

LILIANE MARTINS CABRAL

**ANTECEDENTES DA LEALDADE EM SERVIÇOS DE HOTELARIA
PARA NEGÓCIOS**

Belo Horizonte

2007

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

LILIANE MARTINS CABRAL

**ANTECEDENTES DA LEALDADE EM SERVIÇOS DE HOTELARIA
PARA NEGÓCIOS**

Dissertação apresentada à Faculdade de Administração,
Economia e Ciências Contábeis da Universidade
FUMEC, como requisito parcial a obtenção do título de
Mestre em Administração.

Área de Concentração: Marketing

Orientador: Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

Co-orientador: Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho

Belo Horizonte

2007

C113a Cabral, Liliâne Martins
2007 Antecedentes da Lealdade em Serviços de Hotelaria para Negócios /
Liliâne Martins Cabral. - Belo Horizonte: FUMEC, 2007.
116f.: il.; 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto.
Dissertação (mestrado)– Universidade FUMEC, Faculdade de
Ciências Empresariais.
Inclui bibliografia.

1. Turismo. 2. Hospitalidade. 3. Hotelaria de negócios. I. Reis Neto,
Mário Teixeira. II. Universidade FUMEC. III. Título.

CDD 338. 4791

À minha mãe, Célia Cabral, pelo apoio, carinho, paciência, dedicação, amor e por nunca me deixar desistir de realizar meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

A Deus por iluminar meu caminho e me permitir concretizar mais esse objetivo.

Aos meus pais, Célia e Juquinha (*in memoriam*), pelo eterno apoio.

Ao professor Doutor Mário Reis, meu orientador, pela generosidade, paciência, motivação, competência, interesse, por sua disponibilidade (dia e noite) e pelo constante aprendizado.

Ao professor Doutor Cid Gonçalves Filho, meu primeiro orientador, pela indiscutível competência e pelo apoio durante o projeto.

Ao professor Doutor Luiz Antônio Antunes Teixeira pela compreensão e apoio nos momentos difíceis.

Ao professor Doutor Mauro Calixta Tavares pelos conhecimentos acadêmicos, mas principalmente por ensinar-me o valor da humildade.

À Thaís Born e Renata Machado pela paciência, atenção, amizade e pelo incentivo constante.

Ao meu colega de mestrado e amigo, Ricardo Menezes, por me ouvir, me incentivar, e me levantar nos momentos de aflição.

Ao meu chefe Carlos Coura por “abrir as portas” dos meios de hospedagem, pelo constante aprendizado no ramo hoteleiro e por ser tão compreensivo no trabalho.

RESUMO

Este trabalho procurou identificar quais são os antecedentes da lealdade de hóspedes na visão dos gerentes de hotéis voltados ao turismo de negócios. Utilizando-se o método qualitativo foram feitas entrevistas semi-estruturadas em quatro hotéis em Belo Horizonte e um em Maputo (Moçambique). Ressalta-se que há indícios que, para o segmento analisado, o modelo hipotético, montado a partir das bases teóricas de Gonçalves Filho; Cândida e Monteiro (2005), adaptado dos autores Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002), Fornell *et al* (1996), Morgan e Hunt (1994) e Churchill (2000), poderia ser ajustado nos seguintes aspectos: 1) o impacto dos benefícios sociais não tem uma relação direta na satisfação. Por se tratar de algo esperado em um mercado altamente competitivo, os benefícios sociais, quando dentro do esperado, não geram satisfação, entretanto se estiverem aquém do padrão esperado do mercado geram insatisfação. 2) o comprometimento pode ser considerado como parte integrante da lealdade. Assim, comprometimento e lealdade estariam em uma única célula. 3) existe relação direta entre qualidade percebida pelo cliente e o benefício de confiança. Em outras palavras, havendo qualidade, haverá confiança. 4) existe relação biunívoca entre custos e qualidade percebida pelo cliente. Trata-se da relação custo/ (benefícios+qualidade). 5) os custos têm uma relação direta com o comprometimento e a lealdade – esta diz respeito, aqui, uma lealdade circunstancial.

Palavras-chave: antecedentes da lealdade; hospitalidade; hotelaria; turismo de negócios.

ABSTRACT

This research sought to identify the precedents of guest loyalty from the hotel managers' point of view, particularly on the business tourism segment. Using the qualitative method, semi-structured interviews were made in four hotels in Belo Horizonte, Brazil, and one in Maputo (Mozambique). The conclusion is that there are evidences that, for the segment that was analyzed, the hypothetic model, which was constructed based on Gonçalves Filho; Cândida e Monteiro (2005) theories, could be adjusted in the following aspects: 1) the impact of the social benefits do not have any direct relation with satisfaction. As it something that is expected in a highly competitive market, the social benefits, when within what is expected, do not generate satisfaction, however, if they are below the expected standards they generate dissatisfaction. 2) commitment can be considered an integrant of loyalty. This way, commitment and loyalty would be within one single cell. 3) there is a direct relation between the perceived quality by the client and the benefit of trust. In other words, where there is quality, there will be trust; 4) there is a biunivocal association between costs and perceived quality: the cost / (benefits + quality) relation; 5) the cost has a direct relation with commitment and loyalty – in this study, it is a circumstantial loyalty.

Keywords: Loyalty precedents, hospitality, hotel business, business tourism.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – American National Satisfaction Index (ANSI).....	29
FIGURA 2 – As relações de troca no marketing de relacionamento	34
FIGURA 3 – O modelo de variáveis-chave mediadoras (KMV) do marketing de relacionamento.....	40
FIGURA 4 – O modelo integrativo dos determinantes-chave do resultado do marketing de relacionamento	52
FIGURA 5 – Modelo hipotético de pesquisa.....	64
FIGURA 6 – O impacto dos benefícios sociais na satisfação	75
FIGURA 7 – Modelo proposto ao mercado hoteleiro para negócios	90

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Abordagens selecionadas que explicam resultados de relacionamentos de longo prazo	43
QUADRO 2 – Segmentação da amostra de hotéis	69

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Segmentação da demanda por categoria.....	15
TABELA 2 – Características dos meios de hospedagem.....	69

LISTA DE SIGLAS

ABIH	– Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
ACSI	– <i>American Customer Satisfaction Index</i>
CSB	– <i>Customer Satisfaction Barometer</i>
ECSI	– <i>European Customer Satisfaction Index</i>
EMBRATUR	– Instituto Brasileiro de Turismo
UH	– Unidade Habitacional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problema e justificativa.....	14
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 Setor de serviços.....	18
2.2 A hospitalidade e a hotelaria	21
2.3 O marketing de relacionamento e a Lealdade.....	24
2.4 Índices de satisfação de clientes: histórico e visão na Europa.....	28
2.5 O modelo American Customer Satisfaction Index (ACSI)	29
2.6 O modelo KMV: a intermediação da confiança e comprometimento com a lealdade.....	33
2.6.1 A teoria do comprometimento-confiança	36
2.6.2 Comprometimento	38
2.6.3 Confiança	40
2.7 Integração de benefícios relacionais e qualidade de relacionamento	42
2.7.1 Benefícios relacionais.....	49
2.7.2 Qualidade do relacionamento.....	50
2.7.3 Modelo Integrativo	52
2.7.4 Conseqüências dos benefícios sociais.....	52
2.7.5 Conseqüências dos benefícios de tratamento especial	54
2.7.6 Conseqüências dos benefícios de confiança	56
3 METODOLOGIA	60
3.1 Tipo de pesquisa	60
3.2 Unidade de análise.....	62
3.3 Unidade de observação.....	62
3.4 Técnicas de coleta de dados.....	62

