferenciação dos clientes, baseada nos critérios específicos e pertinentes a cada empresa, onde devem ser escolhidos os melhores clientes e com eles mantido um relacionamento personalizado e de alto valor. Para Palmer *et al* (2000), o grande desenvolvimento de programas de fidelização na última década tem sido associado à concessão de prêmios, proporcionais ao volume de negócios.

Muitas vezes, tal prática assemelha-se à promoção de vendas do *marketing mix*, o que leva boa parte dos clientes a não reconhecer tais programas como uma estratégia de relacionamento consistente, pois apenas a verdadeira fidelidade, baseada nas emoções, é difícil de ser copiada. Segundo Berry e Parasuraman (1995), o valor é um importante componente do marketing de relacionamento.

Reichheld (1996) reitera que o lucro é indispensável. Entretanto, ele consiste na criação de valor que, juntamente com a lealdade, compõe a essência de qualquer organização bem-sucedida. Para Pipkin (1998), a lealdade está fortemente associada como causa e efeito à criação de valor. Grönroos e Ravald (1996) acrescentam que a percepção de valor do cliente precisa atingir uma significância mais profunda, podendo elevar-se do nível de episódio para o nível de relacionamento, como visto a seguir:



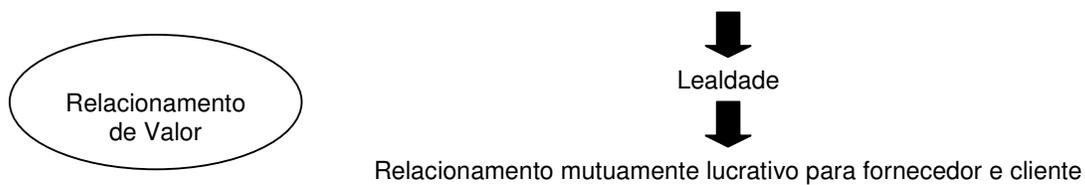


Figura 11 – Efeito das estratégias de valor nos relacionamentos

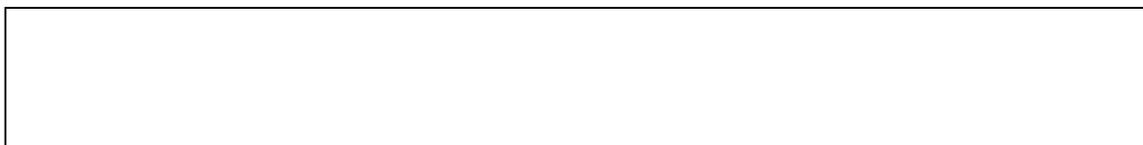
Fonte: Grönroos e Ravald (1996, p. 25)

Gordon (2000, p. 16) afirma que “o marketing de relacionamento é o processo contínuo de criação e compartilhamento de valor com os clientes”, o que constitui um importante diferencial competitivo para as organizações. Desse modo, a oferta de valor superior é destinada a criar a lealdade no cliente de forma duradoura e mutuamente lucrativa, o que viabiliza a intensificação do relacionamento de longo prazo e pode ser alcançado através do estudo de diversos modelos.

2.5.4 Modelos de avaliação em marketing de relacionamento

Tratando de estratégias de marketing de relacionamento como vantagem competitiva, Larentis (2005) propõe um modelo teórico que reúne dimensões de benefícios econômicos do relacionamento, compatibilidade de valores e investimentos de recursos no relacionamento a longo prazo. Apoiado por Wilson (2000), tal modelo centra-se no estudo das seguintes variáveis ligadas ao marketing de relacionamento: comprometimento, confiança, cooperação, objetivos mútuos, interdependência, satisfação de desempenho, ligações estruturais e sociais, adaptação, investimentos não recuperáveis e tecnologia compartilhada.

Então, as seguintes hipóteses foram propostas por Larentis (2005): benefícios econômicos do relacionamento estão relacionados positivamente com comprometimento; investimentos de recursos no relacionamento estão relacionados positivamente com comprometimento; compatibilidade de valores relaciona-se de maneira positiva com comprometimento e com confiança; confiança está relacionada positivamente com comprometimento; comprometimento relaciona-se positivamente com cooperação; cooperação este relacionada positivamente com a existência de uma vantagem competitiva sustentável com base no relacionamento; vantagem competitiva sustentável com base no relacionamento e desempenho de mercado estão relacionados positivamente.



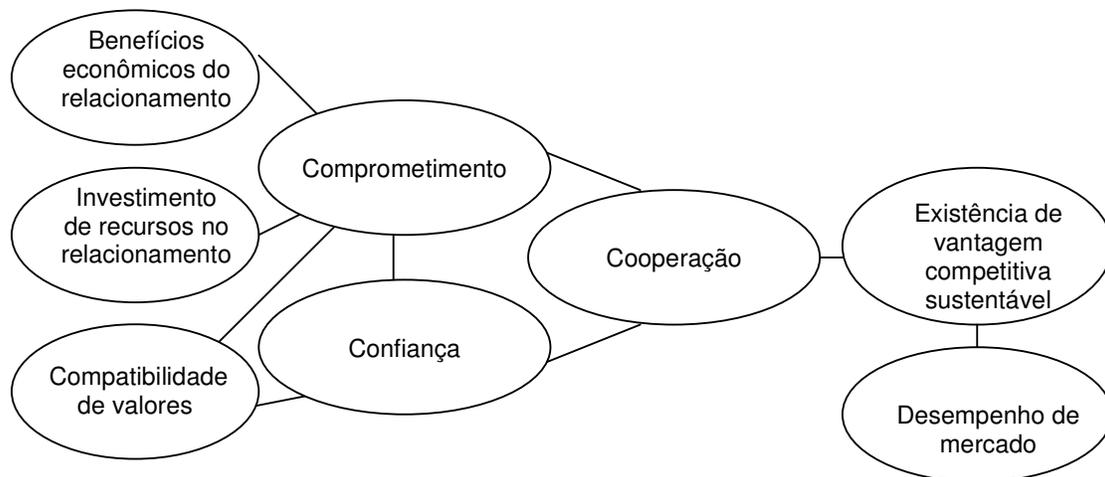


Figura 12 – Análise das dimensões integradas do marketing de relacionamento

Fonte: Larentis (2005, p. 46)

Como principais resultados, o modelo sugere que os relacionamentos baseados na confiança, comprometimento e parceria podem ser tratados como fontes de vantagens competitivas sustentáveis, o que refletirá na satisfação e na lealdade do cliente final, bem como no desempenho superior da organização dentro do segmento de mercado em que atua.

O modelo *Key Mediant Variables* (KMV) de Morgan e Hunt (1994), propõe a teoria da confiança-comprometimento como variável central dos relacionamentos, enfocando os seguintes antecedentes: benefícios do relacionamento, custos com o término do relacionamento, comportamento unilateral, comunicação e valores compartilhados. Como conseqüências, levam-se em conta fatores como conformidade, propensão a deixar o relacionamento, conflito funcional e incerteza.

Marchetti e Prado (2001) propuseram um modelo baseado na teoria da satisfação segundo a perspectiva dos relacionamentos por Fornell (1992) através do *American Client Satisfaction Index* (ACSI). O modelo aponta relações existentes entre a satisfação global do cliente com determinados antecedentes (qualidade percebida, valor percebido e satisfação com o relacionamento), bem como com conseqüências advindas (reclamações recebidas e lealdade). Tomando por base o KMV e o ACSI, Zancan e Prado (2005) elaboraram um modelo fundamentado em dois construtos, que possuem suas respectivas dimensões de análise: confiança (altruísmo, competência e integridade) e comprometimento no relacionamento (propenso à continuidade, afetivo, calculativo, comportamental e normativo).

As seguintes hipóteses foram delineadas: existe uma associação positiva entre o construto confiança e o construto comprometimento nas trocas relacionais; existe uma associação positiva entre o construto satisfação e o construto confiança nas trocas relacionais; existe uma associação positiva entre o construto satisfação e o construto comprometimento nas trocas relacionais; quanto maior a satisfação nas trocas relacionais, menor será a propensão ao abandono do relacionamento; quanto maior o custo de término do relacionamento, maior será o comprometimento nas trocas relacionais estabelecidas; quanto maior o custo de término do relacionamento, menor será a satisfação com as trocas relacionais estabelecidas; quanto maior os valores compartilhados nas trocas relacionais, maior será o comprometimento no relacionamento; quanto maior os valores compartilhados nas trocas relacionais, maior será a satisfação no relacionamento; quanto maior os valores compartilhados nas trocas relacionais, maior será a confiança no relacionamento; quanto maior a adoção de comportamentos unilaterais nas trocas relacionais, menor será a satisfação com o relacionamento; quanto maior a adoção de comportamentos unilaterais nas trocas relacionais, menor será a confiança com o relacionamento; quanto maior o comprometimento no relacionamento, menor será a propensão ao abandono da relação; quanto maior o comprometimento nas trocas relacionais, maior será a cooperação entre os parceiros do relacionamento; quanto maior a confiança nas trocas relacionais, maior será a cooperação entre os parceiros do relacionamento.

Desse modo, o modelo de Zancan e Prado (2005) é resumido a seguir:

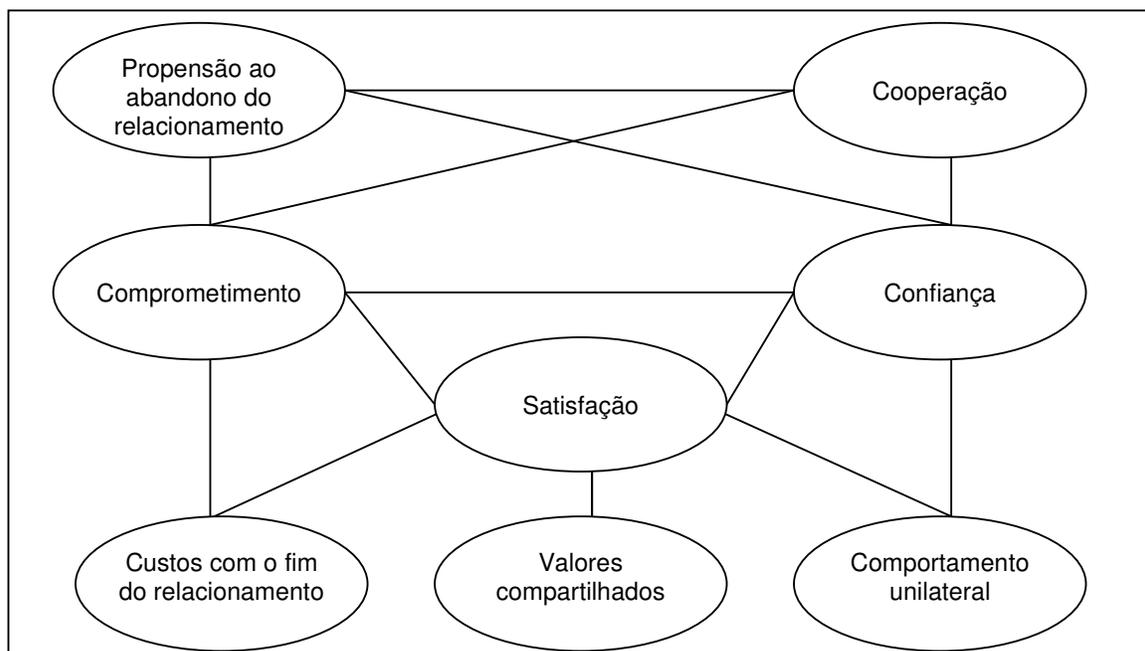


Figura 13 – Relações entre os construtos confiança e comprometimento

Fonte: Zancan e Prado (2005)

Tal modelo teve como principais resultados a relação positiva entre os construtos satisfação, confiança e comprometimento nas trocas relacionais estabelecidas entre fornecedores e clientes. Destaca-se a satisfação, pois conforme verificado, quando o cliente está satisfeito com o relacionamento mantido com seu fornecedor, ele confia e se compromete com o parceiro na relação. Anjos Neto e Moura (2004) construíram um modelo de marketing de relacionamento baseado em: qualidade percebida, benefícios de marca, confiança e comprometimento.

Como resultado, foram geradas as seguintes hipóteses: a qualidade do serviço exerce um impacto positivo sobre a lealdade do cliente; benefícios de marca influenciam positivamente a lealdade; benefícios de marca influenciam positivamente a confiança; benefícios de marca influenciam positivamente o comprometimento; confiança influencia positivamente a lealdade do cliente; comprometimento do cliente com a organização influencia positivamente a lealdade; a percepção de qualidade do serviço exerce uma influência positiva sobre a confiança; a percepção de qualidade do serviço exerce uma influência positiva sobre o comprometimento; a confiança exerce uma influência positiva sobre o comprometimento.

O estudo conclui que os benefícios de marca e da qualidade percebida dos produtos e serviços oferecidos acabam por influenciar positivamente a confiança, o comprometimento e a lealdade do cliente, em função do caráter de longo prazo do relacionamento firmado com a organização, dos valores sustentados pela mesma junto aos consumidores, além da diminuição dos riscos decorrentes da relação comercial sustentada pelo relacionamento de parceria.

Hennig-Thurau *et al* (2002) sugeriram o modelo integrativo dos determinantes-chave do marketing de relacionamento, combinando os benefícios relacionais e as perspectivas da qualidade do relacionamento, especificando como eles podem influenciar dois resultados provenientes da relação entre a organização e o cliente: a comunicação boca-a-boca e a lealdade.

Unindo a esta perspectiva o construto da identidade saliente do consumidor, elaborado por Arnett *et al* (2003), Machado *et al* (2005) deram origem a um novo modelo, norteado por variáveis como benefícios funcionais, benefícios de confiança, benefícios pessoais, benefícios sociais, benefícios de tratamento especial, satisfação,

comprometimento, identidade saliente, comunicação boca-a-boca e lealdade do relacionamento.

Esse modelo chega à conclusão de que a comunicação boca-a-boca e a lealdade são influenciadas positivamente pela satisfação e pelo comprometimento advindos do relacionamento construído entre a empresa e seus clientes. De maneira complementar, os benefícios apontados impactam diretamente sobre a construção da própria identidade do consumidor com a organização, podendo aumentar ou diminuir sua lealdade.

Daronco (2001) lembra que outro importante modelo para a mensuração do marketing de relacionamento é o da Escala de Wilson e Vlosky (1997), concebido a partir de seis dimensões de análise: dependência, investimentos no relacionamento, troca de informações, nível de comparação de alternativas, confiança e comprometimento. Através de uma escala que varia de 1 (total discordância) a 5 (total concordância), tomou-se por base cada uma das dimensões e foram criados trinta itens de mensuração da diferenciação existente entre relacionamentos tradicionais e relacionamentos de parceria, para avaliar o relacionamento na organização.

Segundo conclusões do citado modelo, as transações baseadas no espírito de parceria possuem maior grau de dependência percebida entre as partes, maior valorização dos parceiros, maior volume de investimentos específicos no relacionamento, fluxo de comunicação mais intenso e maior sentimento de confiança e comprometimento.

O método de entrevistas semi-estruturadas de Blois (1999) é uma alternativa para estabelecer como os custos de gerenciamento e de manutenção de relacionamentos são acessados, caracterizando o real conceito de marketing de relacionamento empregado pelas organizações junto aos clientes. Já o modelo de Zontanos e Anderson (2004) visa compreender os elos de ligação existentes entre a teoria aplicável ao marketing de relacionamento e a prática empresarial cotidiana.

Por sua vez, Shaw e Reed (2006) elaboraram o modelo da performance do consumidor, que consiste numa visão holística do relacionamento com o cliente fundamentada em duas áreas: motivação e comportamento. Entende-se que, ao lado das medidas de imagem e do tipo de percepção observada no que diz respeito às ofertas da organização, deve-se considerar o crescimento das medidas de satisfação dos consumidores a longo prazo, através da observação de quatro dimensões de análise, como demonstra a Figura 14 a seguir:

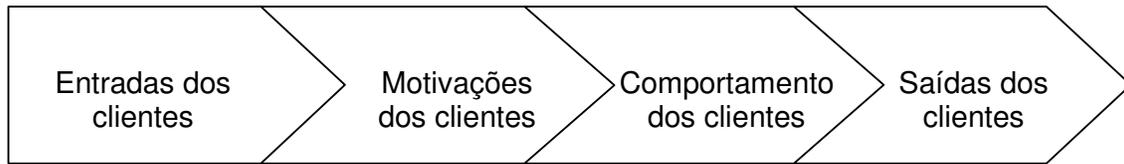


Figura 14 – Modelo da performance dos consumidores

Fonte: adaptado de Shaw e Reed (2006)

Em termos financeiros, as saídas devem surgir da corrente de causa e efeito que o modelo propõe, qual seja, o alcance de uma quinta dimensão, direcionada ao relacionamento lucrativo com os clientes da organização, visto que, na visão de seus propositores, iniciativas históricas do marketing de relacionamento falharam na conexão entre a atividade de fidelização e a obtenção de lucros. Na medida em que a variável de satisfação aferida deixa de ser feita somente após o fornecimento de produtos e serviços, identifica-se uma variável ligada diretamente ao lucro, baseada no relacionamento prévio e de longo prazo entre a organização e seus clientes.

Diante da análise de todos os processos de marketing de relacionamento, objetiva-se não só o atendimento, mas a superação das expectativas do consumidor, pois, segundo Hooley *et al* (2001, p. 313), "o foco do marketing de relacionamento está em construir laços entre a organização e seus clientes, para melhorar o *feedback* e finalmente enriquecer os prospectos da lealdade do cliente". Logo, esse deve ser o objetivo de toda organização moderna e competitiva, que trabalha conectada às tendências do mercado global em que atua.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Segundo Marconi e Lakatos (1996, p. 15), “a pesquisa é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”. Para Yin (1990), a pesquisa deve ser conduzida com o intuito de conectar os dados empíricos às questões iniciais do estudo, através de uma seqüência lógica, o que permitirá chegar às conclusões.

Vergara (2005) afirma que, para ser efetiva, uma pesquisa deve balancear a relevância do tema com o rigor metodológico. Assim, para obter resultados válidos e significativos de uma pesquisa, o emprego e a apropriada implementação do método mais adequado para o tema estudado constituem verdadeiros fatores críticos de sucesso.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Para Gil (1999), as pesquisas sociais podem ser agrupadas em três níveis: exploratórias, descritivas e explicativas. Churchill (1995) sugere a realização de pelo menos duas etapas nas pesquisas em marketing. Uma exploratória que visa aumentar a familiaridade do pesquisador com o assunto e outra descritiva que, sendo mais rígida em seus pressupostos, é utilizada para descrever características dos mercados, investigar relações entre variáveis e fazer previsões específicas.

Com relação aos objetivos da presente pesquisa, os métodos escolhidos foram o exploratório, o descritivo e o explicativo. Samara e Barros (1997) comentam que a pesquisa exploratória é útil para o pesquisador quando ele precisa adquirir um maior grau de conhecimento sobre o problema de pesquisa a ser investigado, tendo por finalidade principal desenvolver, esclarecer e modificar idéias e conceitos.

Para tanto, pode-se utilizar métodos amplos, tais como levantamento bibliográfico e documental, entrevistas ou levantamento de experiências na área objeto de estudo.

Mattar (1999) enfatiza que os levantamentos bibliográficos revestem-se de grande importância para o aprofundamento do estudo, envolvendo a busca do conhecimento e pensamento de estudiosos em assuntos conexos ao tema, através de livros, artigos, dissertações, teses e outras publicações científicas.

Por sua vez, Oliveira (2000) diz que a pesquisa descritiva tem por objetivo traçar as características de determinada população ou fenômeno e estabelecer relações entre as variáveis mediante a utilização de técnica de coleta de dados padronizada. A pesquisa descritiva caracteriza-se por possuir objetivos bem definidos, procedimentos formais, estruturados e dirigidos para a solução de problemas específicos. Na opinião de Boyd

(1989), essa pesquisa busca obter a descrição fiel de uma situação através de um desenho de estudo estabelecido para obtenção da informação desejada.

De acordo com Demo (2000), além de registrar, analisar e interpretar os fenômenos estudados, a pesquisa explicativa tem como preocupação primordial identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, isto é, suas causas. Este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão e o porquê das coisas.

Tipicamente, a pesquisa é do tipo aplicada, que, na opinião de Vergara (2005), é aquela que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos e à otimização de produtos e processos. No que tange à natureza, a pesquisa caracteriza-se como quali-quantitativa.

Segundo Flick (2004), o método quantitativo proporciona a medição objetiva e quantificável dos resultados, assim como a descrição de interesses da própria pesquisa, enquanto que o método qualitativo presta-se não somente a enumerar ou mensurar os eventos estudados, mas proporcionar esclarecimentos e enriquecimento das informações coletadas. Contudo, deve-se entender que nenhuma das abordagens sobrepõe-se à outra, devendo-se tratá-las de forma independente e harmônica.

3.2 DEFINIÇÃO OPERACIONAL DOS INDICADORES E VARIÁVEIS

Considerando a necessidade de adaptação das dimensões de análise apontadas originalmente pela Escala de Wilson e Vlosky (1997) aos modelos propostos por Viana (1999), Morgan e Hunt (1994), Larentis (2005) e Daronco (2001), a determinação dos novos indicadores e variáveis foi feita com a finalidade de ampliar o escopo da pesquisa, tendo em vista o modelo proposto de avaliação do marketing de relacionamento, como visto a seguir:

- a) **Dimensão 1 – Dependência dos Clientes:** materializa-se na conscientização das partes de que existem vantagens diferenciais resultantes da relação em regime de parceria, difíceis de serem substituídas. Suas variáveis são reconhecidas através das seguintes palavras-chave: 1. *Dependência dos fiéis*, 2. *Importância dos fiéis*, 3. *Vendas e lucros*, 4. *Substituição de benefícios*, 5. *Trabalho de parceria*;
- b) **Dimensão 2 – Comparação entre Clientes:** consiste no tratamento distintivo dado por uma parte à outra em função do valor atribuído ao seu relacionamento (esporádico ou habitual), marcado ou não pela lealdade. Tem como variáveis: 6. *Clientes disponíveis*, 7. *Substituição de clientes*, 8. *Valor dos clientes*, 9. *Relacionamento com clientes*;
- c) **Dimensão 3 – Investimento no Relacionamento:** trata da quantidade de recursos despendidos na tentativa de evidenciar as desvantagens de abandonar o relacionamento, tais como custos legais, de monitoramento e de mudança. Engloba as variáveis: 10. *Investimentos na parceria*, 11. *Transferência de investimentos*, 12. *Custo de mudança*, 13. *Consequência do encerramento*, 14. *Dificuldade de encerramento*;

- d) Dimensão 4 – *Benefícios Econômicos do Relacionamento*: sintetiza a vantagem econômica decorrente da manutenção do relacionamento, que reforça o desejo das partes em fortalecê-lo. Suas variáveis são: 15. *Resultados da empresa*, 16. *Desempenho da empresa*, 17. *Percepção da empresa*, 18. *Percepção dos clientes*;
- e) Dimensão 5 – *Troca de Informações com Clientes*: quando presente em um relacionamento a comunicação de natureza colaborativa, cada parte pode incentivar a outra a trabalhar em benefício mútuo. As respectivas variáveis são: 19. *Volume de troca*, 20. *Compartilhamento*, 21. *Confidencialidade*, 22. *Retenção*;
- f) Dimensão 6 – *Confiança*: consiste na crença de uma parte em relação a outra no que concerne à benevolência e honestidade existente no relacionamento. Suas variáveis são: 23. *Supervisão de transações*, 24. *Veracidade do retorno*, 25. *Merecimento dos clientes*, 26. *Confiança da empresa*;
- g) Dimensão 7 – *Comprometimento*: revela-se no desejo de uma parte em continuar o relacionamento com sua contraparte, sacrificando-se para mantê-lo e desenvolvê-lo ao longo do tempo. As variáveis que fazem parte dessa dimensão são: 27. *Força do relacionamento*, 28. *Aumento dos negócios*, 29. *Disposição em investir*, 30. *Esforço da empresa*;
- h) Dimensão 8 – *Cooperação e Satisfação*: enquanto a cooperação reside na motivação das partes envolvidas em buscar benefícios mútuos no longo prazo, a satisfação traduz-se no julgamento dos esforços empreendidos pelas partes para produzir resultados positivos através do relacionamento firmado. Suas variáveis são: 31. *Percepção da empresa*, 32. *Responsabilidades conjuntas*, 33. *Atendimento de objetivos*, 34. *Satisfação com a relação*.

Definidos os indicadores e variáveis, segue a devida delimitação do universo e amostra da pesquisa.

3.3 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO E AMOSTRA

Vergara (2005) declara que o universo de pesquisa ou população pode ser entendido como um conjunto definido de elementos dotados de características particulares, enquanto que a amostra representa um subconjunto do universo ou da população através do qual são estabelecidas ou estimadas as características deles.

Segundo Roesch (1999), o principal objetivo das amostras consiste na busca da garantia da representatividade dos dados coletados e da legitimidade da pesquisa científica, mediante a determinação do tamanho da amostra, de acordo com certos critérios estatísticos. As amostras probabilísticas caracterizam-se pelo seu rigor científico e baseiam-se nas leis dos grandes números, da regularidade estatística, da inércia dos grandes números e da permanência dos pequenos.

De acordo com 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. Já a lei da regularidade estatística preconiza que, ao considerar um conjunto de unidades “n” tomadas ao acaso de um conjunto maior “N”, o conjunto “n” tende a ter as características desse conjunto maior. Assim, 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. Finalmente, a lei da permanência dos pequenos números indica que, se uma amostra é representativa da população, uma segunda amostra de igual proporção lhe será semelhante.

O presente estudo envolveu duas perspectivas: uma constituída pelas organizações hoteleiras e outra pelos seus respectivos clientes, denominados hóspedes. Considerando a primeira perspectiva, o universo foi definido em 30 hotéis e pousadas localizados na cidade de João Pessoa, filiados à ABIH (2006), reconhecidos pela classificação oficial dos meios de hospedagem no Brasil da EMBRATUR (2006) e cadastrados na PBTUR (2006).

Contudo, em cinco hotéis e pousadas componentes desse universo a pesquisa não pôde ser realizada. Três deles alegaram ordem superior no sentido de proibir a aplicação de qualquer pesquisa nestas organizações, mesmo tendo-se enfatizado o caráter científico da mesma, enquanto outros dois justificaram a negativa de participação por motivo de força maior, como viagem e doença dos únicos responsáveis pela organização. Dessa maneira, a amostra englobou as 25 organizações hoteleiras restantes.

Tratando da segunda perspectiva, a definição do universo de clientes tomou por base o número de acomodações oferecidas pelos 25 hotéis e pousadas participantes da pesquisa, qual seja, 1.375 UHs. Analisando os Boletins de Ocupação Hoteleira – BOH divulgados pela PBTUR (2006) no período, verifica-se uma taxa média de ocupação hoteleira de 40% do total de UHs, o que corresponde a 550 UHs efetivamente ocupadas.

Considerando o padrão da EMBRATUR (2005) para UHs (quarto, apartamento ou suíte para duas pessoas), chega-se à definição do universo da perspectiva 2, qual seja, 1.100 clientes hospedados nos 25 hotéis e pousadas durante o período da pesquisa. Considerando o universo de 1.100 hóspedes, com um nível de confiança de 95% e um nível de significância de 5%, foi probabilisticamente encontrada uma amostra de 286 clientes, seguindo-se a fórmula abaixo indicada por Hair *et al* (1998):

$$P (| P - p | \leq \epsilon) = 1 - \alpha$$

$$P = 1.100$$

$$\epsilon = 5\% = 0,05$$

$$1 - \alpha = 95\% = 0,95$$

$$p = 286$$

Por questões operacionais, definiu-se de forma não aleatória a amostra da perspectiva 2 em 300 clientes, o que corresponde a aproximadamente 27% do universo de clientes. Segundo critérios de acessibilidade, a técnica escolhida para a perspectiva 2 foi a amostragem por conveniência, conceituada por Malhotra (2001) como aquela onde a seleção das unidades amostrais é deixada em grande parte a cargo do pesquisador, por estas se encontrarem no lugar exato, no momento certo.

3.4 UNIDADES DE ANÁLISE

Para a amostra das organizações hoteleiras, a unidade de análise considerada engloba seus gestores, ou seja, gerentes, diretores ou proprietários do empreendimento. No

caso da amostra dos clientes, a unidade de análise inclui os hóspedes das respectivas organizações.

3.5 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Quanto aos procedimentos técnicos, a coleta de dados foi baseada em um levantamento que envolveu a interrogação de gestores e clientes das organizações investigadas, para que fosse possível estabelecer relações entre as categorias de variáveis apontadas. Os instrumentos utilizados foram dois questionários contendo 36 perguntas abertas e fechadas relativas ao marketing de relacionamento.

As primeiras 34 questões foram divididas segundo as dimensões de análise propostas. Em cada uma delas foi utilizada uma escala de Likert de sete pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). Como exceção, as questões 6, 7, 8, 9, 11 e 22 tiveram escores invertidos, ou seja, a extremidade da discordância é que demonstraria o direcionamento para a orientação do marketing de relacionamento. Em todas essas questões, foram utilizadas cores para definir o relacionamento – azul (favorável), amarelo (nem favorável nem desfavorável) e vermelho (desfavorável).

Por sua vez, a questão 35 ganhou um caráter de controle, destinando-se à checagem da confiabilidade e coerência das respostas. Já a questão 36 consistia numa pergunta aberta e não obrigatória que teve a intenção de ampliar o escopo da pesquisa junto aos respondentes, abrindo espaço para que os mesmos complementassem com algum comentário adicional.

O primeiro questionário (Apêndice A) destinou-se a captar a opinião dos gestores quanto às políticas de relacionamento propostas pelos hotéis e pousadas que administravam, enquanto o segundo questionário (Apêndice B) objetivou coletar a opinião dos clientes quanto às políticas de relacionamento propostas pelas organizações hoteleiras durante o período em que lá estiveram hospedados. Em ambos os casos, foram consideradas as mesmas dimensões de análise e mantido o mesmo foco em cada uma das 36 questões, mudando-se apenas o direcionamento das perguntas para as distintas óticas de gestores e clientes.

Tais instrumentos foram adaptados da escala original de Wilson e Vlosky (1997), devidamente validada pela comunidade acadêmica em diversos trabalhos, a exemplo de Viana (1999), Morgan (2000), Groff (2001) e Müssinich (2002).

3.6 PROCEDIMENTO

Entre os dias 12 e 14 de agosto de 2006, procedeu-se o pré-teste dos instrumentos de pesquisa junto a cinco gestores hoteleiros e dez hóspedes escolhidos aleatoriamente. Na visão de Malhotra (2001), o objetivo de um pré-teste do instrumento de pesquisa é identificar e eliminar problemas potenciais, ou seja, permitir seu aperfeiçoamento, pois são testados conteúdo das questões, seqüência, formato, *layout*, instruções e dificuldade das perguntas. Saliente-se que os participantes do pré-teste não participaram da pesquisa final.

Em ambos os questionários, a expressão “alternativos” foi retirada por causar dúvida nos respondentes, sendo substituída por “novos clientes” na questão sete. Na questão 12 procedeu-se a permuta do termo “atuais” por “habituais”. Já nas questões 22 e 24 foram inseridas, respectivamente, as palavras “omitam” após a frase “retém para si” e “retorno” ao lado do termo “*feedback*”. Por fim, a questão 36 dos questionários foi reformulada para ganhar um caráter optativo por parte do entrevistado em respondê-la.

Após o período de pré-teste dos instrumentos de pesquisa, foi efetuado o teste de fidedignidade “Alfa de Crombach”. Para Hair *et al* (1998), este é um modelo de avaliação da consistência interna baseado na correlação entre os elementos de um instrumento de pesquisa. Sua valoração varia de 0 a 1,0 nos seguintes termos: abaixo de 0,6 (insatisfatório), de 0,6 a 0,7 (regular), acima de 0,7 a 0,8 (bom) e acima de 0,8 a 1,0 (excelente).

Com o Alfa de Crombach foi possível determinar o grau de consistência interna das oito dimensões de pesquisa presentes nos questionários aplicados junto às duas amostras, verificar a confiabilidade de cada dimensão isoladamente, bem como determinar a fidedignidade do instrumento de pesquisa em termos gerais.