3.5 Modelo hipotético de pesquisa	63
3.6 Resumo das variáveis investigadas	65
3.7 Caracterização da amostra	67
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	70
5 CONCLUSÃO	89
REFERÊNCIAS.....	92
APÊNDICES	
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista aplicado aos meios de hospedagem	105
APÊNDICE B – Relação entre as hipóteses estudadas e o roteiro da entrevista ...	109
APÊNDICE C – Relação entre as perguntas da pesquisa com o marco teórico.....	111

1 INTRODUÇÃO

O Marketing de Relacionamento é uma das mais recentes evoluções do pensamento de marketing que está buscando credibilidade. Seus críticos argumentam que o conceito é pobremente definido e, devido a sua relevância limitada para todas as situações de marketing, não representa a troca de um paradigma do pensamento de marketing com o que foi atribuído (PALMER, 1994). O Marketing de Relacionamento envolve atração, manutenção, aumento de relacionamentos com clientes, tendo como objetivo estabelecer relações a longo prazo que se traduzam em lealdade dos mesmos (BEHARA, FONTENOT e GRESHAM, 2002).

A lealdade determina o compromisso mantido de recomprar um produto/serviço preferido no futuro sem a preocupação com influências situacionais e esforços de marketing que possam causar mudanças de comportamento, permanecendo a intenção de manter e ampliar o relacionamento com um provedor de serviço (DICK e BASU, 1994; OLIVER, 1999; SCHIFFMAN e KANUK, 2000).

A lealdade do cliente foi ressaltada em diversos estudos como poderoso antecedente do desempenho organizacional, além de ter sido considerada como fonte de vantagem competitiva (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001; WOODRUFF, 1997). Além de faturamentos superiores, uma maior lealdade de clientes pode conduzir à redução dos custos de aquisição e à redução dos custos de manutenção dos negócios, promovendo uma maior lucratividade (REICHHELD e SASSER, 1990). Isso é possível uma vez que clientes leais são menos motivados a buscar alternativas, mais resistentes à persuasão dos concorrentes e mais suscetíveis a se

engajar em comportamentos de comunicação boca a boca (DICK e BASU, 1994). Segundo Schiffman e Kanuk (2000), clientes leais costumam ter maiores gastos com a empresa do que clientes não leais; além disso, os custos de retenção de clientes podem ser bem menores do que os custos de atração de clientes.

Como muitos pesquisadores buscam compreender os antecedentes da lealdade (DICK e BASU, 1994; OLIVER, 1999), a presente pesquisa objetivou propor e examinar empiricamente um modelo hipotético baseado nas propostas de Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002), Fornell *et al* (1996), Morgan e Hunt (1994), e Churchill (2000) no Brasil e em Moçambique, mais especificamente com gerentes de hotéis voltados ao turismo de negócios em Belo Horizonte e em Maputo. Essas propostas são importantes porque permitem conhecer os principais antecedentes da lealdade.

Segundo Castelli (2001) a hotelaria, área de concentração deste trabalho, durante muito tempo pouco se preocupava com o real atendimento às necessidades dos hóspedes, dando mais ênfase à estrutura física dos hotéis. Com o aumento da competitividade, principalmente com a vinda de redes hoteleiras internacionais, o mercado hoteleiro brasileiro passa a buscar não mais a atração de novos hóspedes, mas principalmente a retenção e manutenção dos antigos. Essa retenção pode ser entendida como uma forma de vantagem competitiva de modo que os hotéis possam adquirir a lealdade deles. É importante, portanto, conhecer quais são os antecedentes da lealdade dos hóspedes na visão dos gerentes e de que forma eles a impactam para auxiliar os hotéis nas tomadas de decisões.

1.1 Problema e justificativa

Dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR) (2002) e por Ayres, Daemon e Fernandes (1998) constataram que o turismo resultante das viagens motivadas por interesses comerciais, negócios e convenções foi o que mais cresceu no Brasil na última década, apresentando aumento de 13% entre 1991 e 1995, enquanto que o turismo de lazer apresentou redução de 10% no mesmo período. Segundo Andrade (2000), a internacionalização dos mercados e o desenvolvimento mundial dos negócios são os fatores que mais contribuem para o incremento do turismo de negócios.

O produto turístico é constituído por três serviços básicos: o transporte, a hospitalidade (hotelaria/alimentos e bebidas) e o atrativo, como o lazer ou qualquer outra motivação para a viagem. No turismo, metade dos gastos refere-se à hotelaria; e entre 60% a 75% dos gastos locais dos turistas estão atrelados a despesas de alimentação e hospedagem (DIAS, 2002). A hospitalidade é o pilar do turismo e é interligada a todos os componentes dessa área promissora. O sucesso do desenvolvimento do turismo depende da profissionalização do mercado, pois não há mais espaço para amadorismo e improvisação (ANSARAH, 2001).

Segundo Medlik e Ingram (2002) a indústria hoteleira exerce, cada vez mais, função importante na maioria dos países, fornecendo instalações para diversos negócios, tais como reuniões e conferências, recreação e entretenimento. Dessa forma, os hotéis constituem importante fonte de emprego, oferecendo oportunidades em diversas ocupações. Ademais, a indústria hoteleira caracteriza-se pelo alto nível de

competitividade, devido ao grande número de concorrentes, contínua introdução de novos produtos e serviços, e acesso a diferentes canais de promoção.

De acordo com dados da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH) (2005), os anos entre 1996 e 2002 marcaram a indústria hoteleira brasileira como um dos períodos de maior expansão de sua oferta. Segundo dados do Embratur (2003), a demanda turística para fins de negócios no Brasil foi a mais representativa para as diversas categorias de hotéis em 2002 (TAB. 1). Baptista (2005) ressalta que em 2004, a economia teve um crescimento acumulado entre 4% e 5%, e o primeiro semestre teve uma melhora na taxa de ocupação dos hotéis na maioria dos mercados. Embora ainda haja dificuldades para elevar as diárias médias, várias cidades apresentaram crescimento nesse mesmo ano.

TABELA 1 – Segmentação da demanda por categoria

	Hotéis de cidade – Diárias			%		
	Média acima de R\$ 190,00	Média entre R\$ 90,00 e R\$ 190,00	Média abaixo de R\$ 90,00	Resorts	Flats	Total
Comercial corporativo	40,60	46,30	32,80	3,40	57,60	45,60
Comercial individual	13,70	16,00	26,20	4,40	18,50	17,40
Turistas operadoras	6,00	9,20	12,80	32,40	9,60	11,70
Turistas individual	9,40	6,7	10,90	30,20	6,70	9,60
Grupo de eventos	24,30	17,00	10,80	23,90	4,60	11,30
Tripulação	4,00	2,60	4,80	0,30	1,70	2,40
Outros	2,00	2,20	1,80	5,40	1,30	2,00

Fonte: EMBRATUR, 2003.