Tomadas individualmente, a Tabela 1 mostra que metade das dimensões de análise componentes do questionário aplicado junto as gestores são fidedignas, possibilitando inclusive análises individuais consistentes. Tal fato ocorre com as dimensões *Dependência dos Clientes* ($\alpha = 0,722$), *Benefícios Econômicos do Relacionamento* ($\alpha = 0,835$), *Troca de Informações com Clientes* ($\alpha = 0,628$) e *Comprometimento* ($\alpha = 0,721$). Tomadas separadamente, as demais dimensões de análise não possuem o mesmo nível de fidedignidade. É o caso das dimensões *Comparação entre Clientes* ($\alpha = 0,487$), *Investimento no Relacionamento* ($\alpha = 0,392$), *Confiança* ($\alpha = 0,467$) e *Cooperação e Satisfação* ($\alpha = 0,358$).

Tabela 1 – Consistência interna geral e individual do questionário dos gestores

<i>QUESTIONÁRIO DOS GESTORES</i>	<i>AMOSTRA DOS GESTORES (n = 25)</i>	
<i>Dimensões de Análise</i>	<i>Alfa de Cronbach (α)</i>	<i>Classificação</i>
Dependência dos clientes	0,722	Bom
Comparação entre clientes	0,487	Insatisfatório
Investimento no relacionamento	0,392	Insatisfatório
Benefícios econômicos do relacionamento	0,835	Excelente
Troca de informações com clientes	0,628	Regular
Confiança	0,467	Insatisfatório
Comprometimento	0,721	Bom
Cooperação e Satisfação	0,358	Insatisfatório
<i>Geral (8 dimensões = 34 questões)</i>	0,784	Bom

Fonte: Pesquisa do autor

Hair *et al* (1998) chama a atenção para o fato de que o resultado geral das dimensões de análise prevalece sobre quaisquer resultados insatisfatórios tomados individualmente. Sendo assim, em termos gerais o conjunto das dimensões de análise

relativas à amostra dos gestores apresenta um $\alpha = 0,784$, ou seja, infere-se que o instrumento de pesquisa como um todo se torna ainda mais consistente quando seus elementos são avaliados conjuntamente.

Já os resultados do Alfa de Crombach relativos à amostra dos clientes encontram-se distribuídos na Tabela 2. Percebe-se que mesmo analisadas uma a uma, praticamente todas as dimensões de análise revelam fidedignidade, o que viabiliza com maior grau de confiabilidade a realização de análises individuais nas dimensões *Dependência dos Clientes* ($\alpha = 0,696$), *Investimento no Relacionamento* ($\alpha = 0,622$), *Benefícios Econômicos do Relacionamento* ($\alpha = 0,832$), *Troca de Informações com Clientes* ($\alpha = 0,616$), *Confiança* ($\alpha = 0,669$), *Comprometimento* ($\alpha = 0,919$), além da *Cooperação e Satisfação* ($\alpha = 0,795$). Como exceção ao raciocínio proposto, apresenta-se a dimensão *Comparação entre Clientes* ($\alpha = 0,573$).

Quanto ao resultado da análise geral das dimensões de análise apontadas, verifica-se um alto grau de confiabilidade do instrumento aplicado junto aos clientes, ainda maior que o relativo aos gestores, haja vista o $\alpha = 0,915$. Nesse caso, o citado instrumento de pesquisa também se torna mais consistente quando seus elementos são avaliados conjuntamente.

Tabela 2 – Consistência interna geral e individual do questionário dos clientes

<i>QUESTIONÁRIO DOS CLIENTES</i>	<i>AMOSTRA DOS CLIENTES (n = 300)</i>	
<i>Dimensões de Análise</i>	<i>Alfa de Cronbach (α)</i>	<i>Classificação</i>
Dependência dos clientes	0,696	Regular
Comparação entre clientes	0,573	Insatisfatório
Investimento no relacionamento	0,622	Regular
Benefícios econômicos do relacionamento	0,832	Excelente
Troca de informações com clientes	0,616	Regular
Confiança	0,669	Regular
Comprometimento	0,919	Excelente
Cooperação e Satisfação	0,795	Bom
<i>Geral (8 dimensões = 34 questões)</i>	<i>0,915</i>	<i>Excelente</i>

Fonte: Pesquisa do autor

Tomadas em conjunto, as amostras de gestores e clientes submetidas à Normalização Keiser-Meyer-Olkin (KMO) produzem um resultado de 0,883. Como Malhotra (2001) assegura, o KMO pode variar entre 0,0 e 1,0 e o valor mínimo aceitável é de 0,6. Logo, a amostra conjunta atende aos requisitos de admissibilidade propostos em um patamar elevado.

O mesmo ocorre com o Teste de Esfericidade de Bartlett, que segundo Hair *et al* (1998), visa verificar se a matriz construída é capaz de oferecer correlações significativas, isto é, se difere de uma matriz identidade cujas correlações são nulas. O teste aplicado fornece estatística qui-quadrado igual a 5801,497 com diferença de 528

e significância p -valor = 0,000. Assim, constata-se a adequação da amostra conjunta de gestores e clientes para fins de análise.

Em seguida, durante os dias 17 de agosto e 30 de setembro de 2006 foram aplicados os questionários de pesquisa junto aos dois grupos pesquisados: 25 gestores e 300 clientes das organizações hoteleiras definidos segundo os critérios mencionados. Em ambos os casos, a técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista pessoal, conceituada por Gil (1999) como aquela na qual o investigador se apresenta ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obter os dados necessários à investigação.

Contudo, o instrumento de pesquisa chegou a ser utilizado pessoalmente por uma parte dos respondentes, de acordo com a solicitação dos mesmos, tendo em vista a alegação de uma maior praticidade no momento do seu preenchimento. Os gestores hoteleiros foram entrevistados na sede de cada empresa, em data e horários marcados, conforme retorno ao contato telefônico estabelecido previamente pelo pesquisador e após o envio de Carta de Apresentação Pessoal emitida pela PBTUR (Anexo A) e pelo pesquisador, por meio da UFPB (Anexo B). Já os clientes foram escolhidos por conveniência e entrevistados nas próprias dependências dos hotéis e pousadas, de acordo com sua disponibilidade e em dias e horários autorizados pelos respectivos gestores.

3.7 PROCESSAMENTO E TÉCNICAS DE TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados coletados junto às amostras de gestores e clientes foram armazenados em dois bancos de dados eletrônicos e posteriormente transferidos para um pacote de tratamento estatístico. As primeiras 34 variáveis estudadas foram respondidas na escala de Likert de sete pontos, possibilitando sua mensuração a nível ordinal. Efetuou-se então sua codificação, testes de consistência de dados e a construção de tabelas de frequências simples e conjuntas, medidas descritivas como média e desvio-padrão, medidas de associação e gráficos estatísticos para cada amostra de interesse: gestores e clientes das organizações hoteleiras investigadas.

Especificamente, foram criados rankings de médias e aplicados o Teste U de Mann-Whitney (não-paramétrico) para comparar as médias dos postos, além do Teste T de Student (paramétrico) para verificar através de distribuição livre a igualdade entre essas médias. Também foi utilizado o Teste de Levene para verificar se as amostras tem a mesma variância. Na opinião de Hair *et al* (1998), testes estatísticos como esse assumem que as variâncias são iguais dentro das categorias de variáveis independentes, sendo utilizados para verificar essa suposição.

Em seguida, empregou-se uma Análise Fatorial Multivariada através do Critério da Raiz Latente, que indica o número de fatores extraídos com base no auto-valor > 1 . Com base nas medidas de adequação da amostra, restaram 30 das 34 variáveis para serem analisadas, excluindo-se a 7. *Substituição de clientes* (KMO = 0,468), 19. *Volume de Troca* (KMO = 0,497), 20. *Compartilhamento* (KMO = 0,439) e 22. *Retenção* (KMO = 0,461).

O Método de Componentes Principais (ou dos eixos principais) foi apoiado por uma Rotação Ortogonal (giro de 90 graus) na solução inicial através do Método Varimax para melhor interpretação dos fatores no gráfico *Scree Plot*, que indica a unidimensionalidade da escala. Quanto aos resíduos desse modelo (resíduos = correlação observada – correlação reproduzida), observa-se 25% de resíduos não redundantes, onde o limite de adequação é de 45% segundo Hair *et al* (1998), o que demonstra a confiabilidade do modelo proposto.

Com base nesses resultados, foram então construídas Matrizes de Correlação entre as dimensões de análise e aplicados testes de correlação. Para Costa Neto (1977), o Teste de Pearson constitui uma das principais medidas de correlação paramétrica para avaliação do grau de relacionamento linear entre pares de variáveis. Já o Teste de Kendall

e o Teste de Spearman são medidas de correlação não-paramétricas para variáveis ordinais ou expressas por postos que assumem valores entre -1 até +1, onde o sinal do coeficiente indica a direção da correlação e grandes valores absolutos indicam a força do relacionamento.

A fim de verificar a força dos relacionamentos, a presença de correlações significativas foi aferida em função do p-valor próximo a 0,000. Já os valores absolutos dos Testes de Pearson, Kendall e Spearman classificam as correlações da seguinte forma: de 0,000 a 0,200 (muito fraca); acima de 0,200 a 0,400 (fraca); acima de 0,400 a 0,600 (moderada); acima de 0,600 a 0,800 (forte); acima de 0,800 a 1,0 (muito forte).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos através da presente pesquisa são apresentados por partes e analisados em nível individual e geral, inclusive de maneira comparativa, segundo as diversas técnicas definidas previamente e tomando por base as opiniões de gestores e clientes quanto às políticas de marketing de relacionamento empreendidas pelas organizações hoteleiras de João Pessoa junto aos seus hóspedes, como visto a seguir:

4.1 ANÁLISE DA DIMENSÃO 1 – DEPENDÊNCIA DOS CLIENTES

Nos questionários aplicados aos gestores, a variável 1. *Dependência dos fiéis* assim dizia: “nossa empresa se sente dependente dos clientes fiéis”. Como resultado, tem-se uma média de 4,56 e um desvio-padrão elevado, de 1,895. Quanto às distribuições de frequência, 20% discordam, 48% concordam e 32% nem concordam nem discordam. Ou seja, o percentual acumulado nas frequências de 1 a 4 chega a 52%, o que constitui um fator preocupante, visto que a competitividade dos mercados globalizados da atualidade exige das organizações uma maior conscientização sobre a importância estratégica que deve ser dada a cada cliente de valor, considerados segundo sua individualidade.

Tomando por base a variável 1. *Dependência dos fiéis* sob a ótica dos clientes, afirmava-se que “essa empresa se sente dependente dos clientes fiéis”. Do exame da Tabela 3 abaixo, percebe-se uma média de 4,54 e um desvio-padrão de 1,796, patamares estes próximos aos encontrados junto aos gestores. Observe-se que 23,6% discordam, 50,1% concordam e 26,3% nem concordam nem discordam. Chama a atenção o somatório daqueles que não sentem claramente a dependência da organização hoteleira em relação aos clientes fiéis, atingindo 49,9%.

Em termos comparativos, gestores e clientes atestam a baixa dependência das organizações hoteleiras para com seus clientes. Por sua vez, Grönroos (1994) ressalta a necessidade das empresas empreenderem estratégias de marketing focadas no longo prazo e não somente no momento da venda, o que deve ser feito considerando-se a valorização dos clientes fiéis, que podem proporcionar melhores resultados a custos menores.

Para Takala e Uusitalo (1996), o posicionamento ideal deveria ser guiado pelo marketing de relacionamento, que difere do marketing de massa por não visar um mero aumento temporário de vendas, mas a criação do envolvimento e da lealdade das

organizações com seus clientes. Se a dependência dos hotéis e pousadas pesquisados para com seus clientes fiéis não é percebida em grande número, o direcionamento para um regime de parceria estará seriamente comprometido.

Tabela 3 – Resultados quanto à variável 1. Dependência dos fiéis

Amostra	N Válido	Média \bar{x}	D.P s	Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente						
				1	2	3	4	5	6	7
Gestores	25	4,56	1,895	12,0	4,0	4,0	32,0	8,0	24,0	16,0
Cientes	300	4,54	1,796	9,3	4,0	10,3	26,3	18,7	12,1	19,3

Fonte: Pesquisa do autor

Na variável 2. *Importância dos fiéis*, apresentava-se ao gestor a frase: “os clientes fiéis são estrategicamente importantes para nossa empresa”. Na tabela 4 verifica-se uma média relativamente alta, de 6,12 e um desvio-padrão mais baixo que o anterior, de 1,166. Enquanto nenhum dos entrevistados discorda, 84% concordam e apenas 16% não concordam nem discordam da afirmativa proposta.

McKenna (1997) bem observa que o marketing de relacionamento baseia-se no estabelecimento de relacionamentos duradouros entre as empresas e seus clientes, a fim de ganhar sua preferência e ampliar seus negócios em longo prazo. Para a ampla maioria dos gestores hoteleiros, tal posicionamento aparenta ser comumente praticado por suas organizações no regular desempenho de suas atividades, em contraposição aos resultados obtidos na questão anterior, que atestam a baixa valorização dada aos clientes fiéis.

Com foco nos clientes, a variável 2. *Importância dos fiéis* comentava: “essa empresa considera os clientes fiéis estrategicamente importantes”. Junto aos pesquisados, encontrou-se uma média de 5,50 e um desvio-padrão de 1,809. Enquanto 12,7% discordam, 74,6% concordam e 12,7% nem concordam nem discordam, depreendendo-se que a maioria dos clientes percebe de forma positiva um direcionamento das organizações hoteleiras no sentido de tentar fidelizá-los, visto sua importância no contexto organizacional.

De maneira complementar, boa parte dos entrevistados acredita que os clientes fiéis não podem ser considerados realmente importantes sem que haja uma maior dependência das organizações hoteleiras em relação aos mesmos. Em concordância, Wiersema (1996) diz que essa realidade deve ser trabalhada, pois as empresas devem compreender que as necessidades de cada cliente são únicas e oferecem uma oportunidade para a apresentação de uma solução igualmente única, baseada na fidelidade.

Tabela 4 – Resultados quanto à variável 2. Importância dos fiéis

Amostra	N Válido	Média \bar{x}	D.P s	Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente						
				1	2	3	4	5	6	7
Gestores	25	6,12	1,166	-	-	-	16,0	12,0	16,0	56,0
Clientes	300	5,50	1,809	8,0	-	4,7	12,7	14,3	16,3	44,0

Fonte: Pesquisa do autor

Na variável 3. *Vendas e lucros*, os gestores deveriam avaliar a seguinte proposição: “seria difícil para nossa empresa gerar vendas e lucros sem clientes fiéis”. A resposta média foi de 4,4 e o desvio padrão de 1,826, revelando uma maior variabilidade das respostas, o que pode ser confirmado através da análise dos percentuais obtidos, quais sejam: 28% discordam, 44% concordam e 28% nem concordam nem discordam da proposição em análise.

Verifica-se que a maioria considerou não existir maiores dificuldades econômico-financeiras no caso dos hotéis e pousadas não contarem com clientes fiéis, o que pode ser resultado de uma equivocada interpretação da atividade turístico-hoteleira como um todo. Todavia, autores como Tronchin (2001) consideram que o principal problema desse ponto de vista é que, enquanto o marketing de massa objetiva aumentar a base de novos clientes da organização, o marketing de relacionamento procura aumentar o número de necessidades e desejos atendidos dos clientes, considerados segundo sua individualidade, valor e potencial, o que certamente acarretaria melhores resultados organizacionais.

Quanto ao posicionamento dos clientes com relação à variável 3. *Vendas e lucros*, onde se dizia: “seria difícil para essa empresa gerar vendas e lucros sem clientes fiéis”, percebe-se que a resposta média e o desvio-padrão obtidos foram, respectivamente, 5,13 e 1,809.

Como se vê na Tabela 5, 14% dos entrevistados discordam, 60% concordam e 26% nem concordam nem discordam. Para os 40% compreendidos nas frequências de 1 a 4 da escala proposta, as organizações hoteleiras não teriam maiores problemas econômico-financeiros se não contassem com clientes fiéis. Já para a maioria dos clientes, sua fidelidade é essencial para a geração de vendas e lucros nessas empresas.

Apesar de boa parte dos clientes ainda não ter se conscientizado sobre sua importância para a maximização dos resultados organizacionais, o entendimento dominante rechaça o posicionamento dos gestores e reforça o pensamento de autores

como Kalwani e Narayandas (1995), para quem a criação e o desenvolvimento de relacionamentos próximos com os clientes seriam capazes de proporcionar às organizações hoteleiras um melhor desempenho e uma maior rentabilidade, proporcional aos esforços empreendidos na parceria.

Tabela 5 – Resultados quanto à variável 3. *Vendas e lucros*

Amostra	N Válido	Média \bar{x}	D.P s	Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente						
				1	2	3	4	5	6	7
Gestores	25	4,40	1,826	8,0	8,0	12,0	28,0	12,0	16,0	16,0
Clientes	300	5,13	1,809	4,3	5,7	4,0	26,0	13,3	11,7	35,0

Fonte: Pesquisa do autor

A variável 4. *Substituição de benefícios* questionava os gestores se “seria difícil para os clientes fiéis substituir os benefícios gerados pela nossa empresa”. Através do exame da tabela seguinte, constata-se uma média de 4,56% e um desvio-padrão de 1,685 onde 12% dos respondentes discordam, 44% concordam e outros 44% nem concordam nem discordam da afirmativa.

Como se pode ver, o entendimento firmado pela maioria dos gestores reflete mais uma vez a crença no estabelecimento de relações passageiras, efêmeras, em detrimento da construção e desenvolvimento de relações fortes e duradouras junto aos seus hóspedes. Note-se que tal opinião traduz certa desconfiança por parte dos próprios gestores quanto à avaliação feita pela sua clientela em relação à proposta de valor oferecida pela organização hoteleira, ou seja, entende-se que os produtos e serviços oferecidos aos hóspedes se assemelham a *commodities*, que em nada se diferenciam das demais ofertas existentes no mercado.

Tratando da inadequação do atendimento mediante a oferta de produtos e serviços indiferenciados, Trigo (2000) defende que o abandono de quaisquer outras abordagens de marketing e o investimento no relacionamento, o que aponta para a necessidade de personalização e diferenciação da proposta de valor.

Na perspectiva dos clientes, a variável 4. *Substituição de benefícios* dizia: “seria difícil substituir os benefícios gerados por essa empresa”. A média das respostas chega a 4,59 com um desvio-padrão de 1,699. Nota-se na tabela abaixo que 22,9 dos clientes discordam, 51,3% concordam e 25,7% nem concordam nem discordam. Nesse ponto, a avaliação negativa traduz a falta de uma proposta de valor personalizada, o que acaba levando os clientes a crerem que os produtos e serviços recebidos durante

sua estada seriam facilmente substituíveis por não constituírem diferenciais significativos.

Para os demais clientes, as empresas pesquisadas apresentam algum esforço no sentido de satisfazê-los de forma diferenciada da concorrência, mas o que realmente chama a atenção é o fato da avaliação dos gestores ter sido pior que a dos hóspedes quanto aos benefícios percebidos, o que revela a descrença no próprio desempenho organizacional.

Vale salientar que a expectativa de quem fornece o produto ou serviço nem sempre coincide com a de quem o toma. Nesse sentido, Berry e Parasuraman (1995) sugerem que existe uma zona de tolerância, onde um desempenho superior surpreenderá o consumidor e reforçará sua fidelidade, enquanto um desempenho inferior criará um sentimento de insatisfação e frustração, o que diminuirá sua lealdade. Logo, propostas condizentes com as expectativas de cada cliente devem ser consideradas em todo o processo de valor entregue por essas empresas.

Tabela 6 – Resultados quanto à variável 4. Substituição de benefícios

Amostra	N Válido	Média \bar{x}	D.P s	Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente						
				1	2	3	4	5	6	7
Gestores	25	4,56	1,685	8,0	4,0	-	44,0	20,0	4,0	20,0
Clientes	300	4,59	1,699	6,3	5,3	11,3	25,7	21,0	12,3	18,0

Fonte: Pesquisa do autor

Direcionada aos gestores, a variável 5. *Trabalho de parceria* dizia: “acreditamos que trabalhamos em regime de parceria com todos os clientes”.

A média das respostas foi de 6,24 e o desvio-padrão encontrado resultou em 1,053. Tais dados revelam que nenhum dos entrevistados discorda, 88% concordam e 12% nem concordam nem discordam dessa afirmativa. Logo, é clara a crença dos gestores no estreitamento dos laços com seus clientes.

Quanto a estes, a questão 5. *Trabalho de parceria* afirmava: “essa empresa trabalha em regime de parceria com seus clientes”. Com uma média de 5,03 e um desvio-padrão de 1,793, percebe-se na Tabela 7 que 17,7% discordam, 61,3% concordam e 23% nem concordam nem discordam. Apesar da concordância constituir a maioria das respostas, existe certa disparidade entre as opiniões de clientes e gestores quanto ao regime de parceria supostamente firmado pelas organizações hoteleiras junto aos seus hóspedes.

Uma possível explicação para os gestores acreditarem trabalhar em regime de parceria com seus clientes é dada por Palmer *et al* (2000), que apontam a considerável difusão de programas de fidelização nos últimos anos, comumente associada à concessão de bônus ou prêmios concedidos em função do volume de negócios realizados em dado período. Ocorre que muitas vezes tal prática confunde-se com meras ferramentas promocionais. Para os autores, essa situação faz com que uma parcela dos clientes não reconheça tais programas como uma estratégia de relacionamento, já que apenas a legítima fidelidade, é capaz de configurar um relacionamento forte, duradouro e rentável para as partes envolvidas.

Tabela 7 – Resultados quanto à variável 5. Trabalho de parceria

Amostra	N Válido	Média \bar{x}	D.P s	Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente						
				1	2	3	4	5	6	7
Gestores	25	6,24	1,053	-	-	-	12,0	8,0	24,0	56,0
Clientes	300	5,03	1,793	7,3	4,7	5,7	23,0	15,7	16,3	29,3

Fonte: Pesquisa do autor

Por meio de Análise de Conteúdo, vê-se que alguns gestores dizem valorizar o cliente enquanto ser humano, em detrimento de uma dependência meramente comercial, onde se diz: “no nosso segmento, a valorização do ser humano é tudo”; “não podemos tratar pessoas como se fossem apenas meros clientes”; “massificar junto ao quadro funcional da empresa a idéia de que o cliente está sempre com a razão e que ele é mais importante que o próprio patrão”.

Todavia, os clientes reivindicam um tratamento mais humanista e empático, criticando posturas desprovidas de profissionalismo e respeito aos hóspedes enquanto seres humanos. Dentre os diversos relatos, destacam-se: “criar um pensamento mais humanista, com um maior respeito ao ser humano”; “saber se colocar no lugar do hóspede”; “o mínimo de profissionalismo e respeito aos clientes não é feito por essa empresa”.

Quanto ao Teste U de Mann-Whitney, que visa comparar as médias dos postos em questão, a Tabela 8 mostra que três variáveis não apresentam significância em relação à substituição de benefícios, dependência dos clientes fiéis e sua importância estratégica. Todavia, as opiniões de gestores e clientes são significativamente diferentes quanto às dificuldades para se gerar vendas e lucros sem clientes fiéis e à crença no trabalho em regime de parceria, o que se comprova através do exame das distribuições de freqüência dessas dimensões de análise.

Tabela 8 – Comparação de médias da dimensão 1 – *Dependência dos Clientes*

<i>Variável</i>	<i>Amostra</i>	<i>Média ranks</i>	<i>Mann-Whitney</i>	<i>Estatística Z</i>	<i>Signif. p-valor</i>
1. Dependência dos fiéis	<i>Gestores</i>	164,96	3700,500	-0,112	0,911
	<i>Clientes</i>	162,84			
2. Importância dos fiéis	<i>Gestores</i>	187,82	3129,500	-1,449	0,147
	<i>Clientes</i>	160,93			
3. Vendas e lucros	<i>Gestores</i>	127,04	2851,000	-2,054	0,040*
	<i>Clientes</i>	166,00			
4. Substituição de benefícios	<i>Gestores</i>	161,34	3708,500	-0,094	0,925
	<i>Clientes</i>	163,14			
5. Trabalho de parceria	<i>Gestores</i>	222,30	2267,500	-3,371	0,001*
	<i>Clientes</i>	158,06			

* *p-valor* ≤ 0,05 indica resultados significativos

Fonte: Pesquisa do autor

Levantando o posicionamento de gestores e clientes quanto à dimensão 1 – *Dependência dos clientes*, o gráfico e a tabela seguintes se referem à uma média das respostas dos gestores de 5,18 e um desvio-padrão de 1,076 onde 12% discordam, 61,6% concordam e 26,4% nem concordam nem discordam.

No conjunto das questões dessa dimensão, a maioria dos pesquisados concordou com a existência de vantagens diferenciais resultantes do relacionamento das organizações hoteleiras com seus clientes, o que cria a dependência dos clientes fiéis por parte das organizações hoteleiras. Mas a presença de 38,4% dos posicionamentos nas escalas de 1 a 4 denota a descrença dos gestores na percepção de melhores resultados como consequência dos investimentos nos relacionamentos.

Quanto aos clientes, a média de 4,96 e o desvio-padrão de 1,191 ensejam uma pequena inclinação dos clientes em concordar com a dependência das organizações hoteleiras para com os clientes fiéis. Em termos gerais, 18,1% discordam, 59,3% concordam e 22,6% nem concordam nem discordam.

Sob esse ângulo, a análise revela um posicionamento de 40,7% nas freqüências de 1 a 4, ainda maior que o encontrado junto aos gestores, reforçando o sentimento de indiferença ou desaprovação dos hóspedes para com esses hotéis e pousadas, uma vez que suas ações não refletem o direcionamento ao marketing de relacionamento, constituindo um importante ponto passível de ajustes.

Tabela 9 – Resultados da dimensão 1 – Dependência dos Clientes

Indicadores e variáveis	N	Média	D.P	Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente						
				Válido	\bar{x}	s	1	2	3	4
Dependência dos Clientes										
1. Dependência dos fiéis	25	4,56	1,895	12,0	4,0	4,0	32,0	8,0	24,0	16,0
2. Importância dos fiéis	25	6,12	1,166	-	-	-	16,0	12,0	16,0	56,0
3. Vendas e lucros	25	4,40	1,826	8,0	8,0	12,0	28,0	12,0	16,0	16,0
4. Substituição de benefícios	25	4,56	1,685	8,0	4,0	-	44,0	20,0	4,0	20,0
5. Trabalho de parceria	25	6,24	1,053	-	-	-	12,0	8,0	24,0	56,0
Subtotal – gestores		5,18	1,076	5,6	3,2	3,2	26,4	12,0	16,8	32,8
Dependência dos Clientes										
1. Dependência dos fiéis	300	4,54	1,796	9,3	4,0	10,3	26,3	18,7	12,1	19,3
2. Importância dos fiéis	300	5,50	1,809	8,0	-	4,7	12,7	14,3	16,3	44,0
3. Vendas e lucros	300	5,13	1,809	4,3	5,7	4,0	26,0	13,3	11,7	35,0
4. Substituição de benefícios	300	4,59	1,699	6,3	5,3	11,3	25,7	21,0	12,3	18,0
5. Trabalho de parceria	300	5,03	1,793	7,3	4,7	5,7	23,0	15,7	16,3	29,3
Subtotal – clientes		4,96	1,191	7,0	3,9	7,2	22,6	16,6	13,7	29,0

Fonte: Pesquisa do autor

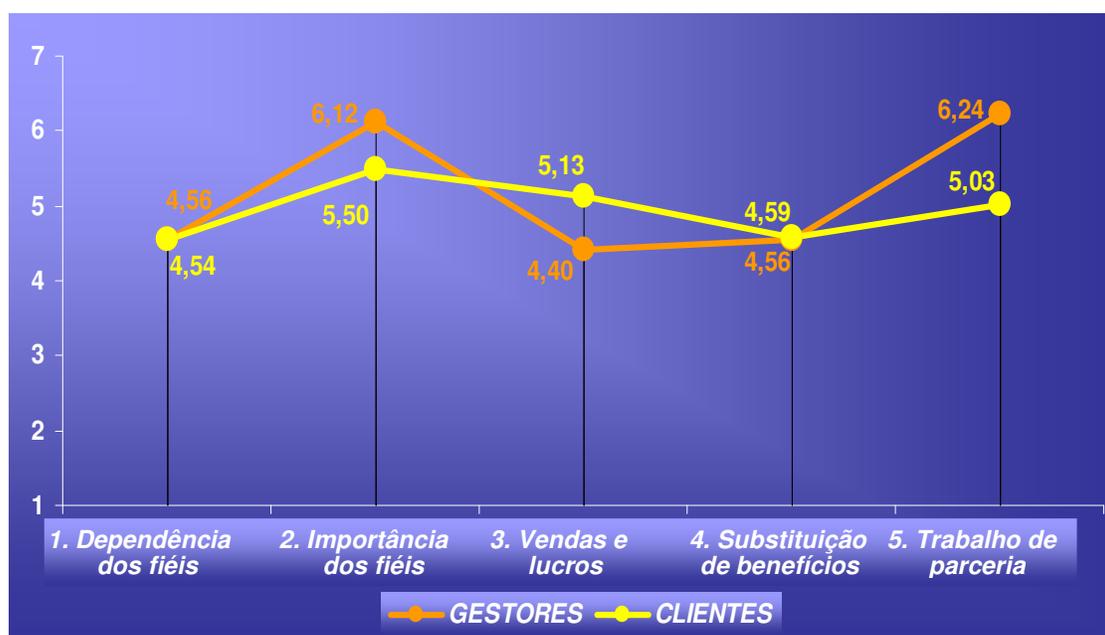


Gráfico 1 – Comparativo de médias na dimensão 1 – Dependência dos Clientes

Fonte: Pesquisa do autor

4.2 ANÁLISE DA DIMENSÃO 2: COMPARAÇÃO ENTRE CLIENTES

O estudo dessa dimensão concentra-se no tratamento distintivo prestado em função da fidelidade de alguns clientes, objetivando diferenciar a proposta de valor das organizações através de práticas relacionais. Nessa dimensão, as questões foram elaboradas segundo uma escala invertida, ou seja, a extremidade da discordância é que aponta o direcionamento para o marketing de relacionamento.

A variável 6. *Clientes disponíveis* perguntava aos gestores: “há muitos clientes disponíveis para comprar os produtos/serviços que nossa empresa oferece”. Como resultado, verifica-se uma média de 6,04 e um desvio-padrão de 1,338 onde apenas 4% discordam, 88% concordam e 8% nem concordam nem discordam. Percebe-se que a grande maioria dos gestores, constituída por aqueles que deixaram de concordar, acaba não acreditando na necessidade de diferenciação dos clientes, considerando-os substituíveis a qualquer tempo em virtude do suposto tamanho da demanda por produtos e serviços turísticos e hoteleiros. Como exceção, uma parcela ínfima revela alguma discordância, demonstrando a preocupação com os clientes.

Tal fato constitui sério problema a ser solucionado, levando-se em conta que uma etapa importante de um programa de relacionamento envolve a diferenciação dos clientes. De acordo com Palmer et al (2000), é exatamente a partir desse ponto que se deve manter um relacionamento personalizado e de alto valor.

Sob a perspectiva dos clientes, a variável 6. *Clientes disponíveis* afirmava: “há muitos clientes disponíveis para comprar os produtos/serviços que essa empresa oferece”. Do total de respostas, resulta uma média de 5,02 e um desvio-padrão de 1,695 que revelam uma maior distribuição das respostas ao longo da escala. Examinando-se a Tabela 10, percebe-se que 15,7% discordam, 62,6% concordam e 21,7% nem concordam nem discordam da afirmativa em análise.

Nesse caso, apesar desse posicionamento não ser considerado ideal, um número considerável de entrevistados acredita que não existem tantos clientes disponíveis para adquirir os bens oferecidos pelas organizações hoteleiras. Paralelamente, os gestores ignoram a importância dos clientes, assim a maior parte dos próprios clientes não demonstra maior valorização quanto à sua condição de consumidor, dotado de necessidades e desejos que os distingue dos demais.

Na opinião de Gordon (2000), o marketing de relacionamento pode ser considerado o ponto de encontro das estratégias que relegaram ao passado qualquer outra orientação em massa. Ocorre que o oferecimento de produtos e serviços turísticos e hoteleiros deve ser feito tomando-se por base o valor que cada cliente

possui enquanto ser humano, dotado de percepções e comportamentos que o distinguem dos demais, o que não se constata no caso concreto.

Tabela 10 – Resultados quanto à variável 6. *Clientes disponíveis**

Amostra	N	Média	D.P	Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente						
				Válido	\bar{x}	s	1	2	3	4
Gestores	25	6,04	1,338	-	4,0	-	8,0	20,0	12,0	56,0
Clientes	300	5,02	1,695	5,3	3,7	6,7	21,7	19,0	18,3	25,3

* Item com escala invertida

Fonte: Pesquisa do autor

A variável 7. *Substituição de clientes* apresentava-se aos gestores da seguinte forma: “consideramos que novos clientes podem substituir os habituais a qualquer tempo”.

A média de 3,96 e o desvio-padrão de 1,947 são traduzidos nas diferentes distribuições de frequências, mostrando que 36% discordam, 36% concordam e 28% nem concordam nem discordam, configurando assim um maior equilíbrio na disposição das respostas ao longo da escala. Nota-se que, somando-se os percentuais das escalas de valor 4, 5 e 6 obtêm-se 64%. Esse fato deixa claro que pouco mais de um terço dos gestores não acredita na possibilidade de substituição dos clientes habituais por novos a qualquer tempo, o que caracteriza um menor compromisso das organizações hoteleiras com o desenvolvimento de parcerias duradouras, fato este preocupante à luz do marketing de relacionamento.

No caso dos clientes, a variável 7. *Substituição de clientes* dizia: “essa empresa acredita que novos clientes podem substituir os habituais a qualquer tempo”. Na tabela abaixo, verifica-se uma média de 4,46 e um desvio-padrão de 1,714, onde 24,3% discordam, 47,4% concordam e 28,3% nem concordam nem discordam. Chama à atenção a opinião consubstanciada na crença dos hóspedes de que as organizações hoteleiras pensam de fato que os clientes habituais podem ser perfeitamente substituídos por novos clientes, sem qualquer custo ou prejuízo decorrente da troca.

Tal fato torna-se ainda mais preocupante na medida em que os gestores deixam de considerar os clientes habituais importantes e, em oposição a essa corrente, os clientes acabam confirmando a prática desse pensamento por parte das respectivas empresas, uma vez que os mesmos não sentem uma maior disposição das organizações em tratá-los de modo adequado ao desenvolvimento de relacionamentos duradouros, mas como pessoas que podem ser descartadas.

Evidentemente, esse resultado compatibiliza-se com o verificado na variável anterior, pois se os gestores consideram que existem muitos clientes disponíveis no mercado, é perfeitamente possível substituí-los por outros que venham a comprar os produtos e serviços comumente oferecidos. Ocorre que essa linha de pensamento ignora dois dos princípios basilares do marketing de relacionamento, quais sejam, o custo de se manter um cliente é cinco vezes menor que o de conquistar um novo cliente, assim como os clientes fiéis se tornam muito mais lucrativos ao longo do tempo em virtude da frequência e do volume de compras e indicações regulares.

Como o desenvolvimento de parcerias ao longo do tempo é capaz de levar as partes à percepção de melhores resultados, Bogman (2001) destaca a necessidade das organizações privilegiarem a manutenção dos clientes, em detrimento da mera captação decorrente de uma compra esporádica e descompromissada.

Tabela 11 – Resultados quanto à variável 7. *Substituição de clientes**

Amostra	N	Média	D.P	Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente						
---------	---	-------	-----	---	--	--	--	--	--	--

				1	2	3	4	5	6	7
<i>Gestores</i>	25	3,96	1,947	20,0	-	16,0	28,0	12,0	12,0	12,0
<i>Cientes</i>	300	4,46	1,714	8,7	4,3	11,3	28,3	15,7	18,7	13,0

* *Item com escala invertida*

Fonte: Pesquisa do autor

A variável 8. *Valor dos clientes* trazia aos gestores a seguinte afirmativa: “para nossa empresa, novos clientes possuem o mesmo valor que os clientes habituais”. A média de 5,48 e o desvio-padrão de 1,806 são resultado de 16% que discordam, 64% que concordam e 20% que nem concordam nem discordam. Novamente o ponto de vista dos gestores destoa do que pregam as teorias relacionais, onde cada cliente possui um valor único, devendo-se trabalhar individualmente suas necessidades e desejos.

Em função dos posicionamentos firmados anteriormente, percebe-se que novamente a maior parte das empresas pesquisadas não se mostra capaz de distinguir o valor de cada cliente segundo o estágio da relação, deixando assim de lhes oferecer uma proposta diferenciada.

Quanto aos clientes, a variável 8. *Valor dos clientes* perguntava: “nessa empresa, novos clientes possuem o mesmo valor que os clientes habituais”. A média de 5,09 e o desvio-padrão de 1,792 são coerentes com os percentuais obtidos, em que 13,8% discordam, 59,9% concordam e 26,3% nem concordam nem discordam. De antemão, esses dados traduzem a reprovação da maioria dos clientes para com o tratamento indiferenciado oferecido pelas organizações hoteleiras, pois as escalas de 4 a 6 somam 86,2% das opiniões.

Como o principal problema da falta de diferenciação entre os clientes reside na escolha de estratégias transacionais ou relacionais por parte das organizações, Peck *et al* (1999) recomendam a determinação do grau de lealdade como um dos recursos indicados para identificar os diferentes estágios do desenvolvimento do relacionamento com os clientes, a fim de melhorá-lo e justificar o investimento de tempo e dinheiro no seu aprofundamento, objetivando a consecução de metas individuais e organizacionais.

Tabela 12 – Resultados quanto à variável 8. *Valor dos clientes**

<i>Amostra</i>	N	<i>Média</i> \bar{x}	<i>D.P</i> s	<u>Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente</u>						
				1	2	3	4	5	6	7
<i>Gestores</i>	25	5,48	1,806	4,0	-	12,0	20,0	4,0	12,0	48,0

<i>Cientes</i>	300	5,09	1,792	7,3	2,2	4,3	26,3	12,3	16,3	31,3
----------------	-----	------	-------	-----	-----	-----	------	------	------	------

* *Item com escala invertida*

Fonte: Pesquisa do autor

A variável 9. *Relacionamento com clientes* dizia aos gestores: “nosso relacionamento com os novos clientes é igual ao relacionamento com os clientes habituais”. A média de 5,72 e o desvio-padrão de 1,542 traduzem a necessidade de conscientização das organizações hoteleiras para privilegiar os clientes fiéis, o que não significa abrir mão de um outro tipo de relacionamento com os clientes que não se mostraram dispostos a trabalhar em regime de parceria. É o que mostra o total de opiniões onde 12% discordam, 72% concordam e 16% nem concordam nem discordam, ou seja, 88% dos gestores deixaram de discordar da citada afirmativa.

Na perspectiva dos clientes, a variável 9. *Relacionamento com clientes* dizia: “o relacionamento dessa empresa com os novos clientes é igual ao mantido com os habituais”. Com uma média de 5,20 e um desvio-padrão de 1,683 os entrevistados acabaram reforçando a necessidade de mudança de postura por parte das organizações hoteleiras, visto que 12,7% discordam, 63,6% concordam e 23,7% nem concordam nem discordam. Vê-se que 87,3% dos clientes não se contrapuseram à referida proposição, o que combina com 88% dos gestores que disseram que suas empresas mantêm relacionamentos idênticos junto a clientes novos e habituais.

Como se verifica, os resultados dessa variável são compatíveis com os provenientes do exame das demais questões componentes dessa dimensão, mostrando sérias dificuldades das organizações hoteleiras quanto ao poder de diferenciação e valorização de seus clientes. Desatnick e Detzel (1994) reforçam a necessidade de se diferenciar os clientes, pois o fator distintivo de uma organização já não se concentra apenas na qualidade de seus produtos e serviços, mas no foco estratégico dado a cada cliente de valor, o que constitui o mais apropriado meio de mensuração do desempenho organizacional quanto às políticas relacionais adotadas.

Tabela 13 – Resultados quanto à variável 9. *Relacionamento com clientes**

<i>Amostra</i>	N	<i>Média</i>	<i>D.P</i>	<u>Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente</u>						
				1	2	3	4	5	6	7
<i>Gestores</i>	25	5,72	1,542	-	-	12,0	16,0	12,0	8,0	52,0
<i>Cientes</i>	300	5,20	1,683	4,3	3,7	4,7	23,7	12,0	21,6	30,0

* *Item com escala invertida*

Fonte: Pesquisa do autor

Na comparação entre clientes, um número reduzido de gestores manifestou capacidade de diferenciá-los: “atender as necessidades de cada tipo de cliente”; “temos nos

empenhado bastante para atender as necessidades dos nossos clientes”; “se empenhar em descobrir os gostos e preferências dos clientes fiéis”. Para os clientes, confirma-se a necessidade diferenciação, com base nas seguintes manifestações: “tentar descobrir o que o cliente anseia para melhor servi-lo”; “manter um bom relacionamento, ampliando o atendimento e criando inovações”; “pensar sempre no bem-estar do cliente”; “respeitar as preferências dos clientes”.

Apresentando os resultados comparativos do Teste U de Mann-Whitney, a Tabela 14 mostra que três questões dessa dimensão não apresentam diferença significativa de médias quanto ao valor distintivo, possibilidade de substituição e relacionamento junto aos clientes. Como exceção, o p-valor de 0,002 da variável 6. *Clientes disponíveis* transparece a diferença de opiniões quanto à quantidade de clientes dispostos a comprar os produtos e serviços oferecidos pelas organizações.

Tabela 14 – Comparação de médias da dimensão 2 – Comparação entre Clientes

<i>Variável</i>	<i>Amostra</i>	<i>Média ranks</i>	<i>Mann-Whitney</i>	<i>Estatística Z</i>	<i>Signif. p-valor</i>
6. Clientes disponíveis	<i>Gestores</i>	218,62	2359,500	-3,149	0,002*
	<i>Clientes</i>	158,37			
7. Substituição de clientes	<i>Gestores</i>	140,30	3182,500	-1,281	0,200
	<i>Clientes</i>	164,89			
8. Valor dos clientes	<i>Gestores</i>	182,44	3264,000	-1,109	0,267
	<i>Clientes</i>	161,38			
9. Relacionamento com clientes	<i>Gestores</i>	190,52	3062,000	-1,568	0,117
	<i>Clientes</i>	160,71			

** p-valor ≤ 0,05 indica resultados significativos*

Fonte: Pesquisa do autor

Em conjunto, as variáveis da dimensão 2 – *Comparação entre Clientes* destinam-se ao estudo comparativo dos clientes. A tabela e o gráfico seguintes mostram que os gestores produziram uma média de 5,30 e um desvio-padrão de 1,050. Com uma distribuição de freqüência em que 17% discordam, 65% concordam e 18% nem concordam nem discordam, torna-se claro o predomínio da concordância, que atinge 65% das opiniões, o que evidencia a necessidade de mudar esse paradigma, marcado pelo fato dos clientes fiéis não receberem nenhum tratamento diferencial em comparação àquele prestado aos novos clientes, dificultando assim o desenvolvimento de parcerias.

Junto aos clientes, a média de 4,94 e o desvio-padrão de 1,140 mostram na Tabela 15 que 16,6% discordam, 58,4% concordam e 25% nem concordam nem discordam. Para os entrevistados, restou reprovar a concepção dos gestores, baseada na falta de compromisso das organizações hoteleiras para com seus clientes.

Considerando que o poder de diferenciação dessas empresas não foi satisfatoriamente avaliado pelos clientes em nenhuma variável dessa dimensão, torna-se necessário rever as atuais práticas das empresas pesquisadas, com vistas ao oferecimento de produtos e serviços turísticos e hoteleiros diferenciados, capazes de trazer maior satisfação aos parceiros efetivos de um relacionamento.

Tabela 15 – Resultados da dimensão 2 – Comparação entre Clientes

Indicadores e variáveis	N	Média	D.P	Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente						
				Válida	\bar{x}	s	1	2	3	4
Comparação entre Clientes										
6. Clientes disponíveis	25	6,04	1,338	-	4,0	-	8,0	20,0	12,0	56,0
7. Substituição de clientes	25	3,96	1,947	20,0	-	16,0	28,0	12,0	12,0	12,0
8. Valor dos clientes	25	5,48	1,806	4,0	-	12,0	20,0	4,0	12,0	48,0
9. Relacionam. com clientes	25	5,72	1,542	-	-	12,0	16,0	12,0	8,0	52,0
Subtotal – gestores		5,30	1,050	6,0	1,0	10,0	18,0	12,0	11,0	42,0
Comparação entre Clientes										
6. Clientes disponíveis	300	5,02	1,69	5,3	3,7	6,7	21,7	19,0	18,3	25,3
7. Substituição de clientes	300	4,46	1,71	8,7	4,3	11,3	28,3	15,7	18,7	13,0
8. Valor dos clientes	300	5,09	1,79	7,3	2,2	4,3	26,3	12,3	16,3	31,3
9. Relacionam. com clientes	300	5,20	1,68	4,3	3,7	4,7	23,7	12,0	21,6	30,0
Subtotal – clientes		4,94	1,140	6,4	3,5	6,7	25,0	14,8	18,7	24,9

* Item com escala invertida

Fonte: Pesquisa do autor

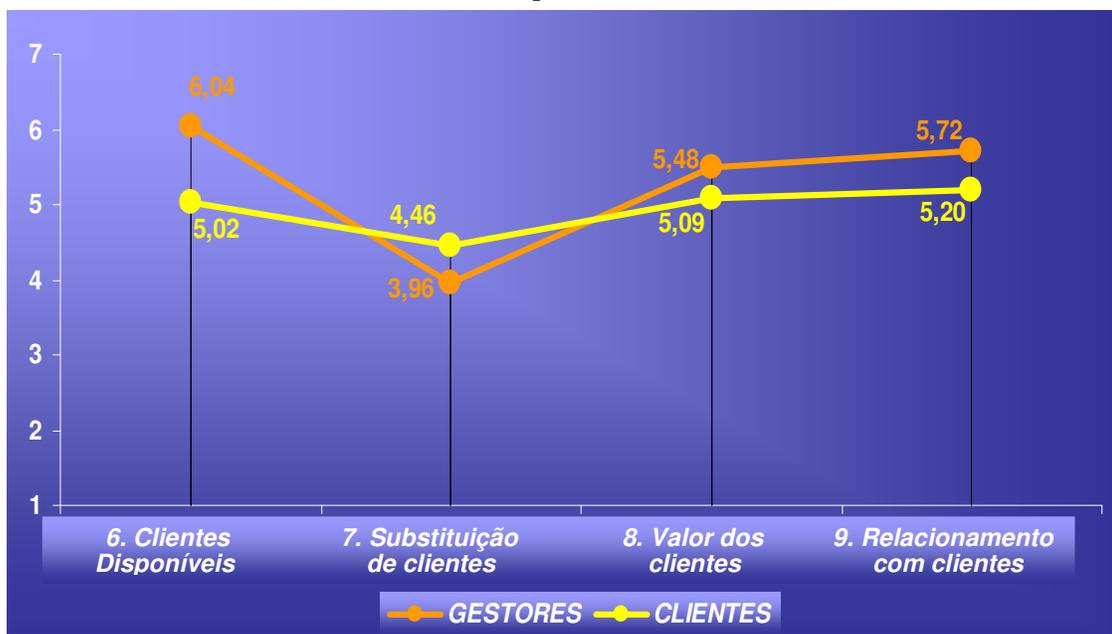


Gráfico 2 – Comparativo de médias na dimensão 2 – Comparação entre Clientes

Fonte: Pesquisa do autor

4.3 ANÁLISE DA DIMENSÃO 3: INVESTIMENTO NO RELACIONAMENTO

O cerne dessa dimensão reside no estudo da percepção sobre o volume de investimento das organizações hoteleiras para criar práticas e procedimentos diversos, avaliando-se as vantagens de se manter um regime de parceria junto aos seus clientes. A variável 10. *Investimentos na parceria* questionava os gestores da seguinte forma: “os investimentos feitos para implementar uma parceria com os clientes são significativos”. Observa-se uma média de 5,84 e um desvio-padrão um pouco menor que a maioria dos encontrados até o momento, de 1,405. Em percentuais, 4% discordam, 88% concordam e 8% nem concordam nem discordam.

Assim, nota-se a aparente disposição das organizações hoteleiras na consolidação de investimentos significativos no campo dos relacionamentos com seus hóspedes. Nesse sentido, Kalwani e Narayandas (1995) defendem que a manutenção de relacionamentos próximos com seus clientes pode levar a empresa à obtenção de uma maior rentabilidade, através do melhor entendimento e atendimento das necessidades apontadas. Logo, os custos do investimento são efetivamente superados pelos benefícios mútuos resultantes da parceria.

Para os clientes, a questão 10. *Investimentos na parceria* afirmava: “os investimentos feitos por essa empresa na parceria com os clientes são significativos”. A média encontrada na Tabela 16 foi de 5,21 e o desvio-padrão de 1,715, o que revela uma maior variabilidade na aferição, onde 13,4% discordam, 67,9% concordam e 18,7% nem concordam nem discordam. Se comparados aos resultados dos gestores, esses percentuais promovem uma avaliação menos otimista dos clientes em relação aos investimentos realizados pelas organizações hoteleiras nos relacionamentos com seus hóspedes, uma vez que praticamente um terço das opiniões, acumuladas nas escalas de 1 a 4, não se traduzem em aprovação das medidas adotadas.

Em virtude dessa análise, constata-se certa distância entre o que os gestores pensam sobre a significância dos investimentos feitos no relacionamento e o que realmente é percebido pelos clientes, menos otimistas em relação ao relacionamento proposto. Tal situação pode trazer maiores preocupações às empresas pesquisadas quanto à efetividade dos investimentos realizados, uma vez que os mesmos podem não produzir retorno econômico-financeiro na mesma proporção que a desejada, em função da avaliação mais criteriosa dos clientes.

Tabela 16 – Resultados quanto à variável 10. *Investimentos na parceria*

Amostra	N Válido	Média \bar{x}	D.P s	Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente						
				1	2	3	4	5	6	7
Gestores	25	5,84	1,405	4,0	-	-	8,0	20,0	28,0	40,0
Clientes	300	5,21	1,715	5,7	3,0	4,7	18,7	18,3	18,7	29,9

Fonte: Pesquisa do autor

Na variável 11. *Transferência de investimentos*, perguntava-se aos gestores se “os investimentos no relacionamento são facilmente transferíveis para outros processos”. A média de 4,28 e o desvio-padrão de 1,646 são reflexos de 28% que discordam, 44% que concordam e outros 28% que nem concordam nem discordam. Examinando-se os dados, conclui-se que quase metade dos gestores considera os investimentos destinados ao fortalecimento das parcerias passíveis de transferência, o que não lhes impõe maiores dificuldades, mas certamente acarretará sérias conseqüências, na medida em que se configura um menor compromisso das organizações com a manutenção e ampliação dos investimentos nessa área.

Como se depreende, o termo “investimento” não figura por acaso. Para Peppers e Rogers (1994), existindo a disponibilidade da organização em investir significativamente na parceria, é possível que o programa de marketing proposto adquira novas medidas de aferição, deixando de basear-se apenas na quantidade de transações efetivadas durante determinado período para mensurar as projeções de aumento ou diminuição do valor do cliente para a organização.

A variável 11. *Transferência de investimentos* também questionou os clientes se “os investimentos no relacionamento são facilmente transferíveis para outros processos”. Na Tabela 17, a média de 4,35 e o desvio-padrão de 1,667 foram construídos tomando-se por base os 23,6% que discordam, 46,7% que concordam, bem como 29,7% que nem concordam nem discordam. Considerando o padrão invertido dessa escala, verifica-se que uma boa parcela dos clientes confirma a tese dos gestores de que os investimentos feitos na parceria podem ser retirados e destinados a outro objetivo.

Novamente, reside na necessidade das partes se disporem a empregar recursos diversos na manutenção e desenvolvimento do relacionamento. Se os hóspedes das organizações hoteleiras não constatam sequer a manutenção dos investimentos no relacionamento, eles estarão mais propensos a abandoná-lo, em virtude da falta de percepção de vantagens adicionais.

Em paralelo com a questão anterior, de nada vale realizar investimentos significativos na parceria e depois retirá-los sem maiores preocupações, de acordo

com a conveniência do momento. Como reforçam Berry e Parasuraman (1995), a geração de valor em um relacionamento está intimamente ligada à quantidade de recursos empregados pelas partes na tentativa de desenvolvê-lo, ou seja, para obter o retorno desejado, é necessário encarar os esforços não como custos, mas como investimentos que proporcionarão melhores resultados para os envolvidos.

Tabela 17 – Resultados quanto à variável 11. Transferência de investimentos*

Amostra	N	Média	D.P	Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente						
				Válida	\bar{x}	s	1	2	3	4
Gestores	25	4,28	1,646	8,0	4,0	16,0	28,0	24,0	8,0	12,0
Clientes	300	4,35	1,667	8,7	6,7	8,2	29,7	23,7	10,3	12,7

* Item com escala invertida

Fonte: Pesquisa do autor

Em relação à variável 12. *Custo de mudança*, perguntava-se aos gestores se “o custo de mudar o relacionamento com os clientes atuais para novos clientes é grande”. Com uma média fixada em 3,88 e um desvio-padrão de 1,900, nota-se na tabela abaixo uma distribuição de freqüências bastante eqüitativa, onde 32% discordam, 36% concordam e 32% nem concordam nem discordam. Apesar disso, somando-se as freqüências de 1 a 4 confere-se que 64% dos entrevistados não se posicionaram de maneira positiva, ou seja, menos de um terço dos gestores hoteleiros se mostram cientes dos prejuízos de se abandonar o relacionamento com os clientes atuais em detrimento do investimento na captação de novos clientes.

Em outras palavras, nota-se que o posicionamento dos gestores é incapaz de demonstrar uma maior disposição no fortalecimento do relacionamento, visto que a maior parte deles acredita ser perfeitamente possível superar os custos de abandonar o relacionamento com os atuais clientes. Nesse caso, com base no pensamento de Bogman (2001), a criação de um regime de parceria se torna inviável, pois a lealdade abrange todos os aspectos negociais inerentes à percepção dos benefícios de se manter clientes, não apenas de captá-los.

Junto à amostra de clientes, a variável 12. *Custo de mudança* dizia: “é grande o custo dessa empresa em mudar o relacionamento com clientes habituais para novos”. A média encontrada foi de 4,13 e o desvio-padrão de 1,789. Como reflexo, a Tabela 18 revela que 28% discordam, 41,7% concordam e 30,3% nem concordam nem discordam. Com exceção daqueles que acreditam no grande custo decorrente da mudança de foco nos relacionamentos, a maioria compreendida entre os valores de 1 a 4 da escala, na ordem de 58,3%, deixa uma forte impressão de que as organizações

hoteleiras não sentem maiores dificuldades em mudar o relacionamento com os clientes habituais para novos.

Tal avaliação aponta mais uma vez a necessidade dos hotéis e pousadas pesquisados concentrarem seus esforços na construção de relacionamentos duradouros, reforçando o processo de fidelização, o que só pode ser alcançado com a manutenção de um investimento considerável nos relacionamentos, além da devida percepção dos benefícios decorrentes da parceria, como assevera Griffin (2001), para quem os clientes fiéis acabam retornando à organização por ocasião da repetição regular de compras, recomendação a outras pessoas e um maior conhecimento das suas necessidades e desejos, o que facilita o papel da empresa, diminuindo os custos da transação e melhorando a performance organizacional.

Tabela 18 – Resultados quanto à variável 12. Custo de mudança

Amostra	N	Média	D.P	Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente							
				Válido	\bar{x}	S	1	2	3	4	5
Gestores	25	3,88	1,900		20,0	4,0	8,0	32,0	20,0	4,0	12,0
Clientes	300	4,13	1,789		13,3	7,0	7,7	30,3	20,0	10,0	11,7

Fonte: Pesquisa do autor

Na variável 13. *Consequência do encerramento* perguntava-se aos gestores: “seria ruim para nossa empresa encerrar o relacionamento com os atuais clientes”. Observa-se que a média de 6,28 e o desvio-padrão de 1,370 dispostos na tabela abaixo justificam a maior concentração de respostas, em que 4% discordam, 92% concordam e outros 4% nem concordam nem discordam. Considerando a consciência dos entrevistados para com as consequências negativas advindas do encerramento das relações com os atuais clientes, pode-se dizer que os gestores deveriam avaliar melhor suas práticas, pois até o presente momento nenhuma variável deste bloco refletiu um horizonte favorável aos relacionamentos.

Assim, não basta que as organizações hoteleiras percebam esse problema, é necessário desenvolver um relacionamento mais próximo junto aos seus clientes, tendo em vista os benefícios resultantes dessa interação. Tal mudança de paradigma é apoiada por Bogman (2001), para quem a criação e implementação de estratégias focadas nas parcerias são de fundamental importância.

Junto aos clientes, a variável 13. *Consequência do encerramento* dizia: “seria ruim para essa empresa encerrar o relacionamento com seus atuais clientes”. Através da média de 5,81 e do desvio-padrão de 1,548, a tabela abaixo mostra que 5% discordam, 75,9% concordam e 19% nem concordam nem discordam.

Reforçando a necessidade de mudança de postura das empresas investigadas, a grande maioria dos clientes acredita na importância da manutenção dos relacionamentos para as organizações hoteleiras. Nesse sentido, Gummesson (1998) apóia a manutenção de uma relação duradoura, pois ao se preocupar com os atuais clientes, as organizações priorizam a obtenção de uma maior participação junto aos mesmos, em detrimento da mera participação de mercado, o que se reflete na priorização do atendimento de suas necessidades e desejos de modo mais efetivo, aumentando a duração dos relacionamentos, diminuindo os custos da transação e maximizando resultados.

Tabela 19 – Resultados quanto à variável 13. Consequência do encerramento

Amostra	N Válido	Média \bar{x}	D.P s	Discordo totalmente \Rightarrow Concordo totalmente						
				1	2	3	4	5	6	7
Gestores	25	6,28	1,370	4,0	-	-	4,0	8,0	20,0	64,0
Clientes	300	5,81	1,548	3,3	0,7	1,0	19,0	11,3	12,3	52,3

Fonte: Pesquisa do autor

A variável 14. *Dificuldade de encerramento* perguntava aos gestores: “nossas práticas e procedimentos tornam difícil encerrar o relacionamento com os clientes”. A média de 5,72 e o desvio-padrão de 1,458 traduzem uma concentração de respostas onde 4% discordam, 76% concordam e 20% nem concordam nem discordam. É evidente a confiança das empresas nos esforços de manutenção das relações com seus hóspedes, o que não se compatibiliza com os posicionamentos demonstrados nessa dimensão. Para os pesquisados, suas organizações entregam uma proposta de valor diferenciada, capaz de alcançar a lealdade dos clientes a prazos mais longos. Todavia, Berry e Parasuraman (1995) defendem que o verdadeiro valor resulta da avaliação subjetiva feita por cada consumidor, considerando sua percepção entre o que paga e o que recebe em troca.

Confrontando as percepções, a variável 14. *Dificuldade de encerramento* afirmava aos clientes: “as práticas dessa empresa tornam difícil encerrar o relacionamento com seus clientes”. Dispostos na tabela abaixo, a média de 5,06 e o desvio-padrão de 1,735 mostram que 12,6% discordam, 61,4% concordam e 26% nem concordam nem discordam. Como se pode ver, os posicionamentos dos clientes somam 38,6% fora da zona de concordância. Do exame comparativo desses dados, nota-se razoável disparidade entre a avaliação de gestores e clientes quanto aos meios empreendidos na tentativa de fidelizar o cliente. Como resultado, percebe-se que boa parte dos clientes não considera difícil encerrar o relacionamento com os

hotéis e pousadas pesquisados, tendo em vista as falhas na política de relacionamento proposta.

Também se pode dizer que as organizações hoteleiras ainda privilegiam políticas e procedimentos incapazes de diferenciar as diferentes demandas dos consumidores, o que caracteriza mais uma vez um maior direcionamento para o marketing transacional, em detrimento do relacional, o que acaba confirmando os posicionamentos resultantes das quatro variáveis anteriores.

A fim de solucionar tal problema, Kotler (1998) alerta as empresas para a necessidade de perceberem que a maioria das pessoas está se afastando do marketing de transação, que enfatiza a realização de vendas, acabando por privilegiar o marketing de relacionamento, que prega o desenvolvimento de relacionamentos vantajosos para ambas as partes, o que possibilita maior valor e satisfação aos envolvidos no processo.

Tabela 20 – Resultados quanto à variável 14. Dificuldade de encerramento

Amostra	N	Média	D.P	Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente						
				Válido	\bar{x}	s	1	2	3	4
Gestores	25	5,72	1,458	-	-	4,0	20,0	20,0	8,0	48,0
Clientes	300	5,06	1,735	7,3	2,0	3,3	26,0	12,7	23,0	25,7

Fonte: Pesquisa do autor

Dentre os principais temas ligados aos investimentos no relacionamento, destaca-se o empenho de algumas empresas no atendimento das necessidades e desejos dos clientes, principalmente por meio de treinamento e capacitação dos seus funcionários, o que está intimamente ligado à qualidade dos serviços prestados, como se pode ver: “proporcionar um atendimento de qualidade, conforto e segurança para os clientes”; “o cliente quer um bom atendimento e uma excelente prestação de serviços”; “constante aplicação de fundamentos e treinamentos voltados à qualidade e excelência no atendimento” “constante aplicação de fundamentos e treinamentos voltados à qualidade e excelência no atendimento”. “inovação contínua dos serviços e treinamento constante dos funcionários”.

Para os clientes, os investimentos ligados ao atendimento revelam declarações preocupantes, devido ao tom crítico encontrado em suas declarações: “bom atendimento, respeito e cuidado com o cliente são de suma importância no relacionamento entre cliente e empresa”; “a qualidade do relacionamento está diretamente ligada ao atendimento prestado”; “a empresa tem que se mostrar disposta

a solucionar queixas e estar de prontidão”; “a equipe anda em harmonia apenas no momento de manter o atendimento”; “péssimo atendimento, o hotel está entregue”; “mau atendimento e comida ruim”; “a empresa poderia melhorar seu atendimento dando cursos específicos”; “É preciso criar com urgência uma gerência com visão de atendimento”.

Quanto às variáveis da dimensão 3 – *Investimento no Relacionamento*, nota-se na tabela abaixo que não existe diferença significativa entre as opiniões de gestores e clientes quanto à quantidade de investimentos, possibilidade de transferência para outros processos, custo de mudança de clientes habituais para novos e conseqüências advindas do encerramento dos atuais relacionamentos.

Tabela 21 – Comparação de médias da dimensão 3 – *Investimento no Relacionamento*

<i>Variável</i>	<i>Amostra</i>	<i>Média ranks</i>	<i>Mann-Whitney</i>	<i>Estatística Z</i>	<i>Signif. p-valor</i>
10. Investimentos na parceria	<i>Gestores</i>	195,00	2950,000	-1,820	0,069
	<i>Clientes</i>	160,33			
11. Transferência de investimentos	<i>Gestores</i>	157,38	3609,500	-0,318	0,750
	<i>Clientes</i>	163,47			
12. Custo de mudança	<i>Gestores</i>	151,16	3454,000	-0,670	0,503
	<i>Clientes</i>	163,99			
13. Conseqüência do encerramento	<i>Gestores</i>	188,72	3107,000	-1,554	0,120
	<i>Clientes</i>	160,86			
14. Dificuldade de encerramento	<i>Gestores</i>	197,00	2900,000	-1,932	0,053
	<i>Clientes</i>	160,17			

* *p-valor* ≤ 0,05 indica resultados significativos

Fonte: Pesquisa do autor

Tratando dos resultados dessa dimensão, a média dos gestores foi de 5,20 e o desvio-padrão de 0,846. Separadamente, 17,6% discordam, 64,0% concordam e 18,4% nem concordam nem discordam. A Tabela 22 ainda evidencia incoerências no discurso apresentado, uma vez que quase dois terços dos entrevistados consideram que os investimentos feitos na parceria são significativos, mas podem ser facilmente transferidos para outros processos sem levar em conta os custos de se abandonar os clientes atuais, o que certamente gera resultados insatisfatórios.