O aumento do número de hotéis, imerso em ambiente altamente competitivo permite que os mesmos busquem estratégias mais sólidas recorrendo, para isso, a sistemas administrativos mais eficientes e capazes de contribuir efetivamente para a

realização de vantagem competitiva. Salieta-se que a indústria hoteleira possui características específicas, o que a torna diferente das demais: a sua produção e o consumo são simultâneos, a mesma é intangível e necessita da presença do cliente.

Petrocchi (2002) acrescenta que o empreendimento hoteleiro tem sua sobrevivência ligada diretamente ao seu relacionamento com o hóspede, seu cliente. O mesmo autor ressalta ainda que os clientes conquistados se hospedarão repetidas vezes ao longo de sua vida, mostrando que aprova os serviços recebidos e identifica no hotel um espaço seu. Esse hóspede transforma-se em um instrumento de divulgação do hotel e das qualidades que o agradam. Para Paladini (1995), em serviços, são enfatizadas as relações diretas com clientes e, por isso, o processo deve ser flexível, porque o cliente participa do processo produtivo de forma efetiva.

A lealdade dos clientes torna-se elemento fundamental para o sucesso do setor de hospitalidade, no intuito de que os hóspedes permaneçam no hotel cada vez mais por um período maior, indiquem-no a terceiros e que hospedem-se ali freqüentemente.

Ressalta-se que, no cenário brasileiro, são escassos os estudos científicos que pesquisam os antecedentes da lealdade de hóspedes na visão dos gerentes de hotéis voltados ao turismo de negócios, bem como seus impactos mútuos neste setor.

Em torno dessas observações, surgiu uma indagação fundamental:

- **Quais são os antecedentes da lealdade de hóspedes na visão dos gerentes de hotéis voltados ao turismo de negócios?**

1.2 Objetivos

O presente trabalho buscou dotar tal indagação de uma base empírica e científica de estudo, bem como prover conhecimento sobre esse importante campo, que agrega pesquisadores e organizações em torno de novas perspectivas de competitividade e desenvolvimento.

1.2.1 Objetivo geral

Verificar empiricamente, de forma exploratória, os antecedentes da lealdade de hóspedes na visão dos gerentes de hotéis voltados ao turismo de negócios, segundo as propostas de Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002), Fornell *et al.*, (1996), Morgan e Hunt (1994) e Churchill (2000).

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar, de forma exploratória, se os benefícios relacionais influenciam positivamente a satisfação do consumidor, o comprometimento e a lealdade com serviço.
- Identificar, de forma exploratória, se os custos têm impacto negativo na satisfação.
- Verificar, de forma exploratória, se a qualidade percebida pelo cliente tem impacto positivo na satisfação e no comprometimento.
- Analisar, de forma exploratória, se a satisfação tem impacto positivo no comprometimento, na comunicação boca a boca, e na lealdade.
- Verificar, de forma exploratória, se o comprometimento tem impacto positivo na lealdade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Setor de serviços

Khon (1993) analisa a evolução setorial da produção brasileira de 1950 a 1992, mostrando que, a partir da década de 50, a participação dos serviços na composição setorial veio aumentando constantemente. Segundo a autora, a forte concentração no setor de serviços no ano de 1950 (quase metade do produto gerado pelo país) evidenciava que, mesmo antes da industrialização acelerada que então se iniciava, a produção de serviços visava o atendimento do escoamento e comercialização de produtos primários, desenvolvendo, nessa primeira etapa, serviços de infra-estrutura de transportes e financeiros.

Também nessa época, o capital acumulado na agropecuária não era ainda consideravelmente reaplicado no próprio setor ou na indústria, mas se destinava ao consumo de bens de luxo importados e aqui comercializados, como herança de uma mentalidade da era colonial. No auge do processo de industrialização, quando a produção secundária alcançou acima de 36% do produto brasileiro, a participação econômica dos serviços também evoluiu, atingindo cerca de 54% do produto brasileiro em 1970. Até meados daquela década, período em que as atividades secundárias expandiram consideravelmente sua representatividade no produto gerado, o aumento paralelo da produção de serviços representou papel complementar a essas atividades. Nos anos posteriores, de recessão econômica, particularmente após 1980, o continuado aumento da participação dos serviços na produção global brasileira deu-se pela maior incorporação de pessoas no setor, porém, com taxa decrescente de produto por trabalhador.

Em 1980, as atividades das Instituições Financeiras aumentaram sua representatividade, tendo acelerado crescimento de produtividade, não só devido às operações financeiras, mas também à informatização. O ramo “Demais Serviços”, que incluem serviços pessoais e domiciliares, foi o mais representativo nesse ano. Por outro lado, “Aluguéis e Administração Pública” perderam muito de sua representatividade. Em 1990, a composição setorial mostrava outras transformações marcadas pela continuação de queda de representatividade do produto gerado por “Comércio” e pelos “Demais Serviços” e elevação da importância relativa de “Aluguéis”, “Instituições Financeiras” e da “Administração Pública”. Em 1992, a elevação da participação dos “Demais Serviços” e a queda da produção das “Instituições Financeiras” e da “Administração” refletiram o período recessivo dos primeiros anos desta década.

De acordo com Lemos, Rosa e Tavares (2003) evidencia-se que as últimas décadas foram marcadas pelo dinamismo do setor de serviços, que apresentou em diversos países – entre os quais os mais desenvolvidos – taxas de crescimento superiores às do conjunto da economia. Observa-se que a mensuração das atividades do setor envolve dificuldades de natureza metodológica, uma vez que sua produção tem características intangíveis, tornando muito complexa sua quantificação, ao contrário do que ocorre com os setores agropecuário e industrial.

No período de 1994 a 1999, o setor de serviços no Brasil, no sentido mais amplo, teve participação de 60% a 62% do Produto Interno Bruto (PIB), o que é compatível com o observado em outros países. Ressalta-se a extrema densidade do setor, que abrange, na classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), os seguintes subsetores (LEMOS, ROSA e TAVARES, 2003):

- Comércio
- Alojamento (ex: hotelaria) e alimentação (ex: restaurantes)
- Transportes
- Telecomunicações
- Intermediação financeira
- Seguros e previdência privada
- Atividades imobiliárias
- Serviços de informática
- Administração pública
- Pesquisa e desenvolvimento
- Educação
- Saúde e serviços sociais
- Serviços pessoais e domésticos

Segundo dados contidos no relatório de 2001 do IBGE revelam o mapa das empresas no país. O setor de serviços em 2001 aumentou seu número de empresas em 21,71% e em 7,58% na quantidade de assalariados, enquanto a indústria obteve um aumento de 5,75% em seu número de empresas e uma redução de 6,27% na quantidade de assalariados (IBGE, 2006).

Considerando o valor adicionado¹ do País dos setores de atividade, em 2004, a Agropecuária registrou R\$ 159,7 bilhões, a Indústria R\$ 616,0 bilhões e os Serviços R\$ 881,6 bilhões. Já com relação às participações de cada setor de atividade no valor adicionado a preços básicos, a Agropecuária e a Indústria registraram, em

¹ O Valor Adicionado é o quanto à entidade contribuiu para a formação do Produto Interno Bruto (PIB) do país (IBGE, 2006).