No caso dos clientes, foram encontrados a média de 4,91 e o desvio-padrão de 1,068 onde 16,7% discordam, 58,6% concordam e 24,7% nem concordam nem

discordam. Percebe-se que os investimentos feitos pelas organizações hoteleiras no relacionamento não atendem às reais necessidades da maioria dos clientes.

Como se não bastasse, esses investimentos acabam sendo facilmente transferidos para outros processos, o que por sua vez acaba aumentando os custos transacionais e diminuindo os benefícios relacionais que poderiam resultar de práticas mais consistentes, focadas em parcerias de longo prazo. De modo complementar, os clientes se sentem dispensáveis, visto a maneira com que a maioria dos gestores das organizações hoteleiras investigadas avalia o momento do oferecimento de produtos e serviços turísticos e hoteleiros, considerado passageiro e superficial.

Paralelamente, essa conclusão traduz o pensamento da maioria dos clientes, que deixam a impressão de que os gestores caminham em direção contrária ao que os clientes necessitam, o que enseja uma mudança de postura por parte das organizações hoteleiras a fim de corrigir as deficiências apontadas e prestar um atendimento personalizado e compromissado aos seus hóspedes, voltando-se para a fidelização.

Tabela 22 – Resultados da dimensão 3 – Investimento no Relacionamento

Indicadores e variáveis	N Válido	Média \bar{X}	D.P s	Discordo totalmente \Rightarrow Concordo totalmente						
				1	2	3	4	5	6	7
Invest. no relacionamento										
10. Invest. na parceria	25	5,84	1,40	4,0	-	-	8,0	20,0	28,0	40,0
11. Trans. de investimentos**	25	4,28	1,64	12,0	8,0	24,0	28,0	16,0	4,0	8,0
12. Custo de mudança	25	3,88	1,90	20,0	4,0	8,0	32,0	20,0	4,0	12,0
13. Cons. do encerramento	25	6,28	1,37	4,0	-	-	4,0	8,0	20,0	64,0
14. Dific. de encerramento	25	5,72	1,45	-	-	4,0	20,0	20,0	8,0	48,0
Subtotal – gestores		5,20	0,846	8,0	2,4	7,2	18,4	16,8	12,8	34,4
Invest. no relacionamento										
10. Invest. na parceria	300	5,21	1,71	5,7	3,0	4,7	18,7	18,3	18,7	29,9
11. Trans. de investimentos**	300	4,35	1,66	8,7	6,7	8,2	29,7	23,7	10,3	12,7
12. Custo de mudança	300	4,13	1,78	13,3	7,0	7,7	30,3	20,0	10,0	11,7
13. Cons. do encerramento	300	5,81	1,54	3,3	0,7	1,0	19,0	11,3	12,3	52,3
14. Dific. de encerramento	300	5,06	1,73	7,3	2,0	3,3	26,0	12,7	23,0	25,7
Subtotal – clientes		4,91	1,068	7,7	3,9	5,1	24,7	17,2	14,9	26,5

** Item com escores invertidos

Fonte: Pesquisa do autor

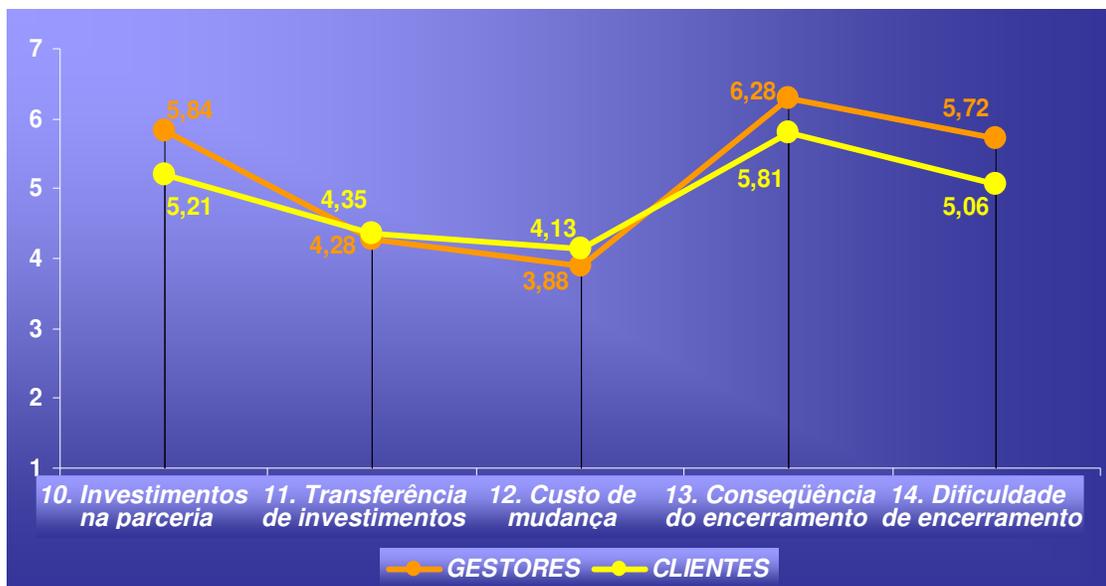


Gráfico 3 – Comparativo de médias na dimensão 3 – *Investimento no Relacionamento*

Fonte: Pesquisa do autor

4.4 ANÁLISE DA DIMENSÃO 4: BENEFÍCIOS ECONÔMICOS DO RELACIONAMENTO

A dimensão 4 – *Benefícios Econômicos do Relacionamento* preocupa-se com as vantagens econômicas e financeiras de se manter o relacionamento, o que impacta sobre o valor agregado das transações efetuadas pelas organizações e seus hóspedes. A variável 15. *Resultados da empresa* perguntava aos gestores se “o relacionamento com os clientes faz com que nossa empresa alcance bons resultados”. Observa-se na Tabela 23 uma resposta média de 6,75 e um desvio-padrão de 0,608, o que denota uma grande concentração dos resultados, já que 100% dos respondentes concordam com a afirmativa.

Tais resultados demonstram a opinião dos gestores hoteleiros quanto à importância da manutenção do relacionamento junto aos seus clientes, considerando-se a possibilidade de obter melhores resultados ao longo do tempo. De acordo com Morgan (2000), é através do reconhecimento do valor gerado pelos conteúdos econômicos dos relacionamentos que os gestores procuram parceiros socialmente compatíveis, com os quais o desenvolvimento de relações duradouras seja importante para a organização.

Por sua vez, a variável 15. *Resultados da empresa* questionava os clientes da seguinte forma: “o relacionamento com essa empresa me leva a alcançar bons resultados”. A média de 6,08 bem como o desvio-padrão de 1,299 mostram que 4,8% discordam, 86,9% concordam e 8,3% nem concordam nem discordam. De antemão, percebe-se uma maior variabilidade nas respostas fornecidas pelos clientes se comparadas àquelas obtidas junto aos gestores, uma vez que o valor acumulado nas frequências de 1 a 4 da escala chega a 13%.

Para a maioria dos clientes, a manutenção do relacionamento com a empresa é capaz de lhes proporcionar melhores resultados, mas como o número de entrevistados que nem concordam nem discordam é significativo, faz-se necessário ampliar o escopo das estratégias relacionais, com o intuito de fortalecer os laços entre as organizações hoteleiras e seus hóspedes. Na mesma linha, Kotler (2000) defende que o trabalho da organização não termina com a mera efetivação da compra, sendo necessário avaliar a satisfação das pessoas posteriormente, a fim de corrigir eventuais falhas e melhorar a percepção dos clientes quanto aos benefícios decorrentes do relacionamento.

Tabela 23 – Resultados quanto à variável 15. Resultados da empresa

Amostra	N	Média	D.P	Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente						
				Válida	\bar{x}	s	1	2	3	4
Gestores	25	6,75	0,608	-	-	-	-	8,0	12,0	80,0
Clientes	300	6,08	1,299	1,0	2,0	1,8	8,3	10,3	23,3	53,3

Fonte: Pesquisa do autor

Na variável 16. *Desempenho da empresa*, perguntava-se aos gestores: “o relacionamento com os clientes melhora o desempenho econômico de nossa empresa”. A média de 6,60 e o desvio-padrão de 0,608 revelam outro caso de concentração das respostas, onde nenhum pesquisado discorda, 92% concordam e 8% nem concordam nem discordam. Com base no exposto, chega-se à conclusão de que a maior parte dos gestores acredita de alguma forma na melhoria do desempenho econômico das organizações como resultado da manutenção dos relacionamentos com os clientes. Ou seja, os gestores percebem os clientes fiéis como meios capazes de minimizar os custos e maximizar os lucros decorrentes das transações comerciais.

Direcionada aos clientes, a variável 16. *Desempenho da empresa* dizia: “o relacionamento com os clientes melhora o desempenho econômico dessa empresa”. A média das respostas foi de 5,86 e o respectivo desvio-padrão de 1,496. Na tabela abaixo, nota-se que nenhum clientes discorda, 83% concordam e 17% nem concordam nem discordam. Para os entrevistados, a proposição de políticas e procedimentos de marketing de relacionamento por parte das organizações hoteleiras é capaz de melhorar seus resultados econômicos.

Sob outra conotação, aqueles que deixaram de concordar se mostram descrentes no impacto positivo dos relacionamentos ou reprovam as práticas adotadas pelas empresas, consideradas incapazes de gerar um melhor retorno econômico em função de sua inadequação às reais necessidades e desejos dos clientes. Tal fato constitui sério problema na opinião de Stone e Woodcock (1998), que acreditam no atendimento das necessidades mais relevantes dos clientes como meio capaz de gerar sobrevivência, competitividade e melhores resultados.

Tabela 24 – Resultados quanto à variável 16. Desempenho da empresa

Amostra	N	Média	D.P	Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente						
				Válida	\bar{x}	s	1	2	3	4
Gestores	25	6,60	0,913	-	-	-	8,0	4,0	8,0	80,0
Clientes	300	5,86	1,496	3,0	1,7	2,3	10,0	13,7	20,7	48,6

Fonte: Pesquisa do autor

A variável 17. *Percepção da empresa* questionava os gestores da seguinte maneira: “o relacionamento com os clientes melhora nossa percepção quanto aos benefícios da transação”. Na Tabela 25, a média de 6,44 e o desvio-padrão de 1,083 mostram que nenhum dos entrevistados discorda, 88% concordam e 12% nem concordam nem discordam. Para a maioria, o relacionamento mantido com seus clientes não só é capaz de proporcionar melhores resultados e maiores benefícios econômicos aos hotéis e pousadas investigados, mas também melhora a própria percepção da empresa quanto às vantagens decorrentes de uma parceria.

Quanto aos clientes, a variável 17. *Percepção da empresa* perguntava se “o relacionamento melhora a percepção dessa empresa quanto aos benefícios da transação”. Com uma média de 5,59 e um desvio-padrão de 1,500, observa-se que 7,7% discordam, 74,6% concordam e 17,7% nem concordam nem discordam.

Tratando dessa amostra, constata-se na tabela abaixo que as freqüências de 1 a 4 acumulam 25,4% das respostas, ou seja, pouco mais de um quarto dos clientes não acredita que o relacionamento tenha sido capaz de melhorar a percepção das organizações hoteleiras quanto aos benefícios da transação. Do comparativo de posicionamentos resulta o tom de reprovação de boa parte dos entrevistados quanto à dedicação das empresas ao marketing de relacionamento.

Em outras palavras, enquanto a maioria dos gestores acredita que o relacionamento efetivamente melhora sua percepção quanto aos benefícios da transação, boa parte dos clientes não confirma essa expectativa, logo, o relacionamento nem sempre melhora a percepção das empresas. Com vistas à solução dessas discrepâncias, Cravens (1997) considera importante estabelecer relacionamentos mais próximos, capazes de minimizar a distância existente entre as expectativas do prestador e do tomador do serviço hoteleiro.

Tabela 25 – Resultados quanto à variável 17. *Percepção da empresa*

Amostra	N Válido	Média \bar{x}	D.P s	Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente						
				1	2	3	4	5	6	7
Gestores	25	6,44	1,083	-	-	-	12,0	8,0	4,0	76,0
Clientes	300	5,59	1,500	2,7	0,7	4,3	17,7	15,3	20,7	38,6

Fonte: Pesquisa do autor

Na variável 18. *Percepção dos clientes*, os gestores foram submetidos à seguinte indagação: “o relacionamento melhora a percepção dos clientes quanto aos

benefícios da transação”. A média e o desvio padrão encontrados foram respectivamente de 6,44 e 1,044. Na Tabela 26, vê-se que novamente nenhum dos entrevistados discorda, enquanto 88% concordam e 12% nem concordam nem discordam. Fica claro que grande parte dos gestores acredita que as políticas e procedimentos de marketing de relacionamento adotados pelas organizações hoteleiras são capazes de melhorar a percepção dos clientes, que seriam levados a crer numa maximização dos benefícios resultantes da transação comercial.

Quanto aos clientes, a variável 18. *Percepção dos clientes* dizia: “o relacionamento melhora minha percepção quanto aos benefícios da transação”. A média de 5,52 e o desvio-padrão de 1,576 refletem variabilidade das respostas, onde 10% discordam, 70% concordam e 20% nem concordam nem discordam.

Além da concordância dos clientes ter sido menor, 30% deixam de concordar e demonstram que o relacionamento em si não seria capaz de melhorar sua percepção quanto aos benefícios da transação, visto que o relacionamento não é considerado capaz de maximizar resultados. Com base no exposto, Gordon (2000) salienta que se faz necessário aumentar o valor agregado dos produtos e serviços oferecidos pelas organizações para criar novos meios de aferição quanto ao relacionamento proposto, intensificando-o e melhorando a avaliação dos clientes quanto aos seus benefícios.

Tabela 26 – Resultados quanto à variável 18. *Percepção dos clientes*

Amostra	N Válido	Média \bar{x}	D.P s	Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente						
				1	2	3	4	5	6	7
Gestores	25	6,44	1,044	-	-	-	12,0	4,0	12,0	72,0
Clientes	300	5,52	1,576	1,7	3,0	5,3	20,0	12,7	16,7	40,6

Fonte: Pesquisa do autor

Os gestores se manifestaram timidamente quanto à proposição de benefícios econômicos resultantes da manutenção dos relacionamentos, destacando-se as seguintes transcrições: “infelizmente, hoje em dia não é mais importante trabalhar apenas os serviços, mas também preço e vantagens”; “mesmo que sejam aplicados diversos recursos, é extremamente importante a aplicação de vantagens aos clientes em geral”.

Já os clientes assim disseram: “a critério de estrutura, não deixa a desejar, mas no que diz respeito ao serviço, esse sim poderia melhorar e muito”; “é preciso prestar serviços que façam com que o cliente pense em voltar à empresa”; “visão do cliente sempre, qualidade nos serviços prestados”; “os serviços prestados devem

atingir níveis incomparáveis para que haja uma completa satisfação capaz de influenciar outras pessoas”.

Analisando-se a dimensão 4 – *Benefícios Econômicos do Relacionamento*, o Teste U de Mann-Whitney evidencia na Tabela 27 diferenças significativas entre as opiniões de gestores e clientes em todas as variáveis destinadas ao aproveitamento de maiores benefícios econômicos e à melhoria de percepções em função do relacionamento proposto pelas organizações hoteleiras.

Tabela 27 – Comparação de médias da dimensão 4 – *Benefícios Econômicos do Relacionamento*

<i>Variável</i>	<i>Amostra</i>	<i>Média ranks</i>	<i>Mann-Whitney</i>	<i>Estatística Z</i>	<i>Signif. p-valor</i>
15. Resultados da empresa	<i>Gestores</i>	209,13	2481,000	-2,805	0,005*
	<i>Clientes</i>	158,77			
16. Desempenho da empresa	<i>Gestores</i>	210,18	2570,500	-2,824	0,005*
	<i>Clientes</i>	159,07			
17. Percepção da empresa	<i>Gestores</i>	216,90	2402,500	-3,125	0,002*
	<i>Clientes</i>	158,51			
18. Percepção dos clientes	<i>Gestores</i>	215,00	2450,000	-3,025	0,002*
	<i>Clientes</i>	158,67			

* *p-valor* ≤ 0,05 indica resultados significativos

Fonte: Pesquisa do autor

Tomadas em conjunto, as variáveis componentes da dimensão 4 – *Benefícios Econômicos do Relacionamento* geram junto à amostra dos gestores uma média de 6,44 e um desvio padrão de 1,207. Destaca-se na Tabela 28 o baixo percentual de pessoas que nem concordaram nem discordaram das afirmativas, definido em 8%, além da inexistência de qualquer manifestação discordante dos entrevistados no que se refere às variáveis dessa dimensão.

Com relação aos gestores, percebe-se uma grande concordância no sentido de considerar o relacionamento efetivamente capaz de gerar melhores resultados para as empresas e seus clientes, na ordem de 92%, principalmente no que se refere aos recursos econômicos envolvidos no processo de entrega de valor. Do exame das respostas dos clientes resulta uma média de 5,76 e um desvio-padrão de 0,756 que demonstram uma menor variabilidade das respostas, em que 7,3% discordam, 78,7% concordam e 14% nem concordam nem discordam. Examinando-se a Tabela 28,

verifica-se a disparidade entre as opiniões de gestores e clientes quanto aos benefícios econômicos resultantes do relacionamento.

Nas situações propostas, em nenhum momento os gestores se posicionaram de maneira discordante, o que não ocorreu com os hóspedes, que em diversas ocasiões transpareceram insatisfação e reprovaram a atuação das organizações hoteleiras enquanto parte interessada na consecução de melhores resultados.

Para alcançar esse objetivo, seria fundamental uma postura mais ativa e convincente, capaz de melhorar substancialmente a percepção dos clientes quanto ao relacionamento proposto. Desse modo, faz-se necessário aumentar os investimentos no marketing de relacionamento para que seja possível colher resultados organizacionais mais satisfatórios, melhorando assim a percepção dos clientes quanto aos benefícios da transação comercial.

Nesse sentido, Morgan (2000) ressalta que somente os relacionamentos que fornecem às partes benefícios econômicos superiores são capazes de aumentar a cooperação efetiva e, dessa forma, consolidar a preservação e o sucesso das parcerias.

Tabela 28 – Resultados da dimensão 4 – Benefícios Econômicos do Relacionamento

<i>Indicadores e variáveis</i>	N	<i>Média</i>	<i>D.P</i>	Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente						
				<i>Válido</i>	\bar{x}	S	1	2	3	4
Benef. Econ. do Relacion.										
15. Resultados da empresa	25	6,75	0,60	-	-	-	-	8,0	12,0	80,0
16. Desempenho da empresa	25	6,60	0,91	-	-	-	8,0	4,0	8,0	80,0
17. Percepção da empresa	25	6,44	1,08	-	-	-	12,0	8,0	4,0	76,0
18. Percepção dos clientes	25	6,44	1,0	-	-	-	12,0	4,0	12,0	72,0
Subtotal – gestores		6,56	1,207	-	-	-	8,0	6,0	9,0	77,0
Benef. Econ. do Relacion.										
15. Resultados da empresa	300	6,08	1,29	1,0	2,0	1,8	8,3	10,3	23,3	53,3
16. Desempenho da empresa	300	5,86	1,49	3,0	1,7	2,3	10,0	13,7	20,7	48,6
17. Percepção da empresa	300	5,59	1,50	2,7	0,7	4,3	17,7	15,3	20,7	38,7
18. Percepção dos clientes	300	5,52	1,57	1,7	3,0	5,3	20,0	12,7	16,7	40,6
Subtotal – clientes		5,76	0,756	2,1	1,8	3,4	14,0	13,0	20,3	45,4

Fonte: Pesquisa do autor

Condensando as declarações de gestores e clientes quanto aos benefícios econômicos decorrentes do relacionamento, o gráfico a seguir mostra a divergência de opiniões dos pesquisados em diferentes ocasiões, como se pode notar:

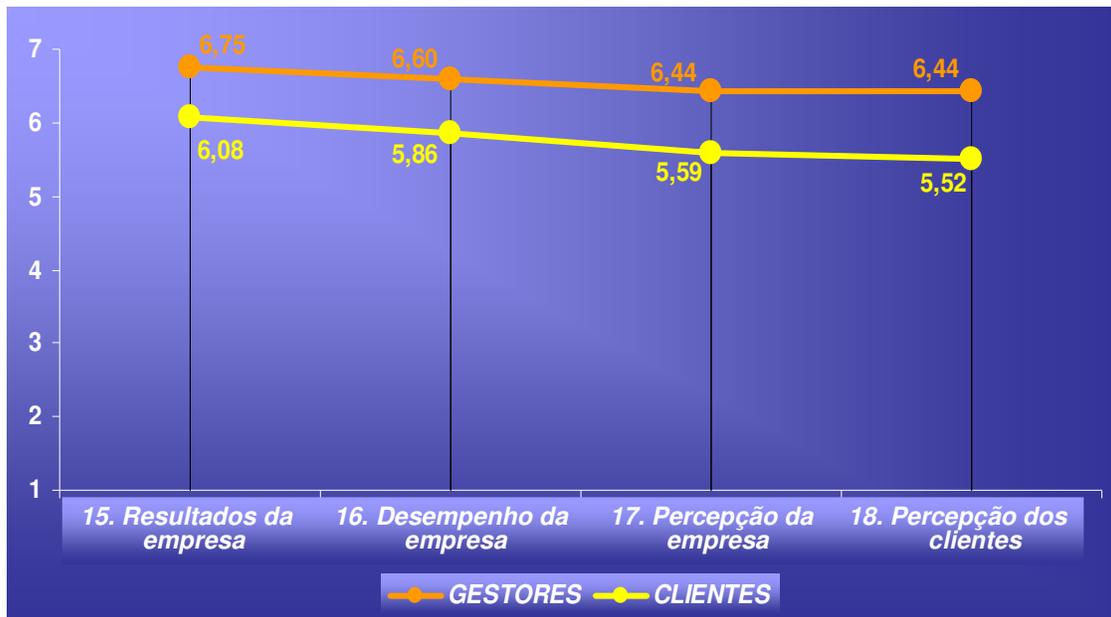


Gráfico 4 – Comparativo de médias na dimensão 4 – *Benefícios Econômicos do Relacionamento*

Fonte: Pesquisa do autor

4.5 ANÁLISE DA DIMENSÃO 5: TROCA DE INFORMAÇÕES COM CLIENTES

A dimensão 5 – *Troca de Informações com Clientes* trata da troca de informações entre organizações hoteleiras e clientes, considerando o grau de distinção em função da tentativa de fidelização. Destacam-se fatores como compartilhamento, confidencialidade e retenção de informações provenientes do relacionamento proposto para cada cliente, possibilitando análises diversas para cada uma das quatro variáveis apontadas.

Com relação à primeira amostra, a variável 19. *Volume de Troca* indagava os gestores da seguinte forma: “trocamos mais informações com clientes fiéis do que com outros clientes”. Com uma média de 3,80 e um alto desvio-padrão de 2,062, é de se notar na Tabela 29 uma grande variabilidade das respostas. De maneira isolada, 36% discordam, 36% concordam e 28% nem concordam nem discordam.

Apesar de se constatar diferentes pontos de vista, destaca-se o número de opiniões que figuram nas frequências de 1 a 4 da escala, 64%. Ou seja, pouco mais de um terço dos gestores afirmam que as organizações hoteleiras trocam mais informações com os clientes fiéis em comparação com os demais, o que mostra que a maioria delas não oferece tratamento distintivo quanto à melhoria do processo de

comunicação ao longo tempo, revelando a falta de uma política de estreitamento de laços e conhecimento mútuo entre os atores envolvidos no relacionamento.

Quanto aos clientes, perguntava-se na variável 19. *Volume de Troca* se “essa empresa troca mais informações com clientes fiéis do que com outros clientes”. Com uma média de 3,84 e um desvio-padrão de 1,835 os resultados confirmam o tratamento igualitário prestado aos diferentes clientes, já que 33,4% discordam, 34,3% clientes concordam e 32,3% nem concordam nem discordam. Chama a atenção o percentual acumulado nas quatro primeiras freqüências da escala atinge 65,7%, patamar próximo do encontrado junto aos gestores. Logo, verifica-se a falha no enriquecimento dos canais de comunicação mantidos pelas empresas junto aos seus clientes fiéis, uma vez que a quantidade de informações não se relaciona com o grau da parceria.

Para Madruga (2004), tal acepção configura um problema, uma vez que o marketing de relacionamento visa levar a troca de informações limitada à transação para estágios superiores, consubstanciados em um primeiro momento em um planejamento conjunto de médio ou longo prazo e, em um segundo momento, no oferecimento de produtos e serviços personalizados, a fim de melhorar os resultados da transação comercial para todas as partes envolvidas.

Tabela 29 – Resultados quanto à variável 19. *Volume de Troca*

Amostra	N Válido	Média \bar{x}	D.P s	Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente						
				1	2	3	4	5	6	7
Gestores	25	3,80	2,062	20,0	16,0	-	28,0	12,0	12,0	12,0
Clientes	300	3,84	1,835	17,4	10,0	6,0	32,3	16,0	9,0	9,3

Fonte: Pesquisa do autor

A variável 20. *Compartilhamento* afirmava aos gestores: “compartilhamos informações com clientes fiéis não compartilhadas com outros clientes”. Com uma média de 3,53 presente na extremidade da discordância, além de um desvio-padrão de 2,143, verifica-se na Tabela 30 grande distribuição de respostas nos diferentes níveis da escala, onde 52% discordam, 32% concordam e 16% nem concordam nem discordam.

Nota-se que menos de um terço dos gestores confirmam o maior compartilhamento de informações em função da fidelidade dos clientes. Para a grande maioria, a evolução do relacionamento não justifica um maior fluxo de informações

entre os hotéis e pousadas pesquisados e seus hóspedes, posicionamento similar ao firmado na questão anterior.

Em relação aos clientes, afirmava-se na variável 20. *Compartilhamento*: “essa empresa compartilha informações com clientes fiéis não compartilhadas com outros clientes”. Como se pode observar na tabela abaixo, a média e o desvio-padrão encontrados foram respectivamente de 3,48 e 1,730. Restou que 38,4% discordam, 21,3% concordam e 40,3% nem concordam nem discordam. Nessa amostra, um número ainda menor de respondentes se mostra favorável ao aumento do compartilhamento de informações como resultado do processo de fidelização.

Desta feita, confirma-se a manutenção de relacionamentos de episódio, limitados e regidos pelo mero momento da aquisição de produtos e serviços turísticos e hoteleiros. Ocorre que não somente a troca de informações deixa de crescer, mas também o seu compartilhamento, o que leva os interlocutores a manter a comunicação em um nível de superficialidade, incapaz de estreitar laços entre as empresas e seus clientes.

Esse problema é retratado por estudiosos como Grönroos e Ravald (1996), para quem a percepção de valor do cliente precisa atingir uma significância mais profunda, podendo elevar a troca de informações do nível de episódio para o nível de relacionamento, capaz de aperfeiçoar todo o processo.

Tabela 30 – Resultados quanto à variável 20. *Compartilhamento*

Amostra	N Válido	Média \bar{x}	D.P s	Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente						
				1	2	3	4	5	6	7
Gestores	25	3,52	2,143	24,0	16,0	12,0	16,0	12,0	4,0	16,0
Clientes	300	3,48	1,730	20,4	12,3	5,7	40,3	8,3	7,7	5,3

Fonte: Pesquisa do autor

Na variável 21. *Confidencialidade*, perguntava-se aos gestores: “a confidencialidade das informações que repassamos é respeitada pelos clientes fiéis”. Com uma média de 5,20 e um desvio-padrão de 1,708, 37% discordam, 31% concordam e 32% nem concordam nem discordam.

Chama a atenção o baixo patamar da concordância e o grande número de pessoas que figuram fora dessa zona, na ordem de 69%, demonstrando a descrença dos gestores quanto ao respeito dos clientes à confidencialidade das informações repassadas pelas empresas e um preocupante sentimento de desconfiança entre os atores do processo de comunicação.

Esse fato já configura um problema, pois a relação de respeito e consideração entre a empresa e seus clientes constitui a base para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis, fundamentadas no desenvolvimento do sentimento de lealdade. Pipkin (1998) ainda assevera que a lealdade está fortemente associada como causa e efeito à criação de valor distintivo, não podendo ser alcançada sem uma comunicação aberta e eficaz.

À luz das opiniões dos clientes, a variável 21. *Confidencialidade* afirmava: “a confidencialidade das informações repassadas é respeitada pelos clientes fiéis”. Com uma média de 4,49 e um desvio-padrão de 1,697, 24% discordam, 43,7% concordam e 32,3% nem concordam nem discordam. De antemão já se vê que os patamares de concordância são maiores que os encontrados junto aos gestores, assim como a respectiva discordância é menor. Como essas informações não são do conhecimento de todos, quase um terço dos clientes figura no centro da escala.

Destaca-se a desconfiança para com o respeito às informações confidenciais recebidas pelos clientes fiéis. Percebe-se a dificuldade dos gestores hoteleiros em se comunicarem melhor com seus clientes e vice-versa, pois como a troca de informações não está sendo satisfatória, dificulta-se o estreitamento de laços e conseqüentemente impede-se o desenvolvimento de estratégias de relacionamento consistentes.

Tabela 31 – Resultados quanto à variável 21. *Confidencialidade*

Amostra	N Válido	Média \bar{x}	D.P s	Discordo totalmente \Rightarrow Concordo totalmente						
				1	2	3	4	5	6	7
Gestores	25	5,20	1,708	25,0	8,0	4,0	32,0	12,0	15,0	4,0
Clientes	300	4,49	1,697	8,3	1,0	14,7	32,3	13,7	13,3	16,7

Fonte: Pesquisa do autor

A variável 22. *Retenção* perguntava aos gestores se “os clientes fiéis retêm para si (omitem) importantes informações”.

A média de 4,04 e o desvio-padrão de 2,051 resultam da grande variabilidade de pontos de vista dispostos na tabela abaixo, na qual 36% discordam, 32% concordam e outros 32% nem concordam nem discordam. Assim, pouco mais de um terço dos entrevistados discordam da afirmativa, acreditando na inexistência de retenção de informações por parte dos clientes.

Contudo, o somatório daqueles que não são discordantes chega a 64%, demonstrando que boa parte dos gestores acredita que os clientes fiéis não

compartilham informações relevantes, retendo-as para si. Tal fato já acarreta grandes prejuízos ao processo de comunicação desenvolvido no relacionamento.

Quanto aos clientes, a variável 22. *Retenção* afirmava: “os clientes fiéis dessa empresa retêm para si (omitem) informações importantes”. A média de 3,67 e o desvio-padrão de 1,191 demonstram que 36,3% discordam, 26,4% concordam e 37,3% nem concordam nem discordam. Interpretando-se o percentual de 53,7% daqueles que deixam de concordar, destaca-se o fenômeno da retenção de informações por parte de alguns clientes, que não se mostram totalmente abertos ao diálogo com as organizações hoteleiras pesquisadas.

A omissão ou retenção de informações por parte dos clientes já sinaliza o descrédito das empresas investigadas, incapazes de criar a confiança necessária para melhorar o processo de comunicação com seu público-alvo. Uma boa explicação se deve às falhas durante a troca e o compartilhamento de informações, que podem ter ocasionado o comportamento defensivo dos clientes. Churchill (2000) lembra que não existe comunicação eficaz sem que o emissor e o receptor trabalhem juntos, o que de fato viabilizaria o desenvolvimento de um relacionamento mais próximo entre as organizações hoteleiras e seus hóspedes.

Tabela 32 – Resultados quanto à variável 22. Retenção*

Amostra	N	Média	D.P	Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente						
				Válida	\bar{x}	s	1	2	3	4
Gestores	25	4,04	2,051	16,0	8,0	12,0	32,0	4,0	8,0	20,0
Clientes	300	3,67	1,723	18,0	7,3	11,0	37,3	13,7	4,7	8,0

* Itens com escala invertida

Fonte: Pesquisa do autor

Tratando da troca de informações com clientes, os clientes atestam problemas que comprometem o regular desempenho da prestação dos serviços. Muitos dos relatos tratam da interação entre clientes e funcionários, ensejando maiores investimentos na capacitação e no desenvolvimento das pessoas que trabalham nessas organizações, como se observa: “falha de comunicação, todos os serviços deveriam ter sido melhor comunicados”; “ao chegar não senti a simpatia dos funcionários”; “problemas de comunicação entre os funcionários e os clientes”; “ter uma melhor comunicação, quando fiz a reserva o tratamento prestado não foi adequado”; “o sistema de reservas on-line não funcionou, tive de efetuar um novo contato”; “mais interatividade entre os funcionários, discrição ao resolver determinados assuntos”.

Os resultados do Teste U de Mann-Whitney dispostos na Tabela 33 revelam que apenas na variável 21. *Confidencialidade* se configura uma diferença significativa quanto à maneira como gestores e clientes avaliam o respeito à confidencialidade das informações repassadas pelas organizações hoteleiras aos seus clientes fiéis. No que diz respeito às demais variáveis dessa dimensão, os respectivos p-valores não apresentam diferença significativa entre o que os pesquisados pensam a respeito da

troca, compartilhamento, confidencialidade e retenção de informações por parte dos clientes fiéis em relação aos hotéis e pousadas participantes desse estudo.

Tabela 33 – Comparação de médias da dimensão 5 – Troca de Informações com Clientes

Variável	Amostra	Média ranks	Mann-Whitney	Estatística Z	Signif. p-valor
19. Volume de Troca	Gestores	162,36	3734,000	-0,036	0,971
	Clientes	163,05			
20. Compartilhamento	Gestores	161,34	3708,500	-0,095	0,924
	Clientes	163,14			
21. Confidencialidade	Gestores	197,62	2884,500	-1,965	0,049*
	Clientes	160,12			
22. Retenção	Gestores	175,20	3445,000	-0,697	0,486
	Clientes	161,98			

* $p\text{-valor} \leq 0,05$ indica resultados significativos

Fonte: Pesquisa do autor

Quanto à avaliação da troca de informações entre as organizações hoteleiras e seus hóspedes, a média encontrada junto aos gestores foi de 4,14 e o desvio-padrão de 1,373, mostrando uma equilibrada distribuição de freqüências na escala. Com relação às distribuições de freqüência dispostas na tabela abaixo, 39,2% discordam, 33,8% concordam e 27% nem concordam nem discordam.

Tratando-se dessa dimensão, percebe-se o predomínio do posicionamento contrário ao desenvolvimento de uma troca de informações clara e precisa entre as organizações hoteleiras e seus clientes, uma vez que esse objetivo não pode ser alcançado sem que a troca, a confidencialidade e o compartilhamento de informações continuem ensejando a retenção ou omissão de informações, o que vem a dificultar a melhoria da comunicação nos relacionamentos.

Quanto aos clientes, a média de 3,87 e o desvio-padrão de 1,746 denotam a reprovação para com o atual estágio do processo de comunicação existente junto às organizações hoteleiras, visto que 30,5% discordam, 34% concordam e 35,5% nem concordam nem discordam. Mais uma vez se observa na tabela e no gráfico seguintes o descontentamento com as políticas de troca, compartilhamento e respeito à confidencialidade das informações, o que impacta diretamente na disposição dos hóspedes em se comunicar com as organizações hoteleiras.

Tabela 34 – Resultados da dimensão 5 – Troca de Informações com Clientes

<u>Indicadores e variáveis</u>	N	Média	D.P	Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente
--------------------------------	---	-------	-----	---

			1	2	3	4	5	6	7	
Troca de Inf. com clientes										
19. Volume de troca	25	3,80	2,06	20,0	16,0	-	28,0	12,0	12,0	12,0
20. Compartilhamento	25	3,52	2,14	24,0	16,0	12,0	16,0	12,0	4,0	16,0
21. Confidencialidade	25	5,20	1,70	25,0	8,0	4,0	32,0	12,0	15,0	4,0
22. Retenção	25	4,04	2,05	20,0	8,0	4,0	32,0	12,0	8,0	16,0
Subtotal – gestores		4,14	1,373	22,2	12,0	5,0	27,0	12,0	9,8	12,0
Troca de Inf. com clientes										
19. Volume de troca		3,84	1,83	17,4	10,0	6,0	32,3	16,0	9,0	9,3
20. Compartilhamento		3,48	1,73	20,4	12,3	5,7	40,3	8,3	7,7	5,3
21. Confidencialidade		4,49	1,69	8,3	1,0	14,7	32,3	13,7	13,3	16,7
22. Retenção		3,67	1,72	8,0	4,7	13,7	37,3	11,0	7,3	18,0
Subtotal – clientes		3,87	1,191	13,5	7,0	10,0	35,5	12,3	9,4	12,3

** Item com escores invertidos

Fonte: Pesquisa do autor

Com base no exposto, constatam-se problemas consideráveis quanto à comunicação existente entre as empresas e seus clientes, o que deve ser remediado o quanto antes para que as parcerias não continuem sendo prejudicadas e passem a oferecer benefícios diversos para as partes envolvidas. O gráfico a seguir mostra a evolução das opiniões de gestores e clientes nessa dimensão:

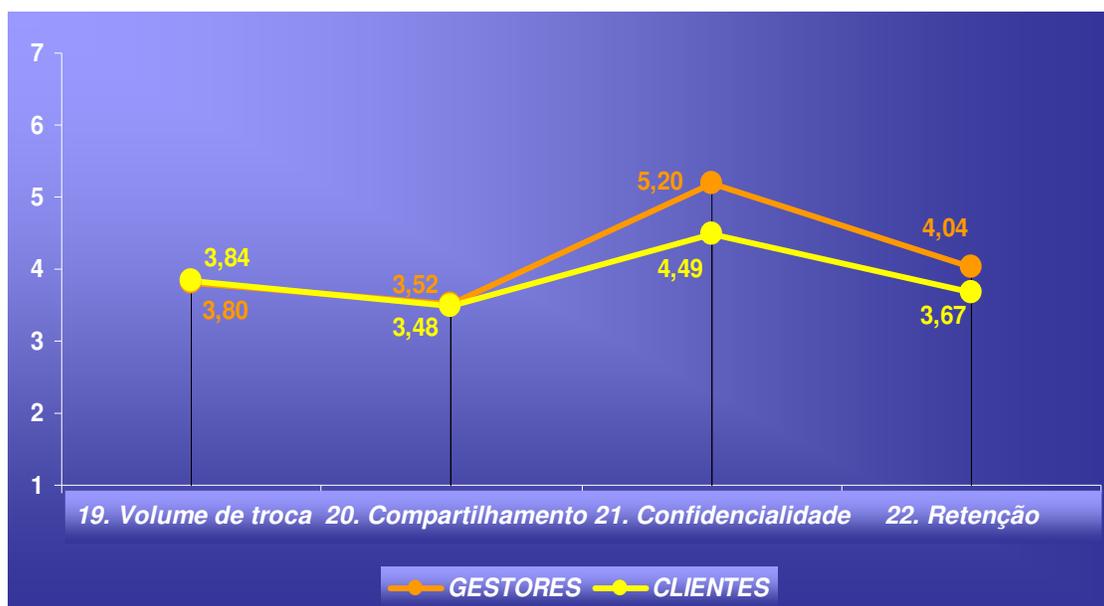


Gráfico 5 – Comparativo de médias na dimensão 5 – Troca de Informações com Clientes

Fonte: Pesquisa do autor

4.6 ANÁLISE DA DIMENSÃO 6: CONFIANÇA

O objeto de estudo dessa dimensão é a confiança, traduzida no sentimento de honestidade e boa vontade percebidos por uma parte em relação à outra no decorrer da construção de relacionamentos fundamentados no conhecimento mútuo. Em relação à variável 23. *Supervisão de transações*, perguntava-se aos gestores se “as transações com nossos clientes não precisam ser supervisionadas detalhadamente”. Com uma média de 2,92, a mais baixa dentre as encontradas, bem como através do desvio-padrão de 1,932, nota-se na Tabela 35 que 56% discordam, 24% concordam e 20% nem concordam nem discordam. Logo, o percentual compreendido nas freqüências de 1 a 4 é de 76%, onde se vê menos de um quarto de respondentes que não consideram necessário tal supervisão.

Por conseguinte, constata-se um alto grau de desconfiança dos gestores para com o desempenho das atividades organizacionais junto aos seus hóspedes. Quanto à segunda amostra, perguntava-se na variável 23. *Supervisão de transações* se “as transações com os clientes não precisam ser supervisionadas detalhadamente pela empresa”. A média de 4,01 e o desvio-padrão de 0,919 dispostos na tabela abaixo traduzem os posicionamentos onde 32,3% discordam, 45,7% concordam e 22% nem concordam nem discordam.

Em comparação com os resultados dos gestores, os clientes mostram uma maior concordância e uma menor discordância sobre a necessidade de supervisão detalhada das transações por parte das organizações hoteleiras. Torna-se evidente a diferença de opiniões entre os pesquisados, considerando que a avaliação do grau de confiança dos gestores não configura uma situação desejável, da mesma forma que a maioria dos clientes não confirma a necessidade do desempenho vigiado praticado pelas organizações hoteleiras, que deve ser deixado de lado na medida em que relações fortes são construídas ao longo do tempo.

Segundo Geyskens *et al* (1999), a confiança cresce somente em ambientes que oferecem recursos e oportunidades amplas, diminuindo em ambientes voláteis e traiçoeiros, o que gera a necessidade de monitoramento contínuo e rápida adaptação, além de causar desentendimentos e conflitos diversos.

Tabela 35 – Resultados quanto à variável 23. *Supervisão de transações*

Amostra	N Válida	Média \bar{x}	D.P s	Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente						
				1	2	3	4	5	6	7
Gestores	25	2,92	1,932	40,0	4,0	12,0	20,0	16,0	4,0	4,0
Clientes		4,01	0,919	20,0	4,3	8,0	22,0	23,7	12,0	10,0

Fonte: Pesquisa do autor

A variável 24. *Veracidade do retorno* dizia aos gestores: “confiamos na veracidade do feedback (retorno) que recebemos dos nossos clientes”. Na Tabela 36 segue a média de 5,84 e o desvio-padrão de 1,491 por meio dos quais 4% discordam, 84% concordam e 12% nem concordam nem discordam, o que demonstra um suposto sentimento de confiança da maioria dos gestores para com o retorno fornecido pelos clientes, apesar das opiniões que figuram fora da concordância atingirem 16% do total.

Junto aos clientes, a variável 24. *Veracidade do retorno* afirmava: “essa empresa confia na veracidade do feedback (retorno) fornecido pelos seus clientes”. A média de 5,04 e o desvio-padrão de 1,480 mostram que 8,3% discordam, 58,7% concordam e 33% nem concordam nem discordam. Além de a concordância ser consideravelmente menor que a dos gestores, o somatório das freqüências de 1 a 4 atinge relevantes 41,3%, o que denota a descrença na confiança das organizações hoteleiras em relação ao retorno dos clientes, além da distância entre os dois pontos de vista.

De acordo com Peck *et al* (1999), esse conflito de interesses e opiniões dificulta o desenvolvimento da confiança, pois não podem existir dúvidas quanto às boas intenções dos parceiros de um relacionamento. Enfim, é necessária a existência de uma relação aberta e honesta, onde prevaleçam valores importantes e compartilhados.

Tabela 36 – Resultados quanto à variável 24. *Veracidade do retorno*

Amostra	N	Média	D.P	Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente						
				1	2	3	4	5	6	7
	Válido	\bar{x}	s							
Gestores	25	5,84	1,491	4,0	-	-	12,0	20,0	16,0	48,0
Clientes	300	5,04	1,480	3,3	1,7	3,3	33,0	18,0	19,7	21,0

Fonte: Pesquisa do autor

A variável 25. *Merecimento dos clientes* indagava os gestores se “nossos clientes têm merecido total confiança de nossa empresa”. Na Tabela 37, a média de 6,12 e o desvio-padrão de 1,364 mostram que 8% discordam, 88% concordam e 4% nem concordam nem discordam. Percebe-se uma grande demonstração de confiança dos gestores em relação aos clientes das organizações hoteleiras. Contudo, é de se notar que uma parte deles ainda demonstra desconfiança para com seus hóspedes.

Junto aos clientes, a variável 25. *Merecimento dos clientes* assim dizia: “os clientes dessa empresa têm recebido total confiança de sua parte”. A média de 5,30 e o desvio-padrão de 1,544 assinalam a distribuição das respostas em que 8,4% discordam, 67,9% concordam e 23,7% nem concordam nem discordam. Nota-se nas freqüências 1 a 4 da escala um percentual considerável, em torno de 32,1% de respondentes que preferiram não se posicionar na concordância.

Esses dados acabam revelando diferenças entre a confiança depositada pelas organizações hoteleiras nos seus clientes e a opinião dos mesmos quanto à confiança efetivamente recebida durante sua estada, o que torna explícita a relação conflitante existente entre as empresas e seus clientes, que deixam de ter objetivos conjuntos e passam a atuar isoladamente, sem confiar no parceiro comercial.

Em relação às questões anteriores, os gestores afirmam que os clientes têm merecido total confiança de sua parte, mais isso não faz com que as transações dos hotéis e pousadas pesquisados com seus hóspedes deixem de ser supervisionadas detalhadamente, o que mostra a incoerência presente nessas variáveis.

Objetivando criar um ambiente mais favorável, Gordon (2000) afirma que a confiança cresce em condições de satisfação e justiça, através da sensação de que se é sempre tratado de maneira justa, independentemente das recompensas que o relacionamento proporciona. Esse ambiente ainda caracteriza-se pela ausência de coerção e de conflitos não-funcionais, o que viabiliza o estreitamento dos laços de confiança e a criação de um legítimo regime de parceria.

Tabela 37 – Resultados quanto à variável 25. *Merecimento dos clientes*

Amostra	N	Média	D.P	Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente						
				1	2	3	4	5	6	7
	Válida	\bar{x}	S							
Gestores	25	6,12	1,364	-	4,0	4,0	4,0	8,0	24,0	56,0
Clientes	300	5,30	1,544	4,0	0,7	3,7	23,7	18,7	19,7	29,5

Fonte: Pesquisa do autor

Na variável 26. *Confiança da empresa* perguntava-se aos gestores se “nossa empresa confia no relacionamento firmado com os clientes”. Com uma média de 6,44 e um desvio-padrão de 0,917, nenhum dos respondentes discorda, 92% concordam e 8% nem concordam nem discordam. Através da clareza do direcionamento de opiniões, os gestores afirmam que as organizações hoteleiras confiam no regime de parceria com seus clientes, o que ensejaria um maior direcionamento ao marketing de relacionamento. Posicionamento similar havia sido firmado, apesar dos resultados contrários da primeira variável dessa dimensão.

Direcionada aos clientes, a variável 26. *Confiança da empresa* dizia: “essa empresa confia no relacionamento firmado com os clientes”. Na Tabela 38, a média de 5,57 e o desvio-padrão de 1,657 traduzem uma maior distribuição das respostas, em que 9,7%

discordam, 78% concordam e 12,3% nem concordam nem discordam. Apesar do predomínio da concordância, 22% emitem outra opinião a respeito da confiança das organizações hoteleiras no relacionamento com seus hóspedes, o que destoa do discurso dos gestores, que demonstraram grande confiança nas relações.

Nesse ponto, nota-se que boa parte dos clientes não acredita que essas empresas depositam a confiança necessária para o desenvolvimento de relacionamentos duradouros.

Na opinião de Coughlan *et al* (2002), desconfiar significa temer uma decepção ou exploração de qualquer natureza, o que desestimula os relacionamentos. Sendo assim, ou a desconfiança entre as partes é resolvida ou os laços se desfazem, visto que relacionamentos compromissados exigem maiores níveis de confiança que o normal.

Tabela 38 – Resultados quanto à variável 26. Confiança da empresa

Amostra	N	Média	D.P	Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente						
				Válido	\bar{x}	s	1	2	3	4
Gestores	25	6,44	0,917	-	-	-	8,0	4,0	24,0	64,0
Clientes	300	5,57	1,657	5,4	2,0	2,3	12,3	16,3	21,7	40,0

Fonte: Pesquisa do autor

O aspecto da confiança é retratado pelos gestores dessa maneira: “a credibilidade dos serviços prestados vem trazendo certa garantia de retorno, já que o nosso foco é a satisfação do hóspede aliada a um custo satisfatório”; “deveria existir um melhor relacionamento com os clientes antigos, a fim de fidelizá-los, deve aumentar o trabalho de pós-venda”. Os clientes são mais exigentes, dizendo: “para conquistar e manter o cliente, é necessário investir na qualidade do relacionamento, construindo um vínculo sólido, que dê sustentação a uma relação duradoura”; “a empresa deve sempre criar novos métodos no intuito de cativar o cliente”. “o trabalho não é realizado com dedicação aos clientes e transparência dos fatos”.

Quanto ao Teste U de Mann-Whitney, verifica-se em todas as variáveis dessa dimensão uma diferença significativa de opiniões entre as duas amostras de pesquisa. Assim, os resultados dispostos na Tabela 39 sugerem que gestores e clientes possuem opiniões significativamente distintas quanto à necessidade de supervisão de transações, merecimento da confiança, confiança no relacionamento e veracidade do *feedback* fornecido pelos hóspedes das empresas pesquisadas.

Tabela 39 – Comparação de médias da dimensão 6 – Confiança

Variável	Amostra	Média ranks	Mann-Whitney	Estatística Z	Signif. p-valor
23. Supervisão de transações	Gestores	115,52	2472,000	-2,600	0,009*
	Clientes	166,26			
24. Veracidade do retorno	Gestores	214,42	2464,500	-2,932	0,003*
	Clientes	158,72			
25. Merecimento dos clientes	Gestores	213,28	2493,000	-2,867	0,004*
	Clientes	158,81			
26. Confiança da empresa	Gestores	209,42	2589,500	-2,694	0,007*

	<i>Cientes</i>	159,13			
--	----------------	--------	--	--	--

* *p*-valor $\leq 0,05$ indica resultados significativos

Fonte: Pesquisa do autor

Analizadas conjuntamente, as variáveis direcionadas ao estudo da confiança junto aos gestores revelam na Tabela 40 uma média de 5,33 e um desvio-padrão de 0,900 que traduzem os seguintes resultados: 17% discordam, 72% concordam e 11% nem concordam nem discordam. Somando as frequências de 1 a 4, chega-se a 28% de opiniões fora da zona de concordância, o que revela uma menor confiança dessa parcela de respondentes com relação ao relacionamento mantido com os hóspedes.

No que tange aos clientes, a média de 4,98 e o desvio-padrão de 1,175 mostram na tabela seguinte que 14,7% discordam, 62,6% concordam e 22,7% nem concordam nem discordam. Nesse caso, o percentual compreendido entre as frequências 1 a 4 da escala chega a 37,4%, o que mostra a insatisfação de grande parte dos clientes para com o nível de confiança que vem sendo depositado pelas organizações hoteleiras nos relacionamentos com seus hóspedes.

Percebe-se em diversas ocasiões sinais de desconfiança entre empresa e clientes, principalmente quanto à necessidade de supervisão detalhada das transações e confiança na veracidade do retorno, importante requisito para a criação de parcerias duradouras, pois é na medida em que as partes recebem mais recompensas do relacionamento que se aumenta o nível de confiança mútua.

Tabela 40 – Resultados da dimensão 6 – Confiança

<i>Indicadores e variáveis</i>	N	<i>Média</i>	<i>D.P</i>	Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente						
				<i>Válida</i>	\bar{X}	<i>s</i>	1	2	3	4
Confiança										
23. Superv. de transações	25	2,92	1,93	40,0	4,0	12,0	20,0	16,0	4,0	4,0
24. Veracidade do retorno	25	5,84	1,49	4,0	-	-	12,0	20,0	16,0	48,0
25. Merecimento dos clientes	25	6,12	1,36	-	4,0	4,0	4,0	8,0	24,0	56,0
26. Confiança da empresa	25	6,44	0,9	-	-	-	8,0	4,0	24,0	64,0
Subtotal – gestores		5,33	0,900	11,0	2,0	4,0	11,0	12,0	17,0	43,0
Confiança										
23. Superv. de transações	300	4,01	0,91	20,0	4,3	8,0	22,0	23,7	12,0	10,0
24. Veracidade do retorno	300	5,04	1,48	3,3	1,7	3,3	33,0	18,0	19,7	21,0
25. Merecimento dos clientes	300	5,30	1,54	4,0	0,7	3,7	23,7	18,7	19,7	29,7
26. Confiança da empresa	300	5,57	1,65	5,4	2,0	2,3	12,3	16,3	21,7	40,0
Subtotal – clientes		4,98	1,175	8,2	2,2	4,3	22,7	19,1	18,4	25,1

Fonte: Pesquisa do autor

Também pode-se analisar a evolução das opiniões de gestores e clientes quanto às quatro variáveis dessa dimensão por meio do gráfico disposto a seguir:

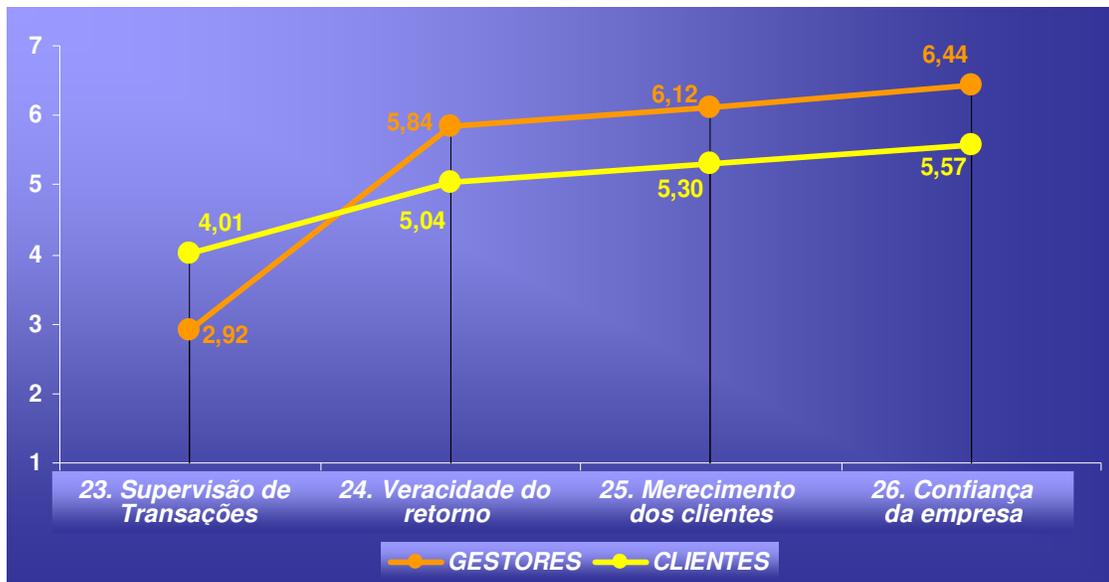


Gráfico 6 – Comparativo de médias na dimensão 6 – Confiança

Fonte: Pesquisa do autor

4.7 ANÁLISE DA DIMENSÃO 7: COMPROMETIMENTO

A dimensão 7 – *Comprometimento* visa analisar a disposição das organizações hoteleiras em dar continuidade ao relacionamento iniciado com seus clientes e propiciar o clima necessário para uma avaliação positiva das políticas e procedimentos de marketing de relacionamento implementados.

Na variável 27. *Força do relacionamento* os gestores foram questionados da seguinte forma: “esperamos que o relacionamento com nossos clientes se fortifique ao longo do tempo”. Como se vê na Tabela 41, a média de 6,68 e o desvio-padrão de 0,748 revelam o predomínio de um posicionamento dominante. Nas distribuições de freqüência dispostas na tabela abaixo, nenhum dos entrevistados discorda, 96% concordam e 4% nem concordam nem discordam.

Tais índices traduzem a intenção das organizações hoteleiras de não só iniciar novos relacionamentos, mas também de desenvolvê-los e fortificá-los gradativamente, o que exige o emprego de práticas de marketing de relacionamento consistentes. Esse pensamento coincide com a exigência de Coughlan *et al* (2002), para os quais existe a necessidade das partes acreditarem não somente na continuidade do relacionamento, mas também no comprometimento que deve existir entre elas.

Com relação aos clientes, a variável 27. *Força do relacionamento* perguntava aos clientes se “essa empresa espera que o relacionamento com os clientes se fortifique ao longo do tempo”. Foi encontrada uma média de 5,52 e um desvio-padrão

de 1,768 de onde se visualiza uma maior variabilidade de resultados. Em termos percentuais, 20,8% discordam, 62,9% concordam e 16,3% nem concordam nem discordam. De antemão nota-se a presença marcante da discordância e da isenção, que somadas resultam em 37,1% das respostas, ou seja, o patamar alcançado pela concordância dos clientes difere consideravelmente do apontado pelos gestores, o que revela o tom de reprovação de boa parte dos hóspedes para com a postura adotada pelas organizações hoteleiras no decurso de seus relacionamentos.

Para Morgan (2000), essa heterogeneidade de opiniões pode resultar de relacionamentos superficiais, que não foram criados em um ambiente capaz de levar as partes a um entendimento conjunto, propiciador de interações construtivas e enriquecedoras, pautadas no verdadeiro comprometimento.

Tabela 41 – Resultados quanto à variável 27. Força do relacionamento

Amostra	N Válido	Média \bar{x}	D.P s	Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente						
				1	2	3	4	5	6	7
Gestores	25	6,68	0,748	-	-	-	4,0	4,0	12,0	80,0
Clientes	300	5,52	1,768	6,7	2,1	12,0	16,3	10,3	10,3	42,3

Fonte: Pesquisa do autor

Com relação à amostra dos gestores, a variável 28. *Aumento dos negócios* dizia: “acreditamos que o volume de negócios com os atuais clientes irá aumentar no futuro”. A média de 6,64 e o desvio-padrão de 1,036 mostram na Tabela 42 que 4% discordam e 96% concordam, onde nenhuma opinião figura no centro da escala. Como se pode compreender, a grande maioria dos gestores confia veementemente na ampliação dos negócios com seus clientes, o que se relaciona intimamente com a esperança no fortalecimento desses relacionamentos. Porém, há que se comentar a existência de discordância entre os próprios gestores, pois alguns deles acreditam na tendência de retração ou estagnação dos negócios estabelecidos com os atuais clientes, traduzindo assim sua intenção de não dar continuidade à relação.

Sob a ótica dos clientes, a variável 28. *Aumento dos negócios* afirmava: “acredito que o volume de negócios dessa empresa com seus clientes irá aumentar no futuro”. A média de 5,51 e o desvio-padrão de 1,749 mostram uma maior distribuição das respostas, dispostas da seguinte maneira: 12,3% discordam, 79% concordam e 8,7% nem concordam nem discordam. Englobando os percentuais que figuram fora da concordância, chega-se a 21% de clientes que não se mostraram esperançosos quanto à ampliação dos negócios com as empresas pesquisadas, percentual este bem

maior que o encontrado junto aos gestores e que coincide com o posicionamento estabelecido na questão anterior.

Do exame dos fatos resulta um problema a ser resolvido, decorrente da diferença de expectativas quanto ao futuro dos relacionamentos. Segundo Morgan (2000), a ampliação de negócios com base no comprometimento entre as organizações hoteleiras e seus clientes exige o engajamento de meios interpessoais e interorganizacionais para conseguir recursos que, em longo prazo, darão energia às vantagens competitivas. De maneira complementar, Cravens (1997) acrescenta que a vantagem competitiva somente é alcançada quando se encontra um atributo de produto ou serviço que os clientes perceberão como sendo de valor superior.

Tabela 42 – Resultados quanto à variável 28. Aumento dos negócios

Amostra	N Válida	Média \bar{x}	D.P s	Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente						
				1	2	3	4	5	6	7
Gestores	25	6,64	1,036	-	4,0	-	-	-	16,0	80,0
Clientes	300	5,51	1,749	6,3	3,3	2,7	8,7	19,0	20,0	40,0

Fonte: Pesquisa do autor

A variável 29. *Disposição em investir* dizia aos gestores: “estamos dispostos a alocar um considerável investimento nos relacionamentos com clientes”. Na Tabela 43, a média de 5,92 e o desvio-padrão de 1,525 revelam que 12% discordam, 76% concordam e outros 12% nem concordam nem discordam. Considerando a discordância apontada, pode-se dizer que existe uma quantidade significativa de organizações hoteleiras que não se mostram dispostas a investir significativamente nos relacionamentos. Somando-se esse percentual ao da freqüência 4, chega-se a 24% de opiniões fora da zona de concordância, o que agrava a situação do atual comprometimento organizacional.

Para os clientes, a variável 29. *Disposição em investir* perguntava se “essa empresa está disposta a alocar um considerável investimento no relacionamento com seus clientes”. Nesse caso, a média de 5,22 e o desvio-padrão de 1,704 mostram que 12,6% discordam, 67,4% concordam e 20% nem concordam nem discordam. Apesar de a concordância atingir pouco mais de dois terços das opiniões, o acumulado nas freqüências 1 a 4 da escala é considerável, na ordem de 32%, ainda maior que o resultado fornecido pelos gestores.

Paralelamente, percebe-se a dificuldade das organizações hoteleiras em fortalecer seus relacionamentos e aumentar o volume de negócios com seus hóspedes ao longo do tempo, uma vez que os investimentos requeridos para se alcançar esses

objetivos não estão sendo empregados na mesma proporção que a requerida pelos clientes dessas empresas. Nesse contexto, o desenvolvimento do comprometimento entre as partes é prejudicado, o que impede o regular desenvolvimento de parcerias mais lucrativas e duradouras.

Segundo Mohr e Spekman (1996), o verdadeiro conteúdo de recursos do comprometimento deve combinar interdependência, estratégia e identificação dos recursos do parceiro, que quando combinados geram comprometimento e promovem cooperação efetiva, melhorando assim os relacionamentos existentes.

Tabela 43 – Resultados quanto à variável 29. Disposição em investir

Amostra	N Válido	Média \bar{x}	D.P s	Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente						
				1	2	3	4	5	6	7
Gestores	25	5,92	1,525	-	-	12,0	12,0	8,0	8,0	60,0
Clientes	300	5,22	1,704	6,3	1,0	5,3	20,0	16,7	20,0	30,7

Fonte: Pesquisa do autor

Na variável 30. *Esforço da empresa*, perguntava-se aos gestores se: “nossa empresa se esforça para ser plenamente comprometida com nossos clientes”. A tabela abaixo apresenta uma média de 6,20 e um desvio-padrão de 1,472 onde 4% discordam, 84% concordam e 12% nem concordam nem discordam. Para a maioria, as organizações realmente se empenham no fortalecimento do comprometimento com seus hóspedes. Mas chama a atenção o percentual de discordantes e isentos, que chega a 16%, o que revela a descrença de alguns no esforço dessas empresas.

Junto aos clientes, a variável 30. *Esforço da empresa* afirmava: “essa empresa se esforça para ser plenamente comprometida com seus clientes”. Com uma média de 5,61 e um desvio-padrão de 1,701, a maior variabilidade das respostas mostra que 9,3% discordam, 73% concordam e 17,7% nem concordam nem discordam. Como se observa, a maioria dos posicionamentos se concentra na concordância, mas também é de se notar que os patamares de discordância e isenção dos clientes são maiores que os dos gestores.

Somadas, as distribuições de freqüências de 1 a 4 da escala correspondem a 27% das opiniões, ensejando preocupações sobre o real comprometimento das empresas com seus clientes, considerando a relação desse esforço com os fatores apontados nas variáveis anteriores dessa dimensão. De acordo com Wilson (2000), tal situação pode ser remediada com a exata compreensão dos sacrifícios que uma parte deve fazer em relação à outra, a fim de criar um ambiente favorável ao surgimento do verdadeiro comprometimento.

Tabela 44 – Resultados quanto à variável 30. Esforço da empresa

Amostra	N Válido	Média \bar{x}	D.P s	Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente						
				1	2	3	4	5	6	7
Gestores	25	6,20	1,472	4,0	-	-	12,0	-	20,0	64,0
Clientes	300	5,61	1,701	4,7	2,3	2,3	17,7	11,3	14,7	47,0

Fonte: Pesquisa do autor

O conteúdo das opiniões dos gestores revela uma postura preocupante, na medida em que não se percebe a crença na fidelização de clientes, o que prejudica o fator comprometimento. São passagens como: “é extremamente difícil falar de fidelização no negócio de hotelaria, pois os clientes não costumam ser habituais, muito pelo contrário”; “grande parte dos clientes de um hotel são sujeitos à sazonalidade típica do setor”; “a empresa pode trabalhar a fidelização com clientes organizacionais, mas dificilmente com os individuais”; “para conquistar a fidelidade dos clientes é necessário satisfazer pelo menos 60% de suas exigências”.