2004, pequenas variações positivas em relação a 2003, alcançando, respectivamente, 10,1% e 38,9%. O setor de Serviços continuou com maior representatividade, obtendo 55,7% da participação, apesar dos 5,2 percentuais inferiores a 1999, quando o mesmo era 60,9% (IBGE, 2006).

Percebe-se que as empresas estão investindo na expansão da prestação de serviços especializados, com evidência no aumento da representatividade dos serviços profissionais, empresariais e técnicos e, em consequência, contínuo crescimento das receitas geradas no setor de serviços, que é o setor que mais emprega no país.

2.2 A hospitalidade e a hotelaria

No setor de serviços, insere-se a chamada “indústria da hospitalidade”, que compreende grande variedade de hotéis, restaurantes, bares credenciados, pousadas e empresas de *catering*, dedicados às pessoas que estão longe de suas casas. A hospitalidade, em si, é um fenômeno mais amplo, que não se restringe à oferta, ao visitante, ao abrigo e ao alimento, mas se expande para o ato de acolher, em toda a sua amplitude. Envolve um amplo conjunto de estruturas, serviços e atitudes que, intrinsecamente relacionados, proporcionam bem-estar ao turista (CRUZ, 2002).

O setor de hospitalidade expandiu-se a ponto de transformar-se em um dos mais importantes setores de prestação de serviços, de grande significado para a economia mundial (ANDRADE, 2000).

O setor de turismo em que a indústria hoteleira é um dos segmentos, tem atuação destacada nos negócios globais, pois movimentava o montante de US\$ 3,5 trilhões, o equivalente a 11,7% do PIB mundial e com perspectivas de crescer 4,1% ao ano em termos reais, de acordo com a World Travel & Tourism Council (WTTC, 2001).

Observa-se que em relação à oferta hoteleira houve grande aumento durante as décadas de crescimento do turismo (período de 60 a 90). Com a implantação do Plano Real, a indústria hoteleira foi ainda mais beneficiada. A estabilidade econômica do país e sua consequência sobre o desempenho dos hotéis geraram grande interesse dos investidores institucionais, principalmente dos Fundos de Pensão e de outros investidores atraídos pela possibilidade de bons retornos sobre o capital aplicado na construção de novos hotéis (GOHR, MORETTO NETO, SANTANA, 2002).

Andrade e Brito (2000) mostram que esse extraordinário desenvolvimento do turismo, nas últimas décadas, deu oportunidade para o surgimento de novos tipos de hotéis, dirigidos a nichos de mercado e substituindo cadeias mais antigas, oferecendo novos produtos, visando ampliar ou, pelo menos, manter sua participação no mercado.

Segundo o Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR, 2005) há várias formas de se definir hotéis: de acordo com o padrão de serviços e instalações; em função de sua localização (hotéis de praia, de cidade, de campo, de aeroporto); seu porte (de grandes redes a pequenos hotéis); propriedade (sociedade aberta, sociedade limitada); cadeias de hotéis (nacionais, internacionais ou independentes); ou conforme o propósito a que se destina (hóspedes em viagem de lazer ou hóspedes

em viagens de negócios). Deroos (1999) afirma que alguns mercados hoteleiros não se comportam como mercado único, mas são subdivididos em segmentos que possuem necessidades específicas, conforme o comportamento de sua demanda.

Saab e Daemon (2001), em estudo sobre o segmento hoteleiro no Brasil, ampliam o conceito de hotéis de negócio, como eram, até pouco tempo classificados os hotéis situados nos grandes centros, hoje também abarcando os que se situam nas proximidades dos aeroportos.

Kotler, Bowen e Makens (1999) salientam que a indústria hoteleira é uma das maiores do mundo. No Brasil esta indústria, segundo a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), gera cerca de um milhão de empregos diretos e indiretos nos 18 mil meios de hospedagem existentes, com receita bruta em torno de US\$ 2 bilhões, patrimônio imobilizado de mais ou menos US\$ 10 bilhões e arrecadação superior a US\$ 400 milhões em impostos e taxas. A construção de uma Unidade Habitacional (UH)² gera de 0,4 a 2 empregos diretos (EMBRATUR, 2003).

Para Grönroos (2004) muitos mercados estão mais maduros, com excesso de oferta e, clientes, estão cada vez mais difíceis de obter, tornando-se, portanto, cada vez mais importante retê-los (*apud* GONÇALVES FILHO, CÂNDIDA e MONTEIRO, 2005).

Frente a essa crescente concorrência, o marketing de relacionamento, baseado na manutenção de clientes lucrativos, tem sido uma alternativa para diversos

² Unidade Habitacional é o espaço que compreende as áreas principais de circulação comuns do estabelecimento destinado à utilização pelo hóspede, para bem estar, higiene e repouso.

segmentos, especificamente ao setor de serviços hoteleiros, já que há possibilidade maior de interação direta com os hóspedes. Estes, quando aprovam os serviços recebidos, identificam o hotel com um ambiente familiar e ali se hospedam repetidas vezes, transformando-se em divulgadores das qualidades do mesmo.

2.3 O marketing de relacionamento e a Lealdade

O marketing de relacionamento é tópico tão importante quanto popular na literatura contemporânea. Apesar de o termo marketing de relacionamento ter se tornado conhecido a partir da publicação de Berry (1983), para Parvatiyar e Sheth (2000), este apareceu primeiramente durante os anos 1970; McGarry (1950), Alderson (1965), Gummesson (1998) e Grönroos (2000) explicam que, desde aquela época, pesquisadores europeus vinham estudando o fenômeno. Porém, este alcançou a massa crítica na literatura apenas nos anos 1980 (RAO e PERRY, *apud* KNEMEYER e MURPHY, 2005).

Muitos autores, como Grönroos (1994) e Berry (1995) (*apud* BALLANTYNE, 1999), sustentam que o marketing de relacionamento nasceu junto com o comércio. No período pré-industrial, os artesãos vendiam diretamente o produto ao consumidor final e tinham, assim, oportunidade de conhecer seus clientes de forma individual, mantendo um relacionamento próximo com os mesmos, retendo-os e influenciando-os a fazer compras repetidas, alimentando, assim, a confiança estabelecida.

Na era industrial, a orientação do marketing volta-se claramente às transações, dado ao advento da produção e do consumo em massa. Nessa situação, os profissionais da área preocupam-se mais com vendas e promoções e menos com relacionamentos. Parvatiyar e Sheth (2000, p.130) sustentam, ainda, que, tal

orientação foi “acentuada pela Grande Depressão de 1929, quando a superprodução de bens no sistema aumenta a pressão por encontrar e persuadir consumidores a comprar os produtos”. A partir da Revolução Industrial, a perspectiva de relacionamento entre fornecedor e cliente final enfraqueceu-se, enquanto os intermediários ganhavam poder, devido a sua atuação na distribuição. No setor de serviços, essa relação entre provedor de serviços e cliente final não se afrouxou, apesar de, principalmente depois da Segunda Grande Guerra Mundial, os modelos de marketing dominantes nos mercados de bens de consumo ter sido largamente adaptados para empresas de serviços.