Já os clientes consideram que: “falta investir no marketing, ter planos e metas”; “percebi que essa empresa se preocupa com clientes corporativos. Como me hospedei várias vezes, não fui percebida nos primeiros momentos, só quando me identifiquei”; “não deixar a desejar, cumprir com o que oferece”.

Tratando do Teste U de Mann-Whitney, a tabela abaixo retrata a existência de diferença significativa entre os pontos de vista de gestores e clientes em quase todas as variáveis dessa dimensão, no que concerne fundamentalmente ao esforço das organizações hoteleiras em se comprometer com seus clientes, ao investimento de quantias consideráveis nos relacionamentos propostos, bem como no que diz respeito à expectativa das partes quanto à possibilidade de crescimento gradativo do volume de negócios e fortalecimento dos relacionamentos ao longo do tempo.

Tabela 45 – Comparação de médias da dimensão 7 – Comprometimento

Amostra	Amostra	Média ranks	Mann-Whitney	Estatística Z	Signif. p-valor
27. Força do relacionamento	Gestores	225,42	2189,500	-3,654	0,000*
	Clientes	157,80			
28. Aumento dos negócios	Gestores	229,96	2076,000	-3,896	0,000*
	Clientes	157,42			
29. Disposição em investir	Gestores	201,24	2794,000	-2,178	0,029*
	Clientes	159,81			
30. Esforço da empresa	Gestores	194,10	2972,500	-1,839	0,066
	Clientes	160,41			

* p-valor ≤ 0,05 indica resultados significativos

Fonte: Pesquisa do autor

Nas variáveis da dimensão 7 – *Comprometimento*, a média dos gestores foi alta, na ordem de 6,36 e o respectivo desvio-padrão de 0,913 mostra uma menor variabilidade nas opiniões. Quanto aos percentuais, 5% discordam, 88% concordam e 7% nem concordam nem discordam. Com base nessa grande concordância, supõe-se que exista um esforço significativo das empresas investigadas em estreitar laços, aumentar o volume de negócios e investir nos relacionamentos existentes.

Todavia, as variáveis dessa dimensão nem sempre mostram resultados satisfatórios, o que se confirma através das opiniões dos clientes, pois a média de 5,46 e o desvio padrão de 1,552 mostram que 13,8% discordam, 70,5% concordam e 15,7% nem concordam nem discordam. Nesses termos, a discordância e a isenção da segunda amostra são bem maiores que as da primeira, assim como a concordância dos clientes é consideravelmente menor que a dos gestores.

Como se pode observar no Gráfico 7, os resultados encontrados em cada variável dessa dimensão mostram a necessidade das organizações hoteleiras investirem mais no comprometimento com seus clientes, visando à criação de parcerias. Mohr e Spekman (1996) ressaltam que isso pode ser feito através da ampliação de valores compartilhados e do apoio mútuo, onde as empresas podem proporcionar aos seus clientes um maior senso de comprometimento, resultando na percepção de maiores benefícios para cada uma das partes.

Tabela 46 – Resultados da dimensão 7 – *Comprometimento*

<i>Indicadores e variáveis</i>	N	<i>Média</i>	<i>D.P</i>	Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente						
				<i>Válido</i>	\bar{X}	S	1	2	3	4
Comprometimento										
27. Força do relacionamento	25	6,68	0,74	-	-	-	4,0	4,0	12,0	80,0
28. Aumento dos negócios	25	6,64	1,03	-	4,0	-	-	-	16,0	80,0
29. Disposição em investir	25	5,92	1,52	-	-	12,0	12,0	8,0	8,0	60,0
30. Esforço da empresa	25	6,20	1,4	4,0	-	-	12,0	-	20,0	64,0
Subtotal – gestores		6,36	0,913	1,0	1,0	3,0	7,0	3,0	14,0	71,0
Comprometimento										
27. Força do relacionamento	300	5,52	1,76	6,7	2,1	12,0	16,3	10,3	10,3	42,3
28. Aumento dos negócios	300	5,51	1,74	6,3	3,3	2,7	8,7	19,0	20,0	40,0
29. Disposição em investir	300	5,22	1,70	6,3	1,0	5,3	20,0	16,7	20,0	30,7
30. Esforço da empresa	300	5,61	1,70	4,7	2,3	2,3	17,7	11,3	14,7	47,0
Subtotal – clientes		6,36	0,913	6,0	2,2	5,6	15,7	14,3	16,2	40,0

Fonte: Pesquisa do autor

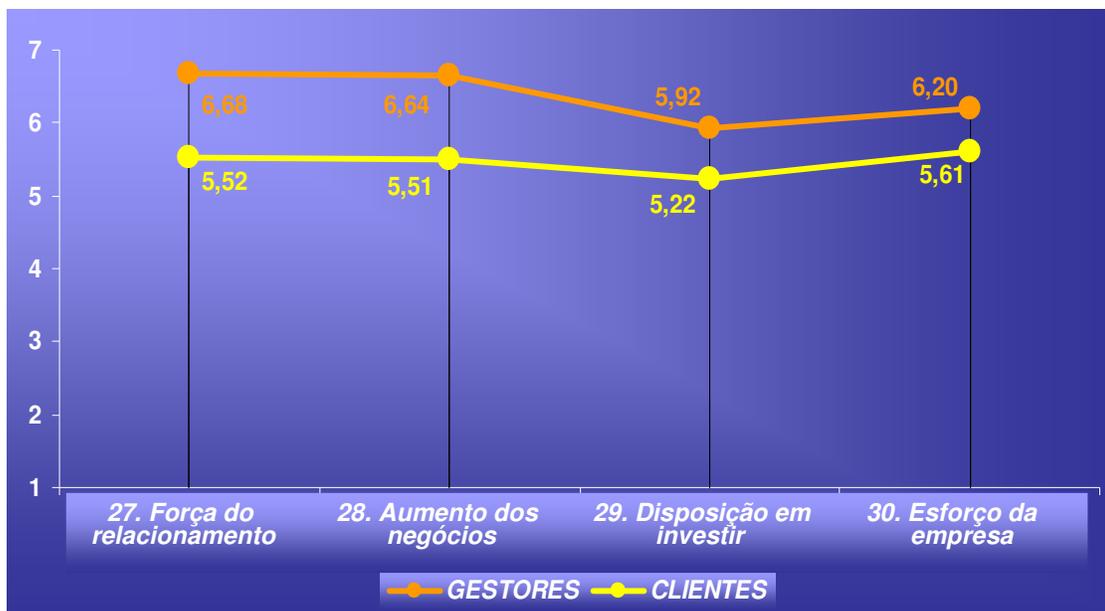


Gráfico 7 – Comparativo de médias na dimensão 7 – Comprometimento
 Fonte: Pesquisa do autor

4.8 ANÁLISE DA DIMENSÃO 8: COOPERAÇÃO E SATISFAÇÃO

A dimensão 8 – *Cooperação e Satisfação* visa estudar o esforço das organizações hoteleiras e dos clientes na busca de benefícios mútuos, além de analisar o grau de satisfação das partes para com o relacionamento como um todo. Abaixo seguem as distribuições de freqüência das quatro questões relacionadas neste bloco.

A variável 31. *Percepção da empresa* afirmava aos gestores: “sentimos que nossos clientes não se preocupam apenas com seus interesses”. A média de 4,48 e o desvio-padrão de 1,782 dispostos na Tabela 47 mostram que 20% discordam, 48% concordam e 32% nem concordam nem discordam. Nota-se a baixa concordância, que não atinge sequer metade das respostas, assim como o grande número de opiniões compreendidas entre as freqüências 1 a 4 da escala. Constata-se que grande parte dos gestores acredita que os clientes só se preocupam com seus próprios interesses, o que segue de encontro à criação de um regime de parceria.

Na perspectiva dos clientes, a variável 31. *Percepção da empresa* dizia: “essa empresa sente que seus clientes não se preocupam apenas com seus interesses”. Do exame da média de 4,75 e do desvio-padrão de 1,194 resulta 5,4% que discordam, 51,6% que concordam e 43% que nem concordam nem discordam.

A maioria dos clientes se mostra confiante na percepção positiva das empresas quanto ao compartilhamento de interesses e ao sentimento de empatia. Contudo, os resultados obtidos junto aos gestores não confirmam essa expectativa, mas denotam a impressão de que os clientes são egoístas, preocupando-se apenas com seus interesses no decorrer do relacionamento. Por si só, tal fato já constitui um problema, mas ainda se vê que 48,4% dos clientes não opinaram expressamente pela concordância, o que demonstra dúvida e desconfiança dos clientes quanto à capacidade das organizações hoteleiras lidarem com seus interesses.

Tendo em vista a necessidade de eliminar situações adversas, Cravens (1997) ressalta que é necessário cooperar para competir, mas uma cooperação de sucesso requer flexibilidade e aceitação de diferenças, além da negociação de objetivos conflitantes e criação de mecanismos de intimidade destinados a eliminar dúvidas quanto à dedicação para com o relacionamento construído entre a empresa e seus clientes.

Tabela 47 – Resultados quanto à variável 31. Percepção da empresa

Amostra	N Válido	Média \bar{x}	D.P s	Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente						
				1	2	3	4	5	6	7
Gestores	25	4,48	1,782	12,0	-	8,0	32,0	20,0	12,0	16,0
Clientes	300	4,75	1,194	2,3	0,8	2,3	43,0	27,0	15,3	9,3

Fonte: Pesquisa do autor

No instrumento de pesquisa direcionado aos gestores, a variável 32. *Responsabilidades conjuntas* afirmava: “no relacionamento com os clientes, problemas são tratados como responsabilidades conjuntas”. A média de 5,52 e o desvio-padrão de 1,558 mostram que 8% discordam, 76% concordam e 16% nem concordam nem discordam. Verifica-se que a maioria dos pesquisados acredita na resolução conjunta de conflitos, mas os percentuais compreendidos nas freqüências de 1 a 4 da escala chegam a 24%, mostrando que quase um quarto dos gestores não expressaram claramente sua concordância quanto à citada proposição.

Para os clientes, a variável 32. *Responsabilidades conjuntas* afirmava: “no relacionamento com os clientes, problemas são tratados como responsabilidades conjuntas por essa empresa”. Com uma média de 5,37 e um desvio-padrão de 1,517, nota-se na tabela abaixo que 8,7% discordam, 72% concordam e 19,3% nem concordam nem discordam. Como se percebe, a concordância dos clientes está

próxima da proferida pelos gestores. Também se constata que as opiniões fora da concordância são de 28%, um pouco maior que a resultante da primeira amostra.

Os dois casos evidenciam falhas das organizações hoteleiras no que diz respeito ao compartilhamento de responsabilidades e à postura cooperativa da empresa no momento da resolução de possíveis problemas, fatores primordiais para o regular desenvolvimento de uma parceria. Se anteriormente os gestores não demonstraram crer que os clientes não se preocupam apenas com seus interesses, agora se verifica que boa parte deles também não estão dispostos a tratar problemas como responsabilidades conjuntas.

Visando à melhoria da relação, faz-se necessário maior compromisso com a satisfação dos clientes, a fim de eliminar prontamente as discordâncias e favorecer o desenvolvimento da satisfação. Mohr e Spekman (1996) acrescentam que os relacionamentos devem ser caracterizados por um ambiente que permita o encorajamento de cooperação efetiva, onde os parceiros avaliam positivamente as interações passadas e acreditam que ações futuras serão construtivas.

Tabela 48 – Resultados quanto à variável 32. *Responsabilidades conjuntas*

Amostra	N	Média	D.P	Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente						
				Válida	\bar{x}	s	1	2	3	4
Gestores	25	5,52	1,558	4,0	-	4,0	16,0	20,0	20,0	36,0
Clientes	300	5,37	1,517	4,0	0,4	4,3	19,3	19,0	24,3	28,7

Fonte: Pesquisa do autor

A variável 33. *Atendimento de objetivos* perguntava aos gestores se “o relacionamento com os clientes facilita o atendimento dos objetivos de ambos os lados”. A média de 6,32 e o desvio-padrão de 1,069 dispostos na Tabela 42 traduzem a grande crença nessa máxima, já que ninguém discorda, 88% concordam e 12% nem concordam nem discordam. Conclui-se que os entrevistados se mostram dispostos a manter os relacionamentos e alcançar mais facilmente seus objetivos.

Direcionada aos clientes, a variável 33. *Atendimento de objetivos* questionava: “o relacionamento com essa empresa facilita o atendimento dos objetivos de ambos os lados”. A média de 5,49 e o desvio-padrão de 1,498 presentes na tabela abaixo revelam uma maior distribuição das respostas, em que 6,3% discordam, 72,4% concordam e 21,3% nem concordam nem discordam.

A maioria dos clientes acredita que a manutenção do relacionamento viabiliza melhores resultados para as partes. Contudo, considerando os discordantes, não se pode dizer o mesmo, da mesma forma que o somatório das freqüências de 1 a 4 da escala revela que 27,6% dos clientes não se enquadram na concordância, o que

dificulta o desenvolvimento de um relacionamento cooperativo. Logo, esses percentuais não podem ser descartados pelas organizações hoteleiras, além do que se faz necessário alinhar o desejo de manter o relacionamento com os sacrifícios exigidos para esse fim, o que não se configura por meio das conclusões relacionadas às questões anteriores dessa dimensão.

Considerando a relevância da cooperação para os relacionamentos, Weitz e Bradford (1999) acreditam que sua presença motiva as partes envolvidas a manter o relacionamento e buscar benefícios mútuos, o que repercute na existência de vantagens competitivas sustentáveis e na percepção de melhores resultados para a organização e seus clientes. Logo, faz-se necessário investir mais em medidas relacionais consistentes, capazes de fidelizar os clientes em longo prazo.

Tabela 49 – Resultados quanto à variável 33. Atendimento de objetivos

Amostra	N Válido	Média \bar{x}	D.P s	Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente						
				1	2	3	4	5	6	7
Gestores	25	6,32	1,069	-	-	-	12,0	8,0	16,0	64,0
Clientes	300	5,49	1,498	3,3	0,7	2,3	21,3	15,7	23,0	33,7

Fonte: Pesquisa do autor

Na variável 34. *Satisfação com a relação* afirmava-se aos gestores: “estamos plenamente satisfeitos com o relacionamento junto aos nossos clientes”. A média de 6,0 e o desvio-padrão de 1,258 dispostos na Tabela 50 mostram a distribuição de opiniões em que 4% discordam, 84% concordam e 12% nem concordam nem discordam, o que demonstra a opinião favorável da maioria dos gestores com relação ao relacionamento mantido junto aos seus clientes.

Os demais posicionamentos mostram que a reprovação ou mesmo a isenção encontradas não podem ser ignorados, sendo necessário criar meios capazes de as duas partes envolvidas na relação. Com relação aos clientes, a variável 34. *Satisfação com a relação* dizia: “estou plenamente satisfeito com o relacionamento junto a essa empresa”. A média de 5,57 e o desvio-padrão de 1,596 traduzem uma maior variabilidade, visto que 8,7% discordam, 74% concordam e 17,3% nem concordam nem discordam. Além de se perceber que a concordância dos clientes foi menor do que a dos gestores, também se vê que os níveis de discordância e isenção foram maiores, totalizando 26%, o que enseja a revisão das políticas adotadas, uma vez que mais de um quarto dos clientes não demonstram estar satisfeitos com o relacionamento proposto pelas organizações hoteleiras.

Nesse sentido, Kotler (2000) chama a atenção para o fato de que o conhecimento mútuo entre a organização e seus clientes não deve predominar apenas no momento da transação comercial, mas também após esse instante, a fim de avaliar o grau de satisfação dos clientes para com a proposta de valor oferecida pelas empresas, que deve ser customizada, otimizando a entrega de valor e criando uma maior cooperação entre os parceiros de uma relação.

Tabela 50 – Resultados quanto à variável 34. Satisfação com a relação

Amostra	N	Média	D.P	Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente						
				Válido	\bar{x}	s	1	2	3	4
Gestores	25	6,00	1,258	-	-	4,0	12,0	16,0	16,0	52,0
Clientes	300	5,57	1,596	4,7	0,3	3,7	17,3	10,3	26,0	37,7

Fonte: Pesquisa do autor

Os depoimentos dos gestores revelam a disposição das organizações hoteleiras em aumentar o grau de cooperação junto aos seus clientes, proporcionando-lhes maior satisfação, como se percebe: “estamos procurando ao máximo atingir e manter a fidelidade de nossos clientes com inovações e diferenciais nos nossos serviços em relação à concorrência”; “sabemos que não podemos agradar todos os clientes, mas pelo menos vamos fazer a nossa parte”; “temos uma política de antecipar algumas necessidades dos clientes. Temos ainda um projeto de fidelização com clientes”; “procuramos saber dos novos clientes o que poderíamos melhorar, porque os clientes novos serão sempre os clientes fiéis de amanhã”.

De maneira complementar, os gestores ainda cobram maior apoio governamental e união entre a classe hoteleira, o que viria a melhorar a capacidade de suas empresas atenderem o mercado satisfatoriamente: “mais apoio e compreensão de nossos governantes”; “maiores investimentos governamentais”; “mais linhas de crédito para o setor”; “mais união entre a classe hoteleira”.

Com relação aos clientes, são feitas diversas reivindicações para melhorar a avaliação dos produtos e serviços oferecidos: “melhorar a qualidade e educação das pessoas desse hotel”; “investir no aprimoramento e capacitação dos funcionários, investir em infra-estrutura”; “criação de pacotes personalizados e adaptados às necessidades dos clientes”. Alguns clientes acreditam que é através de um melhor atendimento de suas necessidades que se cria o clima ideal para um possível relacionamento de longo prazo: “tudo está bom, voltaremos em breve para passar mais tempo e com um grupo maior”; “eu acho que está tudo maravilhoso, o hotel está de parabéns”; “o hotel está de parabéns pelos seus serviços e com relação à fidelização dos clientes. É a terceira vez que o visitamos e continuamos satisfeitos”.

Na dimensão 8 – *Cooperação e Satisfação*, os dados do Teste U de Mann-Whitney inseridos na Tabela 51 revelam que apenas uma variável se diferencia significativamente entre as opiniões de gestores e clientes quanto à cooperação e satisfação nos relacionamentos, em especial quanto ao atendimento mútuo de objetivos. Os demais casos não sugerem diferença significativa de opiniões quanto aos interesses, resolução conjunta de problemas e satisfação com o relacionamento.

Tabela 51 – Comparação de médias da dimensão 8 – *Cooperação e Satisfação*

<i>Amostra</i>	<i>Amostra</i>	<i>Média ranks</i>	<i>Mann-Whitney</i>	<i>Estatística Z</i>	<i>Signif. p-valor</i>
31. Percepção da empresa	<i>Gestores</i>	152,92	3498,000	-0,588	0,557
	<i>Clientes</i>	163,84			
32. Responsabilidades conjuntas	<i>Gestores</i>	173,34	3491,500	-0,588	0,556
	<i>Clientes</i>	162,14			
33. Atendimento de objetivos	<i>Gestores</i>	213,64	2484,000	-2,909	0,004*
	<i>Clientes</i>	158,78			
34. Satisfação com a relação	<i>Gestores</i>	185,32	3192,000	-1,269	0,197
	<i>Clientes</i>	161,14			

* p-valor ≤ 0,05 indica resultados significativos

Fonte: Pesquisa do autor

Tomadas em conjunto, os resultados das variáveis ligadas ao estudo da cooperação e da satisfação são retratados na Tabela 52, onde a média de 5,58 e o desvio-padrão de 0,844 evidenciam que 8% discordam, 74% concordam e 18% nem concordam nem discordam. Assim, a maioria dos gestores se mostra favorável ao desenvolvimento da cooperação, além de considerar satisfatórias as relações que vem sendo estabelecidas, apesar de 26% não se declararem concordantes, o que exige uma mudança de postura à altura das necessidades e desejos dos clientes.

Para se alcançar esse objetivo, é preciso que as organizações hoteleiras atentem para o desenvolvimento de relações mais empáticas, que levem em consideração o compartilhamento de interesses e obrigações, o que facilita o atendimento de objetivos de ambos os lados.

Quanto aos clientes, a média de 5,29 e o desvio-padrão de 1,148 revelam diferentes resultados, em que 7,2% discordam, 67,6% concordam e 25,2% nem concordam nem discordam. Nota-se no Gráfico 8 que os gestores avaliam de maneira mais positiva a cooperação nos relacionamentos, além de se declararem mais satisfeitos com o nível da parceria vigente. Com relação aos clientes, a concordância é menor, a discordância é maior e um número considerável deles preferiu não constituir um posicionamento mais claro, optando pela imparcialidade.

Tabela 52 – Resultados da dimensão 8 – *Cooperação e Satisfação*

<i>Indicadores e variáveis</i>	N	<i>Média</i>	<i>D.P</i>	<i>Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente</i>						
				<i>Válido</i>	\bar{X}	<i>s</i>	1	2	3	4
Cooperação e satisfação										
31. Percepção da empresa	25	4,48	1,78	12,0	-	8,0	32,0	20,0	12,0	16,0
32. Respons. conjuntas	25	5,52	1,55	4,0	-	4,0	16,0	20,0	20,0	36,0
33. Atendimento de objetivos	25	6,32	1,06	-	-	-	12,0	8,0	16,0	64,0
34. Satisfação com a relação	25	6,00	1,2	-	-	4,0	12,0	16,0	16,0	52,0
Subtotal – gestores		5,58	0,844	4,0	-	4,0	18,0	16,0	16,0	42,0
Cooperação e satisfação										
31. Percepção da empresa	300	4,75	1,19	2,3	0,8	2,3	43,0	27,0	15,3	9,3
32. Respons. conjuntas	300	5,37	1,51	4,0	0,4	4,3	19,3	19,0	24,3	28,7

33. Atendimento de objetivos	300	5,49	1,49	3,3	0,7	2,3	21,3	15,7	23,0	33,7
34. Satisfação com a relação	300	5,57	1,59	4,7	0,3	3,7	17,3	10,3	26,0	37,7
Subtotal – clientes		5,29	1,148	3,6	0,5	3,1	25,2	18,0	22,2	27,4

Fonte: Pesquisa do autor

Segundo Kotler (2000, p. 58), a satisfação corresponde à "sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação de desempenho (ou resultado) percebido em relação às expectativas do comprador". Ao longo dessa dimensão, os fatos relatados mostram a necessidade de uma maior dedicação de ambas as partes ao relacionamento, visto que os fatores dedicação, empatia e cooperação são fundamentais para o atingimento de objetivos individuais e organizacionais. O Gráfico 8 auxilia na comparação de opiniões de gestores e clientes:

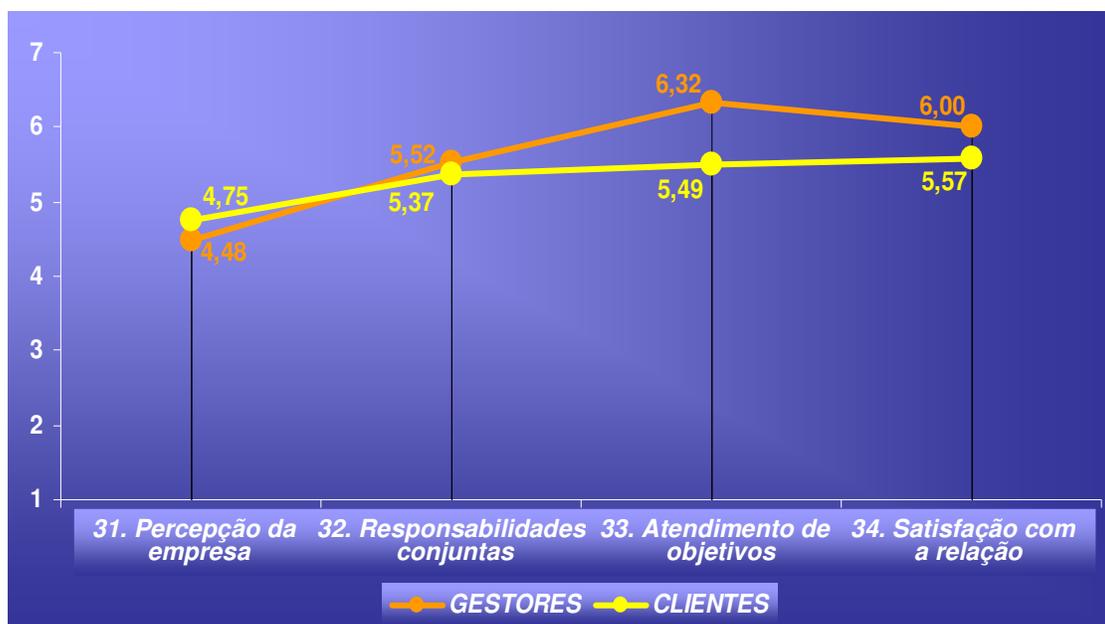


Gráfico 8 – Comparativo de médias na dimensão 8 – *Cooperação e Satisfação*

Fonte: Pesquisa do autor

4.9 ANÁLISE CONSOLIDADA DAS DIMENSÕES

Após estudar individualmente cada variável, faz-se necessário proceder uma análise geral, considerando os resultados conjuntos das oito dimensões de análise. Assim, verifica-se na Tabela 53 uma média de 5,46 e um desvio-padrão de 1,460 quanto aos gestores, em que 14,5% discordam, 68,8% concordam e 16,7% nem concordam nem discordam. Junto aos clientes, a média de 5,02 e o desvio-padrão de 1,563 mostram que 16,2% discordam, 60,6% concordam e 16,7% nem concordam nem discordam, ou seja, em relação aos gestores os clientes discordam mais e concordam menos.

Em todas as dimensões, as médias dos clientes são inferiores às dos gestores, o que pode sugerir que o nível de conhecimento dos clientes pelas organizações é insuficiente.

Tabela 53 – Resultado conjunto de todas as dimensões

Dimensão de Análise	N	Média	D.P	Discordo totalmente ⇒ Concordo totalmente						
				Válido	\bar{x}	s	1	2	3	4
Dependência dos Clientes	25	5,18	1,525	5,6	3,2	3,2	26,4	12,0	16,8	32,8
Comparação entre Clientes	25	5,30	1,658	6,0	1,0	10,0	18,0	12,0	11,0	42,0
Investimentos no Relacionamento	25	5,20	1,555	8,0	2,4	7,2	18,4	16,8	12,8	34,4
Benefícios econômicos do Relacionamento	25	6,56	0,912	-	-	-	8,0	6,0	9,0	77,0
Troca de Informações com clientes	25	4,14	1,991	22,2	12,0	5,0	27,0	12,0	9,8	12,0
Confiança	25	5,33	1,426	11,0	2,0	4,0	11,0	12,0	17,0	43,0
Comprometimento	25	6,36	1,195	1,0	1,0	3,0	7,0	3,0	14,0	71,0
Cooperação e Satisfação	25	5,58	1,416	4,0	-	4,0	18,0	16,0	16,0	42,0
Total – gestores		5,46	1,460	7,2	2,7	4,6	16,7	11,2	13,3	44,3
Dependência dos Clientes	300	4,96	1,781	7,0	3,9	7,2	22,6	16,6	13,7	29,0
Comparação entre Clientes	300	4,94	1,235	6,4	3,5	6,7	25,0	14,8	18,7	24,9
Investimentos no Relacionamento	300	4,91	1,690	8,5	4,6	8,1	24,7	14,2	14,1	25,8
Benefícios econômicos do Relacionamento	300	5,76	1,467	2,1	1,8	3,4	14,0	13,0	20,3	45,4
Troca de Informações com clientes	300	3,87	1,746	13,5	7,0	10,0	35,5	12,3	9,4	12,3
Confiança	300	4,98	1,400	8,2	2,2	4,3	22,7	19,1	18,4	25,1
Comprometimento	300	5,46	1,730	6,0	2,2	5,6	15,7	14,3	16,2	40,0
Cooperação e Satisfação	300	5,29	1,451	3,6	0,5	3,1	25,2	18,0	22,2	27,4
Total – clientes		5,02	1,563	6,9	3,2	6,1	23,2	15,3	16,6	28,7

Fonte: Pesquisa do autor

Com relação à evolução das respostas de gestores e clientes quanto ao marketing de relacionamento, os resultados de cada dimensão são consubstanciados nas distribuições de frequência retratadas no Gráfico 9 a seguir:



Gráfico 9 – Comparativo entre os resultados gerais de gestores e clientes
 Fonte: Pesquisa do autor

Através de uma análise geral, nota-se na Tabela 54 que 16 das 34 variáveis apresentam diferenças significativas, principalmente nas dimensões 4 – *Benefícios Econômicos do Relacionamento* e 6 – *Confiança*, que concentram o maior número de variáveis com essa ocorrência, cada uma com quatro. Já a dimensão 7 – *Comprometimento* tem três variáveis com esse critério, enquanto que a dimensão 1 – *Dependência dos Clientes* possui duas, as dimensões 2 – *Comparação entre Clientes*, 5 – *Troca de Informações com Clientes* e 8 – *Cooperação e Satisfação* possuem uma e a dimensão 3 – *Investimento no Relacionamento* não possui nenhuma.

Tabela 54 – Ranking de médias das dimensões de análise

Dimensão	Amostra	Média ranks	Soma de ranks	Mann-Whitney	Estatística Z	Signif. p-valor
<i>Dependência dos Clientes</i>	Gestores	179,74	4493,50	3331,500	-0,929	0,353
	Clientes	161,61	48481,50			
<i>Comparação entre Clientes</i>	Gestores	187,00	4675,00	3150,000	-1,334	0,182
	Clientes	161,00	48300,00			
<i>Investimento no Relacionamento</i>	Gestores	185,86	4646,50	3178,500	-1,271	0,204
	Clientes	161,10	48328,50			
<i>Benefícios Econômicos do Relacionamento</i>	Gestores	223,96	559,00	2226,000	-3,433	0,001*
	Clientes	157,92	47376,00			
<i>Troca de Informações com Clientes</i>	Gestores	173,84	4346,00	3479,000	-0,603	0,547
	Clientes	162,10	48629,00			
<i>Confiança</i>	Gestores	186,22	4655,50	3169,500	-1,291	0,197
	Clientes	161,07	48319,50			

Comprometimento	Gestores	217,12	5428,00	2397,000	-3,028	0,002*
	Clientes	158,49	47547,00			
Cooperação e Satisfação	Gestores	180,42	4510,50	3314,500	-0,969	0,333
	Clientes	161,55	48464,50			

* p-valor $\leq 0,01$ indica resultados significativos

Fonte: Pesquisa do autor

Comparando as médias das dimensões, nota-se na tabela abaixo a seguinte classificação: Comprometimento, Benefícios Econômicos do Relacionamento, Comparação entre Clientes, Investimento no Relacionamento, Cooperação e Satisfação, Troca de Informações com Clientes, Confiança e Dependência dos Clientes.

Tabela 55 – Comparação de médias entre as dimensões de análise

Dimensão	Amostra	N <i>Válido</i>	<i>Média</i> \bar{x}	<i>D.P</i> s	<i>Erro-padrão</i> <i>da Média</i>
Dependência dos Clientes	Gestores	25	5,18	1,076	0,215
	Clientes	300	4,96	1,191	0,069
Comparação entre Clientes	Gestores	25	5,30	1,050	0,210
	Clientes	300	4,94	1,140	0,066
Investimento no Relacionamento	Gestores	25	5,20	0,846	0,169
	Clientes	300	4,91	1,068	0,062
Benefícios Econômicos do Relacionamento	Gestores	25	6,56	1,207	0,070
	Clientes	300	5,76	0,756	0,151
Troca de Informações com Clientes	Gestores	25	4,14	1,373	0,275
	Clientes	300	3,87	1,191	0,069
Confiança	Gestores	25	5,33	0,900	0,180
	Clientes	300	4,98	1,175	0,068
Comprometimento	Gestores	25	6,36	0,913	0,182
	Clientes	300	5,46	1,552	0,090
Cooperação e Satisfação	Gestores	25	5,58	0,844	0,169
	Clientes	300	5,29	1,148	0,066

Fonte: Pesquisa do autor

Apesar das premissas de normalidade e igualdade de variâncias não serem verificadas, os resultados obtidos por meio do Teste U de Mann-Whitney são confirmados. Percebe-se na tabela abaixo que as dimensões 1 – *Dependência dos Clientes*, 2 – *Comparação entre Clientes*, 3 – *Investimento no Relacionamento*, 5 – *Troca de Informações com Clientes*, 6 – *Confiança* e 8 – *Cooperação e Satisfação* não apresentam resultados significativos no Teste de Levene para igualdade de variâncias

e no Teste T de Student para comparação de duas amostras independentes, ao contrário das dimensões 4 – *Benefícios Econômicos do Relacionamento* e 7 – *Comprometimento*.

Como o comprometimento apresenta uma diferença média de -0,896 e um intervalo de confiança que passa pelo ponto zero e varia entre 1,52 e -0,27, comprova-se a diferença significativa de médias. O mesmo ocorre com os benefícios econômicos do relacionamento, onde a diferença média é de -0,777 e o intervalo de confiança também passa pelo ponto zero e varia entre 1,26 e -0,29. Observa-se que em todas as dimensões os clientes apresentam uma média menor quanto à avaliação das variáveis ligadas ao marketing de relacionamento.

Tabela 56 – Testes com amostras independentes

Dimensão	Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste T para igualdade de Médias				Dif. Média c/ 95% de Confiança	
	F	Signif. p-valor	T	Signif. p-valor	Dif. Média	Erro-padrão (diferença)	Mín.	Máx.
<i>Dependência dos Clientes</i>	1,256	0,263	-0,877	0,381	-0,216	0,246	-0,70	0,27
<i>Comparação entre Clientes</i>	0,019	0,891	-1,518	0,130	-0,358	0,236	-0,82	0,10
<i>Investimento no Relacionamento</i>	1,628	0,203	-1,307	0,192	-0,287	0,219	-0,72	0,14
<i>Benefícios Econômicos do Relacionamento</i>	6,680	0,010*	-3,164	0,002*	-0,777	0,245	1,26	-0,29
<i>Troca de Informações com Clientes</i>	0,994	0,319	-1,072	0,284	-0,269	0,250	-0,76	0,22
<i>Confiança</i>	1,075	0,301	-1,287	0,199	-0,310	0,240	-0,78	0,16
<i>Comprometimento</i>	10,827	0,001*	-2,842	0,005*	-0,896	0,315	1,52	-0,27
<i>Cooperação e Satisfação</i>	2,233	0,136	-1,217	0,225	-0,286	0,235	-0,75	0,18

* p-valor ≤ 0,05 indica resultados significativos

Fonte: Pesquisa do autor

Considerando as 34 variáveis estudadas, sob a perspectiva dos gestores observa-se na Tabela 57 que a dimensão 4 – *Benefícios Econômicos do Relacionamento* apresenta suas quatro variáveis entre as maiores médias. Nota-se que o conteúdo econômico dos relacionamentos é considerado bastante relevante, o que reforça a esperança na melhoria desses benefícios através do desenvolvimento de relacionamentos lucrativos e duradouros. Tratando dos clientes, essa dimensão traduz a crença no alcance de melhores resultados para si e para a própria empresa, além da melhoria das percepções quanto ao relacionamento.

No caso dos gestores, é grande a esperança no fortalecimento das relações e no aumento do volume de negócios junto aos clientes atuais. Quanto aos clientes, verifica-se a necessidade de um maior empenho e de maiores investimentos na relação por parte das

empresas, considerando a expectativa do aumento do volume de negócios e a disposição para sua consolidação progressiva. Como esses fatores se complementam, o comprometimento se torna fundamental para o desenvolvimento de parcerias capazes de proporcionar melhores resultados tanto às organizações hoteleiras quanto aos seus hóspedes.

Como essas questões são consideradas relevantes por gestores e clientes, nota-se sua importância para o desenvolvimento de relações duradouras, pois não existem parcerias quando as partes desconfiam umas das outras, mas apenas uma interação passageira. Nesse sentido, torna-se importante estreitar laços, eliminar dúvidas e diminuir a necessidade de supervisão, o que acaba melhorando os resultados da parceria e a percepção dos envolvidos. Na dimensão 8 – *Cooperação e Satisfação*, os gestores concordam que os relacionamentos são capazes de maximizar resultados individuais e organizacionais, o que reforça a confiança e o comprometimento, além de aumentar a satisfação dos parceiros.

Porém, isso é considerado mais relevante pelos clientes do que pelos gestores, o que pode significar uma postura mais empática e solidária. Considerando que o objeto de estudo da dimensão 1 – *Dependência dos Clientes* traduz o trabalho em regime de parceria e a dependência das empresas em relação aos clientes fiéis, o que exige maiores investimentos no relacionamento, nota-se que a quebra da confiança, a diminuição do comprometimento, da cooperação ou da satisfação constituiria um revés, devido à perda dos benefícios econômicos resultantes do relacionamento.

Tabela 57 – Comparação entre os rankings de clientes e gestores

Variável	Descrição da Variável	Clientes		Gestores	
		Rank	Média \bar{x}	Rank	Média \bar{x}
15. Resultados da empresa	O relacionamento com essa empresa me leva a alcançar bons resultados.	1º	6,08	1º	6,75
16. Desempenho da empresa	O relacionamento com os clientes melhora o desempenho econômico dessa empresa.	2º	5,86	4º	6,68
13. Consequência do encerramento	Seria ruim para essa empresa encerrar o relacionamento com seus atuais clientes.	3º	5,81	9º	6,64
30. Esforço da empresa	Essa empresa se esforça para ser plenamente comprometida com seus clientes.	4º	5,61	11º	6,60
17. Percepção da empresa	O relacionamento melhora a percepção dessa empresa quanto aos benefícios da transação.	5º	5,59	5º	6,44
26. Confiança da empresa	Essa empresa confia no relacionamento firmado com os clientes.	6º	5,57	7º	6,44
34. Satisfação com a relação	Estou plenamente satisfeito com o relacionamento junto a essa empresa.	7º	5,57	15º	6,44
18. Percepção dos clientes	O relacionamento melhora minha percepção quanto aos benefícios da transação.	8º	5,52	6º	6,32
27. Força do relacionamento	Essa empresa espera que o relacionamento com os clientes se fortifique ao longo do tempo.	9º	5,52	2º	6,28
28. Aumento dos negócios	Acredito que o volume de negócios dessa empresa com seus clientes irá aumentar no futuro.	10º	5,51	3º	6,24
2. Importância dos fiéis	Essa empresa considera os clientes fiéis estrategicamente importantes.	11º	5,50	12º	6,20
33. Atendimento de objetivos	O relacionamento com essa empresa facilita o atendimento dos objetivos de ambos os lados.	12º	5,49	8º	6,12
32. Responsabilidades conjuntas	No relacionamento com os clientes, problemas são tratados como responsabilidades conjuntas por essa empresa.	13º	5,37	21º	6,12
25. Merecimento dos clientes	Os clientes dessa empresa têm recebido total confiança de sua parte.	14º	5,30	13º	6,04

29. <i>Disposição em investir</i>	Essa empresa está disposta a alocar um considerável investimento no relacionamento com seus clientes.	15º	5,22	16º	6,00
10. <i>Investimentos na parceria</i>	Os investimentos feitos por essa empresa na parceria com os clientes são significativos.	16º	5,21	17º	5,92
9. <i>Relacionamento com clientes</i>	O relacionamento dessa empresa com os novos clientes é igual ao mantido com os habituais.	17º	5,20	19º	5,84
3. <i>Vendas e lucros</i>	Seria difícil para essa empresa gerar vendas e lucros sem clientes fiéis.	18º	5,13	27º	5,84
8. <i>Valor dos clientes</i>	Nessa empresa, clientes novos possuem o mesmo valor que os clientes habituais.	19º	5,09	22º	5,72
14. <i>Dificuldade de encerramento</i>	As práticas dessa empresa tornam difícil encerrar o relacionamento com seus clientes.	20º	5,06	20º	5,72
24. <i>Veracidade do retorno</i>	Essa empresa confia na veracidade do <i>feedback</i> (retorno) fornecido pelos seus clientes.	21º	5,04	18º	5,52
5. <i>Trabalho de parceria</i>	Essa empresa trabalha em regime de parceria com seus clientes.	22º	5,03	10º	5,48
6. <i>Clientes disponíveis</i>	Há muitos clientes disponíveis para comprar os produtos/serviços que essa empresa oferece.	23º	5,02	14º	5,20
31. <i>Percepção da empresa</i>	Essa empresa sente que seus clientes não se preocupam apenas com seus interesses.	24º	4,75	26º	4,56
4. <i>Substituição de benefícios</i>	Seria difícil substituir os benefícios gerados por essa empresa.	25º	4,59	25º	4,56
1. <i>Dependência dos fiéis</i>	Essa empresa se sente dependente dos clientes fiéis.	26º	4,54	24º	4,48
21. <i>Confidencialidade</i>	A confidencialidade das informações repassadas é respeitada pelos clientes fiéis.	27º	4,49	23º	4,40
7. <i>Substituição de clientes</i>	Essa empresa acredita que novos clientes podem substituir os habituais a qualquer tempo.	28º	4,46	30º	4,28
11. <i>Transferência de investimentos</i>	Os investimentos no relacionamento são facilmente transferíveis para outros processos.	29º	4,35	28º	4,04
12. <i>Custo de mudança</i>	É grande o custo dessa empresa em mudar o relacionamento com clientes habituais para novos.	30º	4,13	31º	3,96
23. <i>Supervisão de transações</i>	As transações com os clientes não precisam ser supervisionadas detalhadamente pela empresa.	31º	4,01	34º	3,88
19. <i>Volume de troca</i>	Essa empresa troca mais informações com clientes fiéis do que com outros clientes.	32º	3,84	32º	3,80
22. <i>Retenção</i>	Os clientes fiéis dessa empresa retém para si (omitem) informações importantes.	33º	3,67	29º	3,52
20. <i>Compartilhamento</i>	Essa empresa compartilha informações com clientes fiéis não compartilhadas com outros clientes.	34º	3,48	33º	2,92

Fonte: Pesquisa do autor

A possibilidade em análise é reforçada devido ao suposto grande número de clientes que poderiam substituir os atuais, como atesta a dimensão 2 – *Comparação entre Clientes*, o que contrasta com o posicionamento dos clientes no sentido de se considerarem imprescindíveis para as empresas, que devem avaliá-los estrategicamente devido à sua fidelidade. Finalmente, nota-se que a troca de informações pode ser otimizada, uma vez que a qualidade da comunicação constitui importante requisito para o estreitamento de laços e o desenvolvimento de fatores como confiança, comprometimento, cooperação e satisfação.

Em função dessas análises, pontos críticos foram detectados nas diversas dimensões de análise ligadas ao marketing de relacionamento. Nesse sentido, Cravens (1997) ressalta a necessidade de se estabelecer relacionamentos estratégicos cooperativos, através da análise de fatores como diversidade, turbulência, risco do ambiente de negócios,

complexidade cada vez maior da tecnologia, necessidade de grandes quantias de recursos, acesso a mercados globais e disponibilidade da tecnologia da informação.

Na sequência, procedeu-se uma Análise dos Componentes Principais associada às técnicas de Rotação Varimax e Normalização Kaiser, com nove fatores extraídos pelo critério da raiz latente (auto-valor > 1), onde apenas a variável 7. *Substituição de clientes* deixa de figurar. Através do exame do Gráfico 10 disposto logo a seguir, nota-se que as 33 variáveis restantes se encontram ordenadas e classificadas segundo o critério da escala unidimensional:

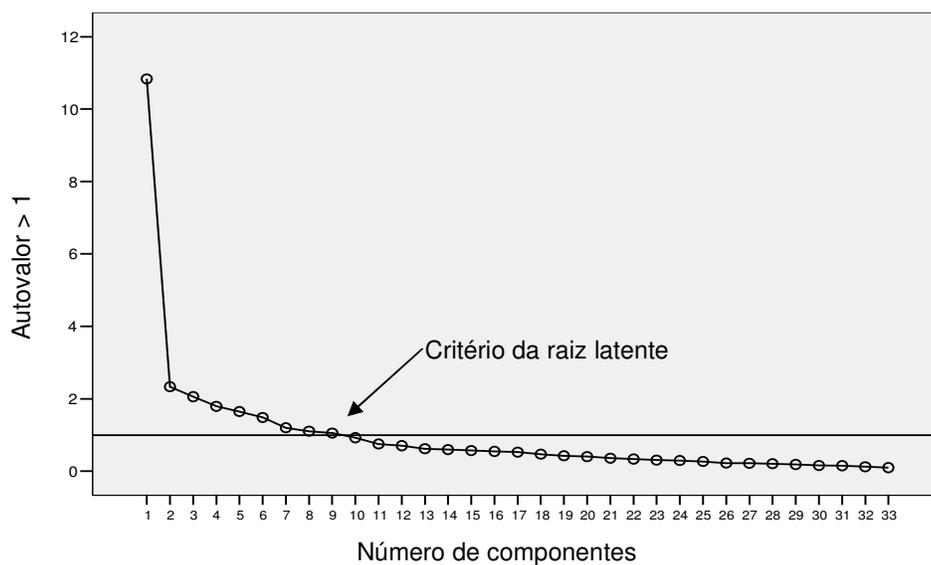


Gráfico 10 – Extração de fatores: gestores e clientes

Fonte: Pesquisa do autor

Como se percebe na Tabela 58, entre as 13 variáveis dispostas no Fator 1 se encontram quatro ligadas ao comprometimento, duas à cooperação e satisfação, duas à dependência dos clientes, duas à confiança, duas ao investimento de recursos no relacionamento e uma à troca de informações com clientes. No Fator 2, os benefícios econômicos concentram cinco variáveis, onde o relacionamento capaz de trazer bons resultados, melhorar o desempenho econômico e a percepção das partes se relaciona com as conseqüências negativas advindas do encerramento do relacionamento. Já no Fator 3, o compartilhamento e o tamanho do volume de troca de informações com clientes fiéis estão conexos.

Quanto ao Fator 4, a disponibilidade de clientes para comprar produtos e serviços se relaciona com a dependência dos clientes fiéis. Já no Fator 5, o custo de se mudar o relacionamento com os clientes atuais para novos clientes está associado

à facilidade de transferência dos recursos empregados no relacionamento para outros processos. No Fator 6, o sentimento de que os clientes não se preocupam apenas com seus interesses segue acompanhado da facilidade de atingimento de objetivos de ambos os lados por meio do relacionamento. No Fator 7, o tipo de relacionamento e o valor dado aos clientes novos em relação aos habituais estão ligados à retenção ou omissão de informações por parte dos clientes fiéis.

No tocante ao Fator 8, a necessidade de supervisão detalhada das transações com clientes está associada à confiança na veracidade do retorno oferecido pelos clientes. Já o Fator 9 revela a relação entre o problema de gerar vendas e lucros sem clientes fiéis e a dificuldade dos clientes fiéis substituírem os benefícios oferecidos.

Tabela 58 – Matriz de Fatores Rotada: gestores e clientes

	<i>Componentes</i>								
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
28. Aumento dos negócios	0,872								
27. Força do relacionamento	0,849								
26. Confiança da empresa	0,810								
29. Disposição em investir	0,806								
30. Esforço da empresa	0,806								
34. Satisfação com a relação	0,790								
2. Importância dos fiéis	0,703								
32. Responsabilidades conjuntas	0,671								
5. Trabalho de parceria	0,639								
14. Dificuldade de encerramento	0,604								
25. Merecimento dos clientes	0,558								
10. Investimentos na parceria	0,527								
21. Confidencialidade	0,400								
17. Percepção da empresa		0,833							
18. Percepção dos clientes		0,820							
16. Desempenho da empresa		0,691							
15. Resultados da empresa		0,666							
13. Consequência do encerramento		0,536							
20. Compartilhamento			0,849						
19. Volume de troca			0,823						
6. Clientes disponíveis				0,809					
1. Dependência dos fiéis				0,480					
12. Custo de mudança					0,736				
11. Transferência de investimentos					0,673				
31. Percepção da empresa						0,665			
33. Atendimento de objetivos						0,593			
8. Valor dos clientes							0,767		
9. Relacionamento com clientes							0,587		
22. Retenção							0,579		
23. Supervisão de transações								0,775	
24. Veracidade do retorno								0,552	
3. Vendas e lucros									0,889
4. Substituição de benefícios									0,524

Fonte: Pesquisa do autor

Separadamente, os Fatores 1 e 2 explicam respectivamente 32,83% e 7,07% da variância total. Em conjunto, eles respondem por 39,9% da variância total. Nota-se que gestores e clientes consideram o comprometimento e os benefícios econômicos do relacionamento fundamentais, além do mais, o fortalecimento dos relacionamentos, o aumento do volume de negócios ao longo do tempo, a alocação de investimentos significativos nos relacionamentos e o esforço para ser plenamente comprometido estão diretamente ligados à satisfação com o relacionamento, ao tratamento de problemas como responsabilidades conjuntas, à importância estratégica dada aos clientes fiéis, ao trabalho em regime de parceria, à confiança entre as partes, à dificuldade de encerramento do relacionamento e ao respeito à confidencialidade das informações repassadas.

Como as variáveis ligadas ao comprometimento figuram no primeiro nível da Matriz de Fatores, supõe-se que exista correlação com as variáveis das demais dimensões. Na Tabela 59, percebe-se significância em 33 dos 36 cruzamentos de variáveis das dimensões 1 – Dependência dos Clientes e 7 – Comprometimento, o que mostra um percentual de 91,67% de correlação, excluindo-se: 3. Vendas e lucros x 27. Força do relacionamento, 3. Vendas e lucros x 28. Aumento dos negócios, 3. Vendas e lucros x 29. Disposição em investir. Os Testes de Pearson ($R = 0,613$) e Spearman ($Rho = 0,581$) indicam correlações fortes, enquanto no Teste de Kendall ($Tau-b = 0,452$) a correlação é moderada. Em todos os casos o p-valor encontrado é de 0,000, de onde percebe-se que existe correlação significativa entre dependência dos clientes e comprometimento.

Tabela 59 – Matriz de correlação: *Dependência dos Clientes e Comprometimento*

		1	2	3	4	5	27	28	29	30
Correlação	1	1,000	0,438	0,221	0,266	0,316	0,294	0,282	0,252	0,226
	2	0,438	1,000	0,133	0,240	0,625	0,616	0,650	0,526	0,576
	3	0,221	0,133	1,000	0,351	0,184	0,066	0,055	0,116	0,200
	4	0,226	0,240	0,351	1,000	0,337	0,310	0,263	0,254	0,309
	5	0,316	0,625	0,184	0,337	1,000	0,621	0,617	0,557	0,532
Significância	1		0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
	2	0,000*		0,008*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
	3	0,000*	0,008*		0,000*	0,000*	0,119	0,161	0,018	0,000*
	4	0,000*	0,000*	0,000*		0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
	5	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*		0,000*	0,000*	0,000*	0,000*

* p-valor $\leq 0,01$ indica correlações significativas

Fonte: Pesquisa do autor

A Tabela 60 revela correlações entre 22 dos 28 cruzamentos entre as dimensões 2 – Comparação entre Clientes e 7 – Comprometimento. Não existe significância entre 6. Clientes disponíveis x 8. Valor dos clientes, 7. Substituição de clientes x 8. Valor dos clientes, 7. Substituição de clientes x 27. Força do relacionamento, 7. Substituição de clientes x 28. Aumento dos negócios, 7. Substituição de clientes x 29. Disposição em investir e 7. Substituição de clientes x 30. Esforço da empresa, mas 78,57% das variáveis estão correlacionadas.

Enquanto o Teste de Pearson ($R = 0,465$) apresenta uma correlação moderada, os Testes de Kendall ($Tau-b = 0,295$) e Spearman ($Rho = 0,391$) evidenciam correlações fracas. Como o p-valor encontrado em cada teste gira em torno de 0,000, se confirma a correlação significativa entre benefícios econômicos do relacionamento e comprometimento.

Tabela 60 – Matriz de correlação: *Comparação entre Clientes e Comprometimento*

		6	7	8	9	27	28	29	30
Correlação	6	1,000	0,268	0,087	0,156	0,240	0,275	0,155	0,193
	7	0,268	1,000	0,093	0,227	-0,009	0,057	0,019	0,077
	8	0,087	0,093	1,000	0,644	0,373	0,342	0,349	0,335
	9	0,156	0,227	0,644	1,000	0,523	0,503	0,478	0,482
Signifi- cância	6		0,000*	0,059	0,002*	0,000*	0,000*	0,003*	0,000*
	7	0,000*		0,047	0,000*	0,438	0,152	0,367	0,082
	8	0,059	0,047		0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
	9	0,002*	0,000*	0,000*		0,000*	0,000*	0,000*	0,000*

* p -valor $\leq 0,01$ indica correlações significativas

Fonte: Pesquisa do autor

Nas dimensões 3 – Investimento no Relacionamento e 7 – Comprometimento, existe significância em 32 dos 36 cruzamentos dispostos na Tabela 61, ou seja, 88,88%, com exceção de: 11. Transferência de investimentos x 13. Consequência do encerramento, 12. Custo de mudança x 13. Consequência do encerramento, 12. Custo de mudança x 27. Força do relacionamento, 12. Custo de mudança x 30. Esforço da empresa. Com relação aos testes de correlação, Pearson ($R = 0,602$) revela uma correlação forte enquanto Spearman ($Rho = 0,532$) e Kendall ($Tau-b = 0,407$) apresentam correlações moderadas. Novamente o p -valor de 0,000 acaba configurando a significância da correlação entre investimentos no relacionamento e comprometimento, o que pode ser confirmado na tabela abaixo.

Tabela 61 – Matriz de correlação: Investimento no Relacionamento e Comprometimento

		10	11	12	13	14	27	28	29	30
Correlação	10	1,000	0,328	0,195	0,310	0,448	0,481	0,464	0,559	0,550
	11	0,328	1,000	0,364	0,065	0,265	0,247	0,187	0,361	0,266
	12	0,195	0,364	1,000	-0,098	0,219	0,064	0,159	0,143	0,061
	13	0,310	0,065	-0,098	1,000	0,363	0,326	0,218	0,253	0,310
	14	0,448	0,265	0,219	0,363	1,000	0,545	0,556	0,479	0,591
Signifi- cância	10		0,000*							
	11	0,000*		0,000*	0,129	0,000*	0,000*	0,001*	0,000*	0,000*
	12	0,000*	0,000*		0,045	0,000*	0,136	0,003*	0,007*	0,145
	13	0,000*	0,129	0,045		0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
	14	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*		0,000*	0,000*	0,000*	0,000*

* p -valor $\leq 0,01$ indica correlações significativas

Fonte: Pesquisa do autor

Na tabela abaixo, vê-se correlações significativas entre todas as variáveis das dimensões 4 – Benefícios Econômicos do Relacionamento e 7 – Comprometimento. Por meio dos p -valores de 0,000 encontrados em cada teste de correlação, Spearman ($Rho = 0,532$), Pearson ($R = 0,495$) e Kendall ($Tau-b = 0,429$) confirmam a correlação moderada entre essas dimensões.

Tabela 62 – Matriz de correlação: Benefícios Econômicos do Relacionamento e Comprometimento

		15	16	17	18	27	28	29	30
Correlação	15	1,000	0,589	0,459	0,479	0,413	0,283	0,365	0,417
	16	0,589	1,000	0,519	0,506	0,457	0,333	0,374	0,408
	17	0,459	0,519	1,000	0,821	0,323	0,277	0,362	0,365
	18	0,479	0,506	0,821	1,000	0,334	0,294	0,395	0,450
Signifi- cância	15		0,000*						
	16	0,000*		0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
	17	0,000*	0,000*		0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
	18	0,000*	0,000*	0,000*		0,000*	0,000*	0,000*	0,000*

* p -valor $\leq 0,01$ indica correlações significativas

Fonte: Pesquisa do autor

A Tabela 63 evidencia a baixa incidência de correlações entre as variáveis das dimensões 5 – Troca de Informações com Clientes e 7 – Comprometimento, na ordem de 12 entre as 28 possíveis, ou seja, 42,85% do total. Os cruzamentos que não apresentam significância são: 19. Volume de troca x 27. Força do relacionamento, 19. Volume de troca x 28. Aumento dos negócios, 19. Volume de troca x 29. Disposição em investir, 19. Volume de troca x 30. Esforço da empresa, 20. Compartilhamento x 27. Força do relacionamento, 20. Compartilhamento x 28. Aumento dos negócios, 20. Compartilhamento x 29. Disposição em investir, 20. Compartilhamento x 30. Esforço da empresa, 22. Retenção x 27. Força do relacionamento, 22. Retenção x 28. Aumento dos negócios, 22. Retenção x 29. Disposição em investir e 22. Retenção x 30. Esforço da empresa.

Pearson ($R = 0,092$) atesta correlações muito fracas, com p-valor de 0,097. Já o p-valor de 0,836 de Kendall ($Tau-b = -0,008$) e o p-valor de 0,788 determinado de Spearman ($Rho = -0,015$) confirmam a inexistência de correlação significativa entre troca de informações com clientes e comprometimento.

Tabela 63 – Matriz de correlação: Troca de Informações com Clientes e Comprometimento

		19	20	21	22	27	28	29	30
Correlação	19	1,000	0,559	0,162	0,299	-0,053	-0,086	-0,029	-0,059
	20	0,599	1,000	0,149	0,323	-0,066	-0,079	0,063	0,009
	21	0,162	0,149	1,000	0,172	0,363	0,312	0,357	0,448
	22	0,299	0,323	0,172	1,000	-0,039	-0,085	-0,067	-0,028
Significância	19		0,000*	0,002*	0,000*	0,173	0,060	0,302	0,146
	20	0,000*		0,003*	0,000*	0,119	0,078	0,128	0,434
	21	0,002*	0,003*		0,001*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
	22	0,000*	0,000*	0,001*		0,239	0,063	0,116	0,308

* p-valor $\leq 0,01$ indica correlações significativas

Fonte: Pesquisa do autor

Quanto às dimensões 6 – Confiança e 7 – Comprometimento, a Tabela 64 revela significância em 23 das 28 combinações, o que corresponde a 82,14% do total. Por sua vez, os seguintes cruzamentos de variáveis não apresentam significância: 23. Supervisão de transações x 26. Confiança da empresa, 23. Supervisão de transações X 27. Força do relacionamento, 23. Supervisão de transações x 28. Aumento dos negócios, 23. Supervisão de transações x 29. Disposição em investir e 23. Supervisão de transações x 30. Esforço da empresa. A incidência de correlações moderadas entre as variáveis é reforçada pelos testes de Pearson ($R = 0,643$), Kendall ($Tau-b = 0,407$) e Spearman ($Rho = 0,530$), que apresentaram p-valores de 0,000 cada, comprovando assim a existência de correlação significativa entre confiança e comprometimento.

Tabela 64 – Matriz de correlação: Confiança e Comprometimento

		23	24	25	26	27	28	29	30
Correlação	23	1,000	0,196	0,198	0,045	-0,029	-0,057	0,044	0,022
	24	0,196	1,000	0,597	0,497	0,455	0,454	0,432	0,428
	25	0,198	0,597	1,000	0,547	0,586	0,556	0,510	0,492
	26	0,045	0,497	0,547	1,000	0,728	0,696	0,670	0,726
Significância	23		0,000*	0,000*	0,211	0,305	0,155	0,213	0,349
	24	0,000*		0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
	25	0,000*	0,000*		0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
	26	0,211	0,000*	0,000*		0,000*	0,000*	0,000*	0,000*

* p-valor $\leq 0,01$ indica correlações significativas

Fonte: Pesquisa do autor

A tabela abaixo revela correlações entre todas as variáveis das dimensões 8 – Cooperação e Satisfação e 7 – Comprometimento. Os Testes de Pearson ($R = 0,758$) e Spearman ($Rho = 0,727$) atestam correlações fortes e o Teste de Kendall ($Tau-b = 0,578$) revela correlação moderada. Nos três casos o p-valor encontrado é de 0,000. Desse modo, confirma-se a existência de correlação significativa entre cooperação e satisfação e comprometimento.

Tabela 65 – Matriz de correlação: *Cooperação e Satisfação e Comprometimento*

		31	32	33	34	27	28	29	30
Correlação	31	1,000	0,428	0,446	0,245	0,204	0,235	0,291	0,294
	32	0,428	1,000	0,611	0,664	0,613	0,593	0,692	0,715
	33	0,446	0,611	1,000	0,526	0,427	0,428	0,465	0,578
	34	0,245	0,664	0,526	1,000	0,686	0,671	0,708	0,737
Signifi- cância	31		0,000*						
	32	0,000*		0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
	33	0,000*	0,000*		0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
	34	0,000*	0,000*	0,000*		0,000*	0,000*	0,000*	0,000*

* $p\text{-valor} \leq 0,01$ indica correlações significativas

Fonte: Pesquisa do autor

Diante das análises apresentadas, chega-se à apresentação das principais conclusões resultantes do presente estudo.

5. CONCLUSÃO

Com base nos objetivos previamente definidos, o presente estudo analisou as opiniões de gestores e clientes de diversas organizações hoteleiras com relação às políticas e procedimentos relacionais propostos a título de estratégias de fidelização. Centradas nas oito dimensões de análise existentes, as principais conclusões são apresentadas a seguir.

5.1 CONCLUSÕES

Em uma primeira perspectiva, ao tomar as dimensões de análise separadamente, verifica-se na primeira delas que parece existir uma concordância geral em termos da baixa dependência das organizações hoteleiras para com seus clientes. A maioria dos gestores afirma que não existem maiores dificuldades para a geração de vendas e lucros sem clientes fiéis. Apesar das organizações considerarem os clientes fiéis estrategicamente importantes, boa parte dos clientes acredita não ser possível considerá-los realmente importantes sem que haja uma maior dependência dessas empresas em relação aos mesmos.

Ainda chama a atenção o fato da avaliação dos gestores ter sido pior que a dos hóspedes quanto à dificuldade de substituição dos benefícios gerados pela empresa, o que revela a descrença no próprio desempenho organizacional. Como reflexo, grande parte dos clientes acredita que essas empresas não trabalham em regime de parceria com seus clientes, o que certamente compromete qualquer iniciativa de fidelização. Enquanto os gestores atestam a existência de vantagens diferenciais no relacionamento e a conseqüente dependência dos clientes fiéis, os clientes são indiferentes a esses esforços, desaprovando o relacionamento proposto.

Na segunda dimensão, subentende-se que o fato dos gestores demonstrarem a crença na grande disponibilidade de clientes no mercado os leva a considerar os clientes substituíveis a qualquer tempo. Nesse sentido, a maior parte das empresas pesquisadas não se mostra capaz de distinguir o valor de cada cliente segundo o estágio da relação, o que traduz sérias dificuldades das organizações hoteleiras quanto ao poder de diferenciação e valorização de seus clientes.

Dessa forma, as organizações deixam a construção de relacionamentos duradouros de lado e passam a ater-se apenas ao momento da venda. Os gestores confirmam o tratamento igualitário entre os clientes novos e os fiéis, enquanto que os

clientes repudiam a falta de distinção no tratamento oferecido e o baixo poder de diferenciação das organizações.

Quanto à terceira dimensão, nota-se a disposição das empresas em investir quantias consideráveis nos relacionamentos, apesar de boa parte dos clientes discordarem desse fato. Pode-se dizer que além de se investir no relacionamento, é necessário que os recursos empreendidos não sejam facilmente transferidos para outros processos, uma vez que o custo de mudança acarreta resultados bem inferiores se comparados aos decorrentes da manutenção das relações. Em função das atuais práticas, boa parte dos clientes não acha difícil encerrar o relacionamento com os hotéis e pousadas pesquisados, o que aumenta o custo de transação assumidos por essas empresas.

Tratando da quarta dimensão, aparentemente boa parte dos clientes acredita que a manutenção do relacionamento com a empresa não está lhes proporcionando melhores resultados, apesar dos esforços relacionais serem considerados capazes de melhorar os resultados da transação. O contraste se torna evidente quando os gestores afirmam que o relacionamento não só proporciona melhores resultados e benefícios, mas também melhora sua própria percepção quanto às vantagens de uma parceria. Na visão dos clientes, o relacionamento atual não se mostra plenamente capaz de melhorar sua percepção quanto aos benefícios da transação, o que enseja a ampliação do escopo das estratégias relacionais.