Grönroos (2000) ressalta que essa situação não era de todo indesejável para a época, visto que os mercados estavam em expansão, a demanda era, em geral, maior que a oferta e havia menos competição do que a vivenciada nos dias de hoje. As práticas tradicionais de marketing, surgidas por volta dos anos 60 e denominadas 4P's (produto, praça, promoção e preço) eram apropriadas para o período, em que atrair novos consumidores era primordial. Além disso, o autor acrescenta que o marketing transacional, baseado em trocas isoladas, ainda é uma boa estratégia para novas empresas, ávidas por atrair novos clientes.

Grönroos (1991) explica que, no modelo do composto de marketing, as transações ou trocas são os conceitos centrais. As transações estão voltadas para uma venda única, não se preocupando com as próximas compras do cliente. O autor pondera que o conceito de trocas permaneceu estático, de forma a considerar somente essas transações isoladas, desconsiderando relacionamentos mais duradouros e dinâmicos entre as partes envolvidas. Nesse caso, todas as estratégias de marketing giram em torno do composto de marketing e de eventuais trocas futuras entre os

envolvidos. O consumidor é uma pessoa anônima para a empresa. Tal enfoque é conhecido por marketing transacional.

Porém, hoje, a abordagem de marketing transacional e de massa é menos efetiva e menos lucrativa (GONÇALVES FILHO, CÂNDIDA e MONTEIRO, 2005). Surge então a necessidade de se enxergar o marketing mais como processo do que como função, e o foco passa a ser a construção e a manutenção de relacionamentos, ao invés de transações isoladas (KOTLER, 1995; GUMMESSON *apud* GOSLING; GONÇALVES, 2002).

Uma vez que o foco do marketing de relacionamento são as constantes interações, o contato entre fornecedores e consumidores, condição favorável ao desenvolvimento desse tipo de estratégia, aparece no setor de serviço. As empresas de serviços, geralmente, têm contato direto com o consumidor final. Este contato, seja por comerciais na televisão, através de vendedores ou mesmo de máquinas (como caixa rápido), tem efeito na satisfação do consumidor. A partir disso, a gestão dos clientes torna-se, para as empresas, um processo no qual a maior parte das funções administrativas está envolvida. Assim, “todas as áreas das empresas têm que ser geridas com o foco no cliente, ou seja, orientadas ao mercado, e se tornam interdepartamentais e interfuncionais” (GRÖNROOS, 2000, p. 15).

No ambiente acadêmico, o marketing de relacionamento emergiu recentemente como um tópico de importância significativa (AIJO, 1996; MCKENNA, 1991) e está relacionado à lealdade do consumidor. Sugere que a retenção dos clientes durante sua vida, comparada a uma política transacional de marketing, contribuirá para o

aumento da lucratividade (JACKSON, 1985; PALMER, 1996). A respeito da definição de marketing de relacionamento, Parvatiyar e Sheth (2000) observam que:

[...] em termos conceituais, existe a necessidade de melhorar as definições dos conceitos e sua operacionalização. A pesquisa conceitual se refere à identificação, definição e mensuração dos construtos que são preditores ou medidas úteis de desempenho do relacionamento. Vários acadêmicos e pesquisadores recentemente enriqueceram a literatura com conceitos e construtos relevantes, tais como confiança, comprometimento, interdependência, interações, [...] e satisfação mútua (PARVATIYAR e SHETH, 2000).

Morgan e Hunt (1994, p. 22) propõem que “o marketing de relacionamento se refere a todas as atividades de marketing direcionadas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais”. Trata-se de encarar a relação da perspectiva dos clientes e entender o que eles buscam em um relacionamento (PALMER, 1994).

Ressalta-se que o marketing de relacionamento não deveria focar atenção em como ganhar os clientes novos, mas como desenvolver a lealdade daqueles que uma organização tem previamente e que, custosamente, ganhou.

A lealdade insere-se no marketing de relacionamento e envolve a atração, a manutenção e o aumento de relacionamentos com clientes, pois os custos de retenção podem ser bem menores que os de atração, promovendo maior lucratividade, já que clientes leais são menos motivados a buscarem alternativas, mais resistentes à persuasão dos concorrentes e mais suscetíveis a se engajar em comportamentos de comunicação boca a boca (DICK e BASU, 1994; SCHIFFMAN; KANUK, 2000).

Segundo Oliver (1999),

Lealdade é um comprometimento profundo em recomprar ou favorecer um produto/serviço no futuro, causando repetição de marca ou compra do mesmo conjunto de marcas, não obstante influências situacionais e esforços de marketing tenham potencial para causar um comportamento de troca (OLIVER, 1999, p. 34)

Stone, Woodcock e Machtynger (2001, p.134) compartilham da definição de Oliver (1999), mas acrescentam apontando que lealdade não envolve apenas o comportamento de recompra do cliente. A lealdade é, para os autores, “um estado de espírito, um conjunto de atitudes, crenças e desejos”. As experiências consideradas importantes são as vividas pelos clientes, representando um vínculo mais emocional que racional.

Porém, as empresas desejam clientes fiéis para obter vantagens financeiras, uma vez que estes tendem a consumir mais. Além disso, tornam maior a vida útil da carteira de clientes da empresa, menor o custo de recuperação de clientes e maior o valor financeiro agregado à marca (RUST; ZEITHAML e LEMON, 2001).

2.4 Índices de satisfação de clientes: histórico e visão na Europa

Os índices nacionais de satisfação de clientes contribuem para uma imagem mais precisa dos resultados de uma economia, um setor de atividade, uma região ou uma empresa; ao mesmo tempo, podem ajudar a estabelecer abordagens uniformizadas de medição. A Suécia foi o primeiro país a desenvolver, em 1989, um indicador deste tipo *Customer Satisfaction Barometer* (CSB), seguindo-se a Alemanha, em 1992, e os Estados Unidos, em 1994 *American Customer Satisfaction Index* (ACSI). No ano de 1996, surgiu o projeto de desenvolvimento de um índice europeu de satisfação de clientes *European Customer Satisfaction Index* (ECSI), com o objetivo de fornecer indicadores para as empresas se compararem entre si, posicionando-se em seus setores de negócio, identificando melhores desempenhos, etc.

Por outro lado, em níveis macroeconômicos, esse índice proporciona uma bateria de indicadores, que permitem às autoridades públicas avaliar os desempenhos de sistemas econômicos e diferentes setores de atividade ou regiões, validar outros parâmetros e completar (ou até antecipar) a análise que geralmente se faz com base em indicadores de outra índole (inflação, desemprego, PIB, etc.), apoiando a competitividade e o desenvolvimento da Europa, seus países e regiões (MENDES; SARAIVA, 2002).

2.5 O modelo American Customer Satisfaction Index (ACSI)

O Índice de Satisfação de Clientes Americano (ACSI) é um tipo de medição de resultados baseado em marketing para empresas, indústrias, setores econômicos e economias nacionais. O ACSI é utilizado nacionalmente nos Estados Unidos, para conduzir estudos de *benchmarking* de modo transversal múltiplo ao longo do tempo. O ACSI parece ser maior para serviços nos EUA e, segundo o modelo exibido na FIG. 1, é mais orientado à qualidade e ao valor (FORNELL *et al.*, 1996).