Na quinta dimensão, depreende-se que a maioria das organizações hoteleiras não oferece tratamento distintivo quanto à melhoria do processo de comunicação ao longo do tempo, o que evidencia novas falhas na política relacional existente. Para essas empresas, a evolução do relacionamento não justifica um maior fluxo de informações entre os hotéis e pousadas pesquisados e seus hóspedes. Aliada a esses fatos, a descrença das empresas na veracidade das informações prestadas pelos hóspedes à primeira vista faz com que a maioria deles as retenha ou omita, criando-se uma barreira ao estreitamento de laços e conhecimento mútuo, além de provocar certo descontentamento dos clientes quanto ao compartilhamento, troca e respeito à confidencialidade da informação.

Nota-se na sexta dimensão que, em termos gerais, os gestores acham necessário supervisionar detalhadamente as transações, uma vez que a confiança na veracidade do retorno fornecido pelos clientes não é considerável. Conseqüentemente, boa parte das organizações hoteleiras não se mostra confiante quanto ao relacionamento firmado com seus hóspedes, fato este que se repete sob a ótica dos

clientes em relação às empresas investigadas. Destacando-se das demais, a sétima dimensão revela a esperança das empresas no fortalecimento das relações e no aumento do volume de negócios com os clientes, além de se considerarem plenamente comprometidas com os mesmos.

Contudo, muitos clientes acabaram avaliando o esforço das empresas insuficiente, uma vez que a alocação de investimentos nos relacionamentos não atende suas expectativas, o que prejudica a avaliação subjetiva dos benefícios esperados em relação aos benefícios percebidos. Nota-se o aparente tom predominante de reprovação dos hóspedes para com a postura adotada pelas organizações hoteleiras no trato de seus relacionamentos, restando dúvidas sobre o seu real comprometimento.

Já na oitava dimensão, como os gestores parecem sentir que os clientes só se preocupam com seus próprios interesses, considera-se comum que eventuais problemas não sejam tratados como responsabilidades conjuntas, o que provavelmente influi negativamente no estado de cooperação entre as partes. Em outros termos, o relacionamento encontra dificuldades para atender objetivos mútuos, o que acarreta a geração de um forte sentimento de insatisfação.

A comparação entre as amostras de gestores e clientes em cada dimensão de análise sinaliza preocupações que podem significar vulnerabilidades organizacionais. As opiniões nas amostras apresentam diferenças significativas quanto à: dificuldade para se gerar vendas e lucros sem clientes fiéis; crença no trabalho em regime de parceria; quantidade de clientes dispostos a comprar os produtos e serviços oferecidos; melhoria de percepções em função do relacionamento proposto; aproveitamento de maiores benefícios econômicos; avaliação do respeito à confidencialidade das informações repassadas; necessidade de supervisão de transações; merecimento da confiança; veracidade do retorno fornecido; esforço de comprometimento; investimento nos relacionamentos; possibilidade de crescimento gradativo do volume de negócios; e, finalmente, quanto ao fortalecimento dos relacionamentos e ao atendimento mútuo de objetivos.

Partindo da segunda perspectiva, que visa estudar as dimensões de análise em conjunto, evidenciam-se congruências quanto aos aspectos fundamentais na explicação do marketing de relacionamento, em especial o comprometimento, benefícios econômicos do relacionamento, confiança, cooperação e satisfação. Não obstante essas comparações, os principais fatores extraídos correspondem às

dimensões do comprometimento e dos benefícios econômicos do relacionamento, responsáveis pela explicação da maior parte da variância encontrada nas respostas.

Tomando as opiniões de gestores e clientes quanto aos aspectos de fidelização, confirma-se a existência de correlações significativas entre comprometimento e cooperação e satisfação, confiança, dependência dos clientes, comparação entre clientes e benefícios econômicos do relacionamento, com exceção da troca de informações com clientes.

De maneira complementar, o conteúdo dos discursos de gestores e clientes explica a necessidade de se quebrar paradigmas como a suposta dificuldade de fidelizar clientes no setor turístico-hoteleiro, além de se transcender a visão meramente comercial das empresas em relação aos seus clientes, que requerem um tratamento mais humanista e direcionado ao pleno atendimento de suas necessidades e desejos. Percebe-se em praticamente todas as variáveis estudadas o tom predominantemente crítico dos clientes em relação aos gestores, além de diferenças significativas de opiniões quanto aos aspectos ligados ao comprometimento e aos benefícios econômicos do relacionamento.

Recomenda-se um maior foco das organizações hoteleiras nos principais tópicos considerados relevantes pelos clientes, que impactam diretamente no retorno esperado em função dos investimentos realizados em políticas relacionais. Isso significa que não basta ter em mãos os instrumentais necessários para empregar tais estratégias, é preciso que as mesmas sejam escolhidas e implementadas de maneira mais eficaz por seus gestores.

Finalmente, considerando o resgate teórico levantado, os resultados, as análises e as interpretações da pesquisa, duas últimas conclusões são apresentadas. Primeiro, o marketing de relacionamento se apresenta como uma prática essencial para a organização enfrentar os imensos desafios da globalização. Segundo, tudo leva a crer que os esforços das organizações hoteleiras de João Pessoa não estão sendo suficientes quanto ao que se espera das práticas do marketing de relacionamento.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Nota-se que o estudo trata de um universo ímpar e reduzido de hotéis e pousadas investigados segundo a realidade local vigente à época da coleta de dados em campo. O tamanho da amostra também constitui uma limitação, devido ao grande número de organizações hoteleiras existentes nas diversas regiões do país e do mundo que poderiam vir a ser alvo da presente investigação. Nesse sentido, as

limitações geográficas também ganham força. De maneira complementar, o escopo do setor turístico abrange diversas áreas que se inter-relacionam com a atividade hoteleira, o que poderia ser melhor explicado através de uma ótica mais abrangente.

Logo, a presente pesquisa não se propõe a oferecer resultados passíveis de generalizações, que desconsiderem seu contexto. Finalmente, seria interessante contar com um maior número de contribuições científicas que atestassem a aplicabilidade dos modelos de marketing de relacionamento que serviram de base para a adaptação da escala de Wilson e Vlosky (1997), uma vez que o tema ainda carece de maior amadurecimento na comunidade acadêmica contemporânea.

5.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

A título de sugestão, deve-se considerar a ampliação do escopo dessa pesquisa através do teste de novas dimensões de análise em contextos diferentes, que viabilizariam comparativos ainda mais confiáveis e fidedignos capazes de fundamentar a criação de um novo modelo de marketing de relacionamento.

REFERÊNCIAS

ADAMS, Bruce. Customer relationship management uncovers revenue from loyal guests. **Hotel and motel management**. Vol. 16. Duluth: 2001.

AMBRÓSIO, Vicente; SIQUEIRA, Rodrigo. **Plano de marketing de serviços**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Dictionary of marketing terms**. Chicago: Bennet, 1988.

AMOR, Daniel. **A (r)evolução do e-business**: vivendo e trabalhando em um mundo interconectado. São Paulo: Makron Books, 2000.

ANDERSON, James C.; NARUS, James A. model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of marketing**, n. 54, January 1990.

ANJOS NETO, Mário Rodrigues dos; MOURA, Alexandre Inácio. Construção e teste de um modelo teórico de marketing de relacionamento para o setor de educação. Curitiba: *in Anais do XXVIII EnANPAD*, 2004.

ARNETT, Dennis B. *et al.* The identity salience model of relationship marketing success: the case of nonprofit marketing. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 2, pp. 89 - 106, April 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS. **Classificação dos meios de hospedagem**. Disponível em <<http://www.abih.com.br/classificacao.php>>. Acesso em 01/04/2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS. **Perfil da hotelaria nacional**. Disponível em <<http://www.abih.com.br/principal/estaduais/index.php>>. Acesso em 01/04/2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGÊNCIAS DE VIAGEM. **Dados do turismo**. Disponível em <http://www.abav.com.br/lista_noticias.asp>. Acesso em 17/03/2006.

BAKER, Michael J. Administração de marketing. **Rio de Janeiro: Campus, 2005.**

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. **Lisboa: Edições 70, 1977.**

BASTA, Darci *et al.* **Fundamentos de marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

BERRY, Leonard L; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing**: competindo através da qualidade. 3 ed. São Paulo: Maltese, 1995.

BICALHO, Angélica Aparecida de Oliveira. **Marketing de relacionamento em organizações hoteleiras**: estudo multicaso em apart-hotéis em Belo Horizonte. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, 2002.

BLOIS, Keith J. Relationships in business-to-business marketing: how is their value assessed? **Marketing intelligence & planning**, vol. 17, n. 2, pp. 91-99, 1999.

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento**: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2001.

BOYD, H. W. **Marketing research**: text and cases. 7 ed. Homewood: Irwin, 1996.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? São Paulo: *In Revista de administração de empresas da EAESP/FGV*, v. 41, n. 1, pp. 8-15, jan./mar. 2001.

BRANSTAD, Paul; LUCIER, Chuck. The case for practical visionaries. **Strategy and business**, n. 22, pp. 42-53, 2001.

BRASIL. Banco Central do Brasil. Evolução mensal da receita e despesa cambial e turística. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/relatorios>>. Acesso em 29/01/2007.

BRASIL. Banco Central do Brasil. Pesquisas e publicações. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/publicacoes>>. Acesso em 22/03/2006.

BRASIL. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Flats, apart-hotéis ou hotéis-residência: **caracterização de desempenho**. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset>>. Acesso em 01/04/2006.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Turismo. **Anuário estatístico**. Disponível em <<http://www.turismo.gov.br/arquivos>>. Acesso em 22/03/2006.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Turismo. **Caracterização e dimensionamento do turismo doméstico no Brasil**. Disponível em <<http://www.turismo.gov.br/arquivos>>. Acesso em 29/01/2007.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Turismo. **Deliberação normativa n. 376**. Disponível em <<http://www.embratur.com.br/conteúdo>>. Acesso em 01/04/2006.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Turismo. **Deliberação normativa n. 387**. Disponível em <<http://www.embratur.com.br/conteúdo>>. Acesso em 20/10/2005.

BRASIL. Ministério da Fazenda. **Pronunciamentos Oficiais**. Disponível em <<http://www.fazenda.gov.br/noticias>>. Acesso em 22/03/2006.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Estatísticas. Disponível em <<http://www.mte.gov.br/estatisticas>>. Acesso em 22/03/2006.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Boletim de desempenho econômico do turismo**. Disponível em <http://www.turismo.gov.br/dados_fatos.php>. Acesso em 01/04/2006.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo: Atlas, 2000.

BRITO, Bruno Dantas Muniz de. Os efeitos da sazonalidade na exploração do fenômeno turístico. **Revista turismo**, jan. 2005.

CAIXETA, N. A explosão do turismo. **Revista exame**, n. 735, pp. 40-54, mar. 2001.

CAMPOS, Luiz Cláudio A. M. **Administração de Hotéis**. Disponível em <<http://www.senac.br/informativo>>. Acesso em 16/03/2005.

CAMPOS, Luiz Cláudio A. M.; GONÇALVES, Maria Helena B. **Introdução ao turismo e hotelaria**. Rio de Janeiro: SENAC, 1998.

CARVALHO, Virgílio Nelson S. **Turismo e hotelaria desenvolvendo a economia**. São Paulo: Atlas, 2000.

CAVASSA, César Ramírez. **Hotéis: gerenciamento, segurança e manutenção**. São Paulo: Roca, 2001.

CHAKRAPANI, Chuck. **How to mensure service quality and customer satisfaction: the informal field guide for tools and techniques**. Chicago: American Marketing Association, 1997.

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing: criando valor para os clientes**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CHURCHILL, Gilbert Jr. **Marketing research: methodological foundations**. Orlando: Dryden Press, 1995.

COBRA, Marcos. **Estratégias de marketing de serviços**. São Paulo: Cobra, 2001.

COBRA, Marcos. **Marketing básico**. São Paulo: Atlas, 1997.

COOPER, Chris *et al.* **Turismo: princípios e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

COSTA NETO, Pedro L. **Estatística**. São Paulo: Edgar Blucher, 1977.

COUGHLAN, Anne T. *et al.* **Canais de marketing e distribuição**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CRAVENS, David W. **Strategic marketing**. 5 ed. Boston, Irwin/Mcgraw-Hill, 1997.

DARONCO, Edimara. **Marketing de relacionamento nas trocas das empresas varejistas de materiais de construção de Cruz Alta e região com seus maiores fornecedores**. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2001.

DAVIES, Carlos Alberto. **Manual de hospedagem: simplificando ações na hotelaria**. Caxias do Sul: EducS, 2002.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

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.

DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker: a administração.** São Paulo: Nobel, 2001.

ETZEL, Michael J. *et al.* **Marketing.** São Paulo: Makron Books, 2001.

FLEURY, Maria Tereza L.; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2001.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FORNELL, C. A national customer satisfaction barometer: the swedish experience. **Journal of marketing**, v. 56, pp. 6-21, 1992.

FROMER, Betty; VIEIRA, Débora D. **Turismo e terceira idade.** São Paulo: Aleph, 2003.

GALE, Bradley T. **Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver.** São Paulo: Pioneira, 1996.

GEYSKENS, Inge *et al.* A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. Chicago: **Journal of marketing research**, v. 36, n. 2, pp. 223-238, 1999.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operação para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOELDNER, Charles R. *et al.* **Turismo: princípios, práticas e filosofias.** 8 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre.** 2 ed. São Paulo: Futura, 2000.

GRIFFIN, Jill. Um programa de fidelização. **HSM management**, São Paulo, pp. 58-64, set. 2001.

GROFF, Rubem. **Mensurando marketing de relacionamento: uma aplicação da escala de Wilson e Vlosky no mercado de bens de capital.** Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2001.

GRÖNROOS, Christian. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management decision**, vol. 32, n. 2, pp. 4-20, 1994.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GRÖNROOS, Christian; RAVALD, Annika. The value concept and relationship marketing. **European journal of marketing**, v. 30, n. 2, pp. 19-30, 1996.

GUMMESON, Evert. Productivity, quality and relationship marketing in service operations. **International journal of contemporary hospitality management**, v. 10, n. 1, pp. 4-15, 1998.

HAIR, J. F *et al.* **Multivariate data analysis**. 5 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HENNIG-THURAU, Thorsten *et al.* Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality. **Journal of service research**, v. 4, n. 3, pp. 230-247, 2002.

HOOLEY, Graham J. *et al.* **Estratégias de marketing e posicionamento competitivo**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John. **Posicionamento competitivo: como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado**. São Paulo: Makron Books, 1996.

IGNARRA, Luiz Renato. **Fundamentos do turismo**. São Paulo: Pioneira, 1999.

JANAL, D. S. **Como fazer marketing na internet**. Rio de Janeiro: Infobook, 1996.

KALWANI, Manohar; NARAYANDAS, Narakesari. Long term manufacturer-supplier relationships: do they pay off for supplier firms? **Journal of marketing**, v. 59, 1995.

KARSAKLIAN, E. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

KOTLER, Philip; HAYES, Thomas; BLOOM, Paul N. **Marketing de serviços profissionais**. 2 ed. São Paulo: Manole, 2002.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KUAZAQUI, Edmir. **Marketing turístico e de hospitalidade**. São Paulo: Makron Books, 2000.

LAGE, Beatriz Helena Gelas; MILONE, Paulo César. **Turismo: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

LARENTIS, Fabiano. **Relacionamento como fonte de vantagem competitiva sustentável: um estudo entre fabricantes de móveis e lojas exclusivas**. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2005.

LAWS, Eric. **Tourism marketing: service and quality management perspectives.** Leckhampton: Stanley Thornes, 1990.

LEIPER, N. The framework of tourism. **Annals of tourism research**, n. 6, pp. 390-407, 1979.

LIMA, Miguel *et al.* **Gestão de marketing.** Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LOBATO, David Menezes. **Estratégia de empresas.** Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LONGUINHO, Rodrigo Ernani. **Marketing de relacionamento na internet: estudo de caso na Fiat automóveis.** Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, 2003.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2002.

MACHADO, Ednéia Cândida de Alcântara *et al.* Marketing de relacionamento, trocas sociais e identidade saliente: construção de um modelo no terceiro setor. Brasília: *in Anais do XXIX EnANPAD*, 2005.

MACHÍN, Carmen Altés. **Marketing y turismo.** Madrid: Editorial Síntesis, 1993.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM.** São Paulo: Atlas, 2004.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCHETTI, R.; PRADO, P. Avaliação da satisfação do consumidor utilizando o PLS: um modelo aplicado ao setor elétrico brasileiro. Salvador: *in Anais do XXVI EnANPAD*, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996.

MASLOW, Abraham Harold. **Motivation and personality.** San Francisco: Harpercollins College, 1970.

MATHIESON, Alister; WALL, Geoffrey. **Tourism: economic, physical and social impacts.** New York: John Wiley, 1990.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MCCARTHY, E. Jerome. **Marketing básico.** Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

MCINTOSH, Robert; GUPTA, Shashikant. **Turismo: planeación, administración y perspectivas.** México: Noriega, 1990.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. 20 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MIDDLETON, Victor T. C. **Marketing de turismo**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MILLS, J. *et al.* **Competing through competences**. London: Hodder & Houghton, 2002.

MINTZBERG, Henry. **The rise and fall strategic plan**. New York: Free Press, 1994.

MOHR, Jakki; SPEKMAN, Robert. **Perfecting partnerships**. Marketing management, vol. 4, n. 4, 1996.

MORGAN, Robert M. **Relationship marketing and marketing strategy**. Handbook of relationship marketing. Thousand Oaks: Sage, 2000.

MORGAN, R.; HUNT, S. **The commitment-trust theory of relationship marketing**. Journal of marketing, v. 58, pp. 20-38, July 1994.

MÜSSNICH, Rafael Augusto Esbrolio. **Serviços ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre**. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2002.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, Antonio Pereira. **Turismo e desenvolvimento: planejamento e ação**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Claudionor dos Santos. **Metodologia científica, planejamento e técnicas de pesquisa**. São Paulo: LTR, 2000.

PALMER, Adrian *et al.* A structural analysis of hotel sector loyalty programs. **International journal of contemporary hospitality management**, v. 12, issue 1, pp. 54-60, 2000.

PARAÍBA. Agência Paraibana de Turismo. **Serviços**. Disponível em <<http://www.pbtur.pb.gov.br/imagens/servicos>>. Acesso em 14/03/2006.

PARASURAMAN, A. *et al.* A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of marketing**, p. 44, Fall, 1985.

PARRY, S. B. The quest for competences. **Training review**, pp. 48-54, July 1996.

PECK, Helen *et al.* **Relationship marketing**: strategy and implementation. Oxford: Butterworth Heinemann, 1999.

PEPPERS, Dom; ROGERS, Martha. **CRM**. São Paulo: Makron Books, 2000.

PEPPERS, Dom; ROGERS, Martha. **Marketing um a um**: marketing individualizado na era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PETROCCHI, Mário. **Hotelaria: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 2002.

PINKER, S. **Como a mente funciona**. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

PIPKIN, Alex. **Relacionamentos no mercado internacional: um estudo exploratório da indústria metal-mecânica brasileira e argentina**. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 1998.

REICHHELD, Frederick F. **A estratégia da lealdade: a força invisível que mantém clientes e funcionários e sustenta crescimento, lucros e valor**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha por sua mente**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA, A. da; MELLO, Renato C. **Marketing de serviços: casos brasileiros**. São Paulo: Atlas, 2000.

RODRIGUES, Adyr B. **Turismo, modernidade e globalização**. 2 ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, Roberto L. *et al.* Linking the corporate and the managerial competencies: a field experiment. **Business association latin america**, San Diego, April 2001.

SAMARA, Beatriz S.; BARROS, José C. de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SENGE, Peter M. **The fifth discipline: the art and practice of the learning organization**. New York: Doubleday, 1990.

SHAW, Robert; REED, David. **Measuring and valuing customer relationships: how to develop the measures that drive profitable CRM strategies**. Disponível em <<http://www.business-intelligence.co.uk>>. Acesso em 09/05/2006.

SHETH, J. N. *et al.* **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SIEGEL, David. **Futurize sua empresa: estratégias de sucesso na era do e-customer, e-business, e-commerce**. São Paulo: Futura, 2000.

STERNE, Jim. **Serviço ao cliente na internet**. São Paulo: Makron Books, 2000.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

STONER, A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

SWIERING, J.; WIERDSMA, A. **La organización que aprende**. Madrid: Addison-Wesley, 1992.

TAKALA, Tuomo; UUSITALO, Outi. An alternative view of relationship marketing: a framework for ethical analysis. *European journal of marketing*, v. 30, n. 2, pp. 45-60, 1996.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **Turismo básico**. São Paulo: SENAC, 2000.

TRONCHIN, Valsoir. **Marketing one-to-one versus marketing de massa**. Disponível em <<http://www.1to1.com.br>>. Acesso em 03/05/2006.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing turístico: receptivo e emissor**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIANA, Débora A. **A proposição de um modelo sobre marketing de relacionamento no contexto business-to-business: avaliação inicial na indústria metal-mecânica do Rio Grande do Sul**. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 1999.

VICECONTI, Paulo E.; NEVES, Silvério. **Introdução à economia**. 4 ed. São Paulo: Frase, 2000.

VIEIRA, L. **Cidadania e globalização**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

VIERA, Elenara Viera de. **Marketing hoteleiro: uma ferramenta indispensável**. Caxias do Sul: Educs, 2003.

WEITZ, Barton A.; BRADFORD, Kevin D. Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective. **Journal of the academy of marketing science**, v. 27, n. 2, pp. 241-254, 1999.

WIERSEMA, Frederick D. **Intimidade com o cliente: um compromisso com os resultados de seus clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

WILSON, David T. An integrated model of buyer-seller relationships. *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks: Sage, 2000.

WILSON, E.; VLOSKY, R. Partnering relationships activities: building theory from case study research. **Journal of business research**, May 1997.

WORLD TOURISM ORGANIZATION. **International conference on travel and tourism statistics**. Madrid: WTO, 1991.

WORLD TOURISM ORGANIZATION & UNITED NATIONS STATISTICAL COMMISSION. **Recommendations on tourism statistics**. Madrid: WTO and UNSTAT, 1994.

WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL. **The WTTC report**. Brussels: WTTC, 1995.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. California: S. Publications, 1990.

ZANCAN, Cláudio; PRADO, Paulo Henrique Muller. Uma análise da qualidade do relacionamento (QR) no canal de distribuição da maçã brasileira. Brasília: *in* **Anais do XXIX EnANPAD**, 2005.

ZONTANOS, Grigorios; ANDERSON, Alistair R. Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory and practice. **Qualitative market research: an international journal**, v. 7, n. 3, pp. 228-236, 2004.

APÊNDICES

A – QUESTIONÁRIOS GESTORES

B – QUESTIONÁRIOS CLIENTES

Pesquisa: Marketing de Relacionamento como Estratégia de Fidelização

Público-alvo: gestores das organizações hoteleiras de João Pessoa.

Confidencialidade: asseguramos que o estudo preservará a integridade da empresa e do respondente, que não serão identificados em nenhum momento. Da mesma forma, as informações prestadas não serão analisadas individualmente e serão mantidas dentro do mais absoluto sigilo.

Instruções de preenchimento: responda cada uma das questões abaixo, colocando um "X" no quadrinho que melhor representa sua opinião. Por exemplo, 1 para discordo totalmente, 7 para concordo totalmente e 4 para nem concordo nem discordo. Os demais representam um maior ou menor grau de concordância ou discordância.

Questionário nº ____ Data ____/____/____

Dependência dos clientes	Discordo Totalmente	→	Concordo Totalmente				
1. Nossa empresa se sente dependente dos clientes fiéis.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>				
	1	2	3	4	5	6	7
2. Os clientes fiéis são estrategicamente importantes para nossa empresa.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>				
	1	2	3	4	5	6	7
3. Seria difícil para nossa empresa gerar vendas e lucros sem clientes fiéis.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>				
	1	2	3	4	5	6	7
4. Seria difícil para os clientes fiéis substituir os benefícios gerados pela nossa empresa.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>				
	1	2	3	4	5	6	7
5. Acreditamos que trabalhamos em regime de parceria com todos os clientes.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>				
	1	2	3	4	5	6	7

Comparação entre clientes	Discordo Totalmente	→	Concordo Totalmente				
6. Há muitos clientes disponíveis para comprar os produtos/serviços que nossa empresa oferece.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>				
	1	2	3	4	5	6	7
7. Consideramos que novos clientes podem substituir os habituais a qualquer tempo.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>				
	1	2	3	4	5	6	7
8. Para nossa empresa, novos clientes possuem o mesmo valor que os clientes habituais.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>				
	1	2	3	4	5	6	7
9. Nosso relacionamento com os novos clientes é igual ao relacionamento com os clientes habituais.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>				
	1	2	3	4	5	6	7
Investimento no relacionamento	Discordo Totalmente	→	Concordo Totalmente				

clientes se fortifique ao longo do tempo.	1	2	3	4	5	6	7
28. Acreditamos que o volume de negócios com os atuais clientes irá aumentar no futuro.	<input type="checkbox"/>						
	1	2	3	4	5	6	7
29. Estamos dispostos a alocar um considerável investimento nos relacionamentos com clientes.	<input type="checkbox"/>						
	1	2	3	4	5	6	7
30. Nossa empresa se esforça para ser plenamente comprometida com nossos clientes.	<input type="checkbox"/>						
	1	2	3	4	5	6	7

Cooperação e Satisfação	Discordo Totalmente  Concordo Totalmente						
	1	2	3	4	5	6	7
31. Sentimos que nossos clientes não se preocupam apenas com seus interesses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. No relacionamento com os clientes, problemas são tratados como responsabilidades conjuntas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. O relacionamento com os clientes facilita o atendimento dos objetivos de ambos os lados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Estamos plenamente satisfeitos com o relacionamento junto aos nossos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35. Concordância ou discordância geral	<input type="checkbox"/>						
	1	2	3	4	5	6	7

Questão 36. O que você teria a acrescentar no que diz respeito às ações empreendidas por essa organização hoteleira para conquistar a fidelidade de seus clientes?

Pesquisa: Marketing de Relacionamento como Estratégia de Fidelização

Público-alvo: clientes das organizações hoteleiras de João Pessoa.

Confidencialidade: Asseguramos que o estudo preservará a integridade da empresa e do respondente, que não serão identificados em nenhum momento. Da mesma forma, as informações prestadas não serão analisadas individualmente e serão mantidas dentro do mais absoluto sigilo.

Instruções de preenchimento: Responda cada uma das questões abaixo, colocando um "X" no quadrinho que melhor representa sua opinião. Por exemplo, 1 para discordo totalmente, 7 para concordo totalmente e 4 para nem concordo nem discordo. Os demais representam um maior ou menor grau de concordância ou discordância.

Questionário nº _____ Data ____/____/____

Dependência dos clientes	Discordo Totalmente	➡	Concordo Totalmente				
1. Essa empresa se sente dependente dos clientes fiéis.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
2. Essa empresa considera os clientes fiéis estrategicamente importantes.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
3. Seria difícil para essa empresa gerar vendas e lucros sem clientes fiéis.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
4. Seria difícil substituir os benefícios gerados por essa empresa.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
5. Essa empresa trabalha em regime de parceria com seus clientes.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

Comparação entre clientes	Discordo Totalmente	➡	Concordo Totalmente				
6. Há muitos clientes disponíveis para comprar os produtos/serviços que essa empresa oferece.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
7. Essa empresa acredita que novos clientes podem substituir os habituais a qualquer tempo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
8. Nessa empresa, novos clientes possuem o mesmo valor que os clientes habituais.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
9. O relacionamento dessa empresa com os novos clientes é igual ao mantido com os habituais.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
Investimento no relacionamento	Discordo Totalmente	➡	Concordo Totalmente				

10. Os investimentos feitos por essa empresa na parceria com os clientes são significativos.	<input type="checkbox"/>						
	1	2	3	4	5	6	7
11. Os investimentos no relacionamento são facilmente transferíveis para outros processos.	<input type="checkbox"/>						
	1	2	3	4	5	6	7
12. É grande o custo dessa empresa em mudar o relacionamento com clientes habituais para novos.	<input type="checkbox"/>						
	1	2	3	4	5	6	7
13. Seria ruim para essa empresa encerrar o relacionamento com seus atuais clientes.	<input type="checkbox"/>						
	1	2	3	4	5	6	7
14. As práticas dessa empresa tornam difícil encerrar o relacionamento com seus clientes.	<input type="checkbox"/>						
	1	2	3	4	5	6	7

Benefícios econômicos do relacionamento	Discordo Totalmente		Concordo Totalmente
15. O relacionamento com essa empresa me leva a alcançar bons resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3
16. O relacionamento com os clientes melhora o desempenho econômico dessa empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3
17. O relacionamento melhora a percepção dessa empresa quanto aos benefícios da transação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3
18. O relacionamento melhora minha percepção quanto aos benefícios da transação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3

Troca de informações com clientes	Discordo Totalmente		Concordo Totalmente
19. Essa empresa troca mais informações com clientes fiéis do que com outros clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3
20. Essa empresa compartilha informações com clientes fiéis não compartilhadas com outros clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3
21. A confidencialidade das informações repassadas é respeitada pelos clientes fiéis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3
22. Os clientes fiéis dessa empresa retêm para si (omitem) informações importantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3

Confiança	Discordo Totalmente		Concordo Totalmente
23. As transações com os clientes não precisam ser supervisionadas detalhadamente pela empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3
24. Essa empresa confia na veracidade do <i>feedback</i> (retorno) fornecido pelos seus clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3
25. Os clientes dessa empresa têm recebido total confiança de sua parte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3
26. Essa empresa confia no relacionamento firmado com os clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3
Comprometimento	Discordo Totalmente		Concordo Totalmente
27. Essa empresa espera que o relacionamento com	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

os clientes se fortifique ao longo do tempo.	1	2	3	4	5	6	7
28. Acredito que o volume de negócios dessa empresa com seus clientes irá aumentar no futuro.	<input type="checkbox"/>						
	1	2	3	4	5	6	7
29. Essa empresa está disposta a alocar um considerável investimento no relacionamento com seus clientes.	<input type="checkbox"/>						
	1	2	3	4	5	6	7
30. Essa empresa se esforça para ser plenamente comprometida com seus clientes.	<input type="checkbox"/>						
	1	2	3	4	5	6	7

Cooperação e Satisfação	Discordo Totalmente  Concordo Totalmente						
	1	2	3	4	5	6	7
31. Essa empresa sente que seus clientes não se preocupam apenas com seus interesses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. No relacionamento com os clientes, problemas são tratados como responsabilidades conjuntas por essa empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. O relacionamento com essa empresa facilita o atendimento dos objetivos de ambos os lados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Estou plenamente satisfeito com o relacionamento junto a essa empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35. Concordância ou discordância geral	<input type="checkbox"/>						
	1	2	3	4	5	6	7

Questão 36. O que você teria a acrescentar no que diz respeito às ações empreendidas por essa organização hoteleira para conquistar a fidelidade de seus clientes?

ANEXOS

A – CARTA DE APRESENTAÇÃO EMBRATUR

B – CARTA DE APRESENTAÇÃO UFPB

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

João Pessoa, ____ de _____ de 2006

Ao (À) Ilmo. (a) Sr. (a) _____
Gerente/Diretor/Proprietário do _____

Em função do cenário do ambiente de negócios da atualidade, caracterizado pela globalização e níveis de competitividade cada vez mais acentuados, o marketing e mais especificamente o marketing de relacionamento assumem uma importância vital para as empresas.

Diante disso, estamos apresentando os questionários em anexo, um para a empresa e outros para seus clientes. Estes fazem parte da pesquisa intitulada “Marketing de Relacionamento como Estratégia de Fidelização em Organizações Hoteleiras”.

Essa pesquisa é um dos requisitos para conclusão do Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal da Paraíba, que visa analisar práticas de marketing de relacionamento.

Em retribuição aos participantes da pesquisa, estaremos oferecendo um relatório consolidado dos resultados, mantendo a confidencialidade dos dados de cada empresa e de seus respectivos clientes.

Na certeza de contar com sua participação, agradecemos a atenção dispensada.

Luis Carlos dos Santos Lima Sobrinho

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)