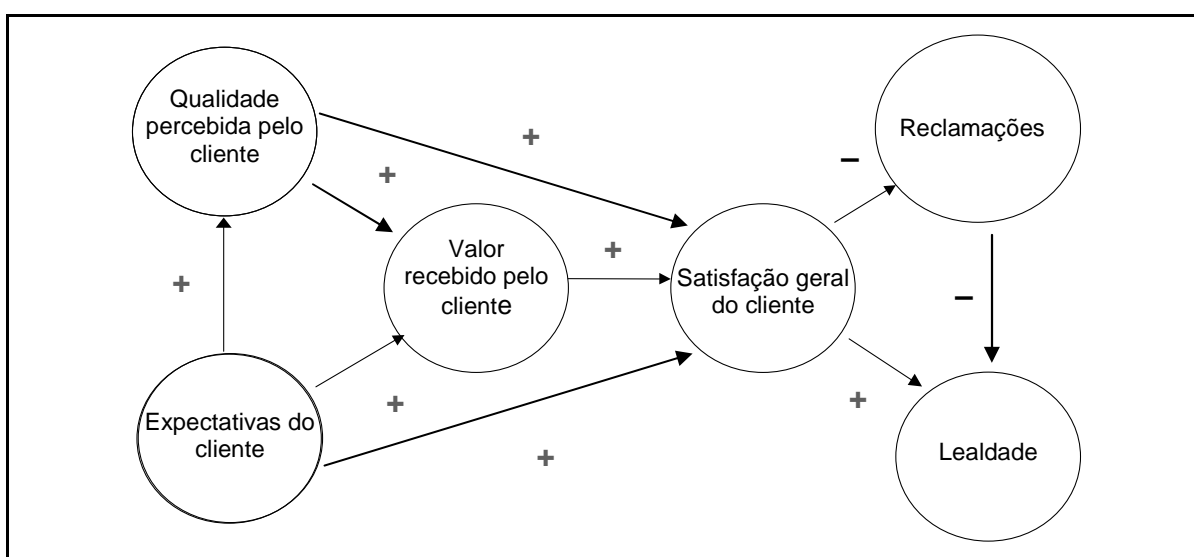


FIGURA 1 – American National Satisfaction Index (ANSI)

Fonte: FORNELL *et al.*, 1996.

O governo americano utiliza esses índices para verificar a competitividade do país em seus diversos setores e estabelecer metas para que a mesma seja ampliada. A metodologia aplicada é quantitativa, com questionário estruturado, e considera o modelo estrutural da FIG. 1 como base para avaliação da satisfação.

Ressalta-se que o método do ACSI foi concebido para ser representativo da economia do país como um todo. Para tanto, os sete principais setores econômicos dos Estados Unidos têm seus clientes finais pesquisados. Esses sete setores são: (1) indústrias de bens não duráveis (cigarros, cerveja, tênis esportivos, gasolina, etc.), (2) indústrias de bens duráveis (automóveis, computadores pessoais, eletroeletrônicos, etc.), (3) transportes/comunicações/utilidades (linhas aéreas, redes de televisão, serviços postais etc.), (4) varejo (lojas de departamento, restaurantes, redes de *fast food*, supermercados, etc.), (5) setor financeiro/seguros (bancos comerciais, seguradoras, etc.), (6) serviços (hospitais, hotéis, etc.) e (7) administração pública/governo (transportes coletivos, polícia, etc.).

Em cada um desses setores, as maiores empresas por volume de vendas são incluídas na pesquisa. Para cada uma dessas empresas, aproximadamente 250 clientes atuais são entrevistados, a partir de amostras probabilísticas de domicílios, obtidas em relações de domicílios norte-americanos com telefone, que representam 95% dos lares em todo o país. Cada questionário aplicado a esses clientes contém as mesmas 17 questões estruturadas e 8 questões demográficas. O fraseado e os exemplos são ajustados aos produtos e serviços especificamente avaliados. As 15 variáveis medidas, por sua vez, referem-se às variáveis latentes de (a) expectativas do cliente – 3 variáveis, (b) qualidade percebida – 3 variáveis, (c) valor percebido – 2

variáveis, (d) o próprio ACSI – 3 variáveis, (e) reclamações do cliente – 1 variável e (f) lealdade do cliente – 3 variáveis (FORNELL *et al.*, 1996).

É utilizada uma escala de dez pontos no questionário, a fim de permitir que os clientes façam uma melhor discriminação em suas respostas. Outro objetivo da escala é reduzir problemas estatísticos de distorção nas respostas (FORNELL, 1992).

De acordo com Fornell *et al.* (1996), a satisfação total do cliente tem três antecedentes. O primeiro determinante da satisfação é a qualidade percebida ou desempenho, que é a avaliação feita pelo mercado, servindo-se de uma experiência de consumo recente. Espera-se que a mesma tenha efeito positivo e direto na satisfação global. Esta predição é intuitiva e fundamental para toda atividade econômica. Para operacionalizar esta variável, os autores utilizaram a literatura referente à qualidade, estabelecendo dois componentes da experiência de consumo: (1) personalização: o grau em que a oferta da empresa é personalizada para atender necessidades heterogêneas de clientes; (2) confiabilidade: o grau em que a oferta da firma é confiável, padronizada e livre de deficiências (FORNELL *et al.*, 1996).

O segundo determinante da satisfação geral é o valor percebido ou nível percebido da qualidade do produto pelo preço pago. Adicionar valor percebido acrescenta informação de preço ao modelo e permite comparar resultados através de firmas, setores e indústrias. A utilização de julgamentos de valor para medir resultados também controla variáveis como renda e orçamento entre respondentes (LANCASTER, 1971), o que permite comparar produtos de preços alto e baixo. Para

qualidade percebida, espera-se uma associação positiva para com o valor percebido e com a satisfação geral.

O terceiro elemento da satisfação geral são as expectativas do mercado servido, que representam a experiência de consumo prévia à oferta da empresa, incluindo informação não experiencial disponível através de propaganda, boca a boca e previsão da capacidade do fornecedor de prover a qualidade esperada no futuro. Assim, a variável expectativa tem perspectivas de passado e futuro: captura as experiências de qualidade prévias e, logo, tem uma associação direta e positiva com os resultados da empresa, tais como a satisfação. Ao mesmo tempo, prevê como a firma pode se comportar no futuro, e a expectativa de qualidade no futuro é crítica para avaliação de qualidade. Assim, o papel preditivo das expectativas sugere um efeito positivo sobre a satisfação geral (FORNELL *et al.*, 1996). Finalmente, as expectativas dos clientes devem ser relacionadas positivamente com a qualidade percebida e, conseqüentemente, com o valor percebido.

O conhecimento do cliente deve ser tal que as expectativas espelhem precisamente a qualidade corrente. Espera-se que o mercado servido tenha expectativas que sejam amplamente racionais e que reflitam as habilidades dos clientes em aprender a partir da experiência e predizer os níveis de qualidade e valor que recebem (HOWARD, 1977). O uso do Modelo do ACSI, em contexto brasileiro, irá gradativamente permitir avançar na compreensão ainda bem obscura das relações entre entes fundamentais como qualidade percebida, valor percebido, satisfação global e lealdade do cliente (GONÇALVES *et al.*, 2002).

Para tanto, discute-se a importância e a pertinência das pesquisas de medição de satisfação de clientes, além da a eficácia do método brasileiro, percebido como determinante na satisfação geral dos clientes.

2.6 O modelo KMV: a intermediação da confiança e comprometimento com a lealdade

Morgan e Hunt (1994) exploram a natureza do marketing de relacionamento e de duas características-chave que podem ser associadas à cooperação necessária para o sucesso do marketing de relacionamento. Primeiramente, é examinada sua natureza, sugerindo como essa variável poderia ser conceituada. Em segundo lugar, teoriza-se que marketing de relacionamento bem sucedido requer relacionamento de compromisso e confiança, modelados, em seguida, como variáveis mediadoras-chave. Logo depois, testa-se esse modelo de KMV usando dados de varejistas de pneus automotivos. e, finalmente, compara-se o mesmo com um modelo concorrente, que não considera a relação de compromisso e confiança como tendo função de variável mediadora.

Entender marketing de relacionamento requer distinguir entre transações isoladas que têm “claramente um início, uma curta duração e um final”, e uma troca relacional que “começa com acordos prévios [e]... tem longa duração, refletindo um processo contínuo” (DWYER; SCHURR e OH, 1987, p. 13).

A FIG. 2 mostra dez diferentes formas de marketing de relacionamento categorizadas tendo como referência uma empresa e suas relações de troca com parcerias que envolvem fornecedores, laterais, compradores e internos.

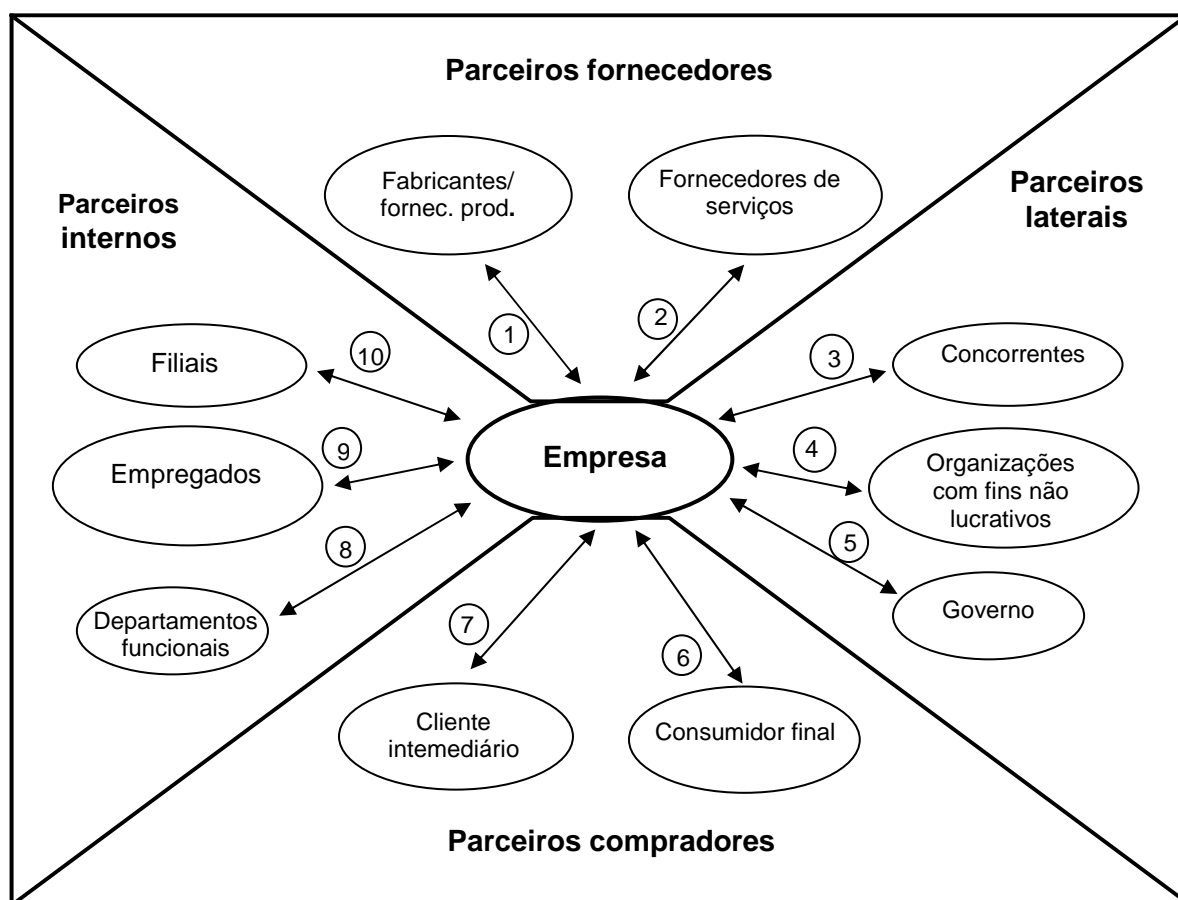


FIGURA 2 – As relações de troca no marketing de relacionamento

Fonte: MORGAN e HUNT, 1994.

As dez diferentes formas de marketing de relacionamento são: (1) a parceria envolvendo relações de troca entre fabricantes e seus fornecedores de bens como, por exemplo, *just in time* e qualidade total (FRAZIER; SPEKMAN e O'NEAL, 1983; O'NEAL, 1989); (2) relações de troca envolvendo fornecedores de serviços, tais como agências de propaganda e pesquisa de marketing e seus respectivos clientes (MOORMAN; ZALTMAN e DESHPANDÉ, 1992); (3) alianças estratégicas entre empresas e seus competidores como alianças tecnológicas, alianças de marketing cooperativo e estratégicas globais; (4) alianças entre uma empresa e organizações sem fins lucrativos, como em parcerias com propósitos de interesse público; (5) parcerias para pesquisa e desenvolvimento conjunto tais como entre empresas e órgãos de governo local, estadual ou nacional; (6) trocas duradouras entre empresas

e consumidores finais como caracteristicamente recomendado na área de marketing de serviços; (7) relações de trocas entre parceiros operacionais tais como nos canais de distribuição; (8) trocas envolvendo departamentos funcionais; (9) trocas entre uma empresa e seus empregados, ou seja, marketing interno; e (10) relações de troca dentro da própria empresa, envolvendo unidades de negócios tais como subsidiárias, divisões, departamentos ou unidades estratégicas de negócios (MORGAN e HUNT, 1994).

Dessa forma, conceituar adequadamente marketing de relacionamento requer uma definição que possa acomodar todas as formas de relações de trocas. Entretanto, as definições existentes cobrem apenas alguns tipos, mas não outros. Na área de marketing de serviços, por exemplo, Berry (1983, p. 25) define: “marketing de relacionamento envolve atrair, manter e – em organizações de múltiplos serviços – aprofundar relações com os clientes” enquanto Berry e Parasuraman (1991, p. 133) propõem que “marketing de relacionamento envolve a atração, o desenvolvimento e a retenção das relações com os clientes”.

Em marketing industrial, Jackson (1985, p. 2) refere-se a marketing de relacionamento como “marketing orientado para fortes e duradouras relações com clientes individualizados”. Doyle e Roth (1992, p. 59), apontam que “o objetivo da venda de relacionamento é ganhar a posição de ser fornecedor preferido pelo desenvolvimento de confiança em clientes-chave ao longo de um período de tempo”. Definições similares a essas podem ser encontradas nas áreas de marketing bancário, propaganda e estratégias de negócios. Em todas elas, fica evidenciada a falta do reconhecimento de que muitas instâncias de marketing de relacionamento não têm um “cliente” como um dos participantes da troca. Falando estritamente, em

alianças estratégicas entre competidores, parcerias entre empresas e órgãos de governo com propósitos de interesse público, e marketing interno, não há nem “compradores”, “vendedores”, “clientes” ou “contas preferenciais” – apenas parceiros trocando recursos.

Sendo assim, para cobrir todas as formas de relações de troca e focar no processo de marketing de relacionamento, como ressaltado por Dwyer, Schurr, e Oh (1987), propõe-se a seguinte definição: marketing de relacionamento refere-se a todas as atividades de marketing direcionadas para o estabelecimento, o desenvolvimento e a manutenção de bem sucedidas relações de troca. A partir daí, um passo terá sido dado em direção à confiança. Quando o cliente crê que a melhor relação foi conquistada, passa a usar mais os serviços da empresa, além de recomendá-la para outras pessoas.

2.6.1 A teoria do comprometimento-confiança

Thorelli (1986, p. 38), ao discorrer sobre o paradigma da política econômica, sustenta que “poder é o conceito central na análise de redes”, porque sua “mera existência” pode “condicionar os outros envolvidos”. Em contraste, tendo em mente que, somente 1/3 de empreitadas como alianças estratégicas são bem-sucedidas (SHERMAN, 1992), questiona-se que aquilo que deveria ser o ponto central para entender marketing de relacionamento é qualquer coisa que possa distinguir relações de troca produtivas e efetivas daquelas que são improdutivas e inefetivas – ou seja, qualquer coisa que produz o sucesso do marketing de relacionamento ao invés de seu fracasso. Assim, não há dúvida de que muitos fatores contextuais contribuem para o sucesso ou fracasso de esforços específicos de marketing de

relacionamento, de modo que se supõe que a presença de relacionamento com comprometimento e confiança é o ponto central para o marketing de relacionamento, não o poder e sua capacidade de “condicionar os outros envolvidos”.

Comprometimento e confiança são as “chaves” porque encorajam os profissionais de marketing a: (1) trabalhar para preservar os investimentos no relacionamento através da cooperação com os parceiros de troca; (2) resistir à atração por alternativas de curto prazo em favor das expectativas de benefícios de longo prazo, mantendo as parcerias existentes e, (3) enxergar ações de alto risco potencial, sendo prudentes em função da crença de que seus parceiros não agirão de maneira oportunista. Portanto, somente quando estão presentes, simultaneamente, comprometimento e confiança – e não apenas um ou outro – é que se conseguem resultados que promovem eficiência, produtividade e efetividade. Ambos levam diretamente a comportamentos cooperativos, condutores do sucesso em marketing de relacionamento. A teoria proposta implica naquilo que se denomina modelo de variáveis-chave mediadoras – *key mediating variable (KMV)* – do marketing de relacionamento (FIG. 3), o qual foca em uma das partes da relação de troca e no relacionamento de comprometimento e confiança dessa parte. Como a hipótese é de que comprometimento e confiança são variáveis-chave, estes foram posicionados como variáveis mediadoras entre cinco importantes antecedentes (custo de terminar o relacionamento, benefícios do relacionamento, valores compartilhados, comunicação e comportamento oportunístico) e cinco variáveis conseqüentes (aquiescência, propensão a sair, cooperação, conflito funcional e incerteza na tomada de decisão) (MORGAN e HUNT, 1994).

2.6.2 Comprometimento

Oliver (1999) define comprometimento como algo relacionado a recompra de um produto/serviço preferido constantemente no futuro. Talvez as avaliações mais comuns de lealdade são medidas de comportamento expressas com o passar do tempo ou padrões de reaquisição. Satisfação é condição prévia e necessária a lealdade, mas não é suficiente para conduzir a recompra ou manter lealdade às marcas (BLOEMER e KASPER, 1994). Alguns estudos que testaram a relação entre qualidade, satisfação e intenção verificaram que estes podem influenciar positivamente na lealdade (GOTLIEB, GREWAL e BROWN, 1994; TAYLOR e BAKER, 1994; DABHOLKAR, SHEPHERD e THORPE, 2000; OLSEN, 2002), mas podem variar em relação a produtos e indústrias (FORNELL *et al.*, 1996; JOHNSON *et al.*, 2001; MITTAL e KAMAKURA, 2001).

Tendo em vista as conceituações de comprometimento em um contexto de trocas na sociedade (COOK e EMERSON, 1978), e associações (THOMPSON e SPANIER, 1983), definiu-se relação de compromisso como uma troca em que um parceiro acredita que manter uma relação continuada com outro é tão importante que fará o máximo de esforço para isso, ou seja: a parte comprometida acredita que vale a pena assegurar que o relacionamento dure indefinidamente. A definição proposta é quase exatamente como a de Moorman, Zaltman e Deshpandé (1992, p. 316): “compromisso no relacionamento é definido como um desejo duradouro de manter uma relação à qual se dá valor” que corresponde à crença de que o relacionamento de compromisso existe apenas quando a relação é considerada importante. De maneira similar o “desejo de manter relação duradoura” corresponde à visão de que

a parte comprometida deseja que o relacionamento dure indefinidamente e fará tudo para mantê-lo.

A proposta apresentada é que o compromisso com o relacionamento é fator fundamental para a existência de marketing de relacionamento. Apesar de relativamente recente nas discussões de relacionamentos interorganizacionais, comprometimento tem sido um ponto longamente discutido na literatura sobre trocas sociais. Cook e Emerson (1978, p.728) caracterizam-no como “a variável que acreditamos ser central na distinção entre trocas sociais e troca econômica”. Mais especificamente na literatura de alianças, McDonald (1981, p.836) conclui “claramente, a maior diferenciação desses tipos de relacionamento de troca (...) é a confiança social mútua e o resultante comprometimento por parte dos indivíduos para estabelecer e manter relações de troca”.

Na área de marketing de relacionamento em serviços, Berry e Parasuraman (1991, p.139) afirmam que “relacionamentos são alicerçados no compromisso mútuo”. Similarmente, o processo pelo qual os consumidores se tornam leais a marcas específicas tem sido largamente discutido. Inicialmente, a lealdade era vista como simples repetição da compra. Entretanto, à medida que amadureceram as pesquisas sobre comportamento do consumidor, pesquisadores chegaram à conclusão de que “recompra não é suficiente evidência de lealdade à marca” (NEWMAN e WERBEL, 1973) e que mensurações como comportamento de compra incluem muita “lealdade espúria”. À medida que a atitude diante da marca se torna o ponto central na decisão de recompra, nas relações de troca, a lealdade à marca torna-se similar ao conceito de compromisso.

Um ponto comum emerge dos vários estudos sobre relacionamentos: as partes envolvidas identificam comprometimento entre parceiros de trocas como a chave para obtenção de resultados positivos que valem a pena para ambas as partes, e empenham-se para desenvolver e manter esse precioso atributo em suas relações. A teoria proposta é que comprometimento é um fator central para todas as relações de troca entre empresas e seus vários parceiros, conforme a FIG. 3.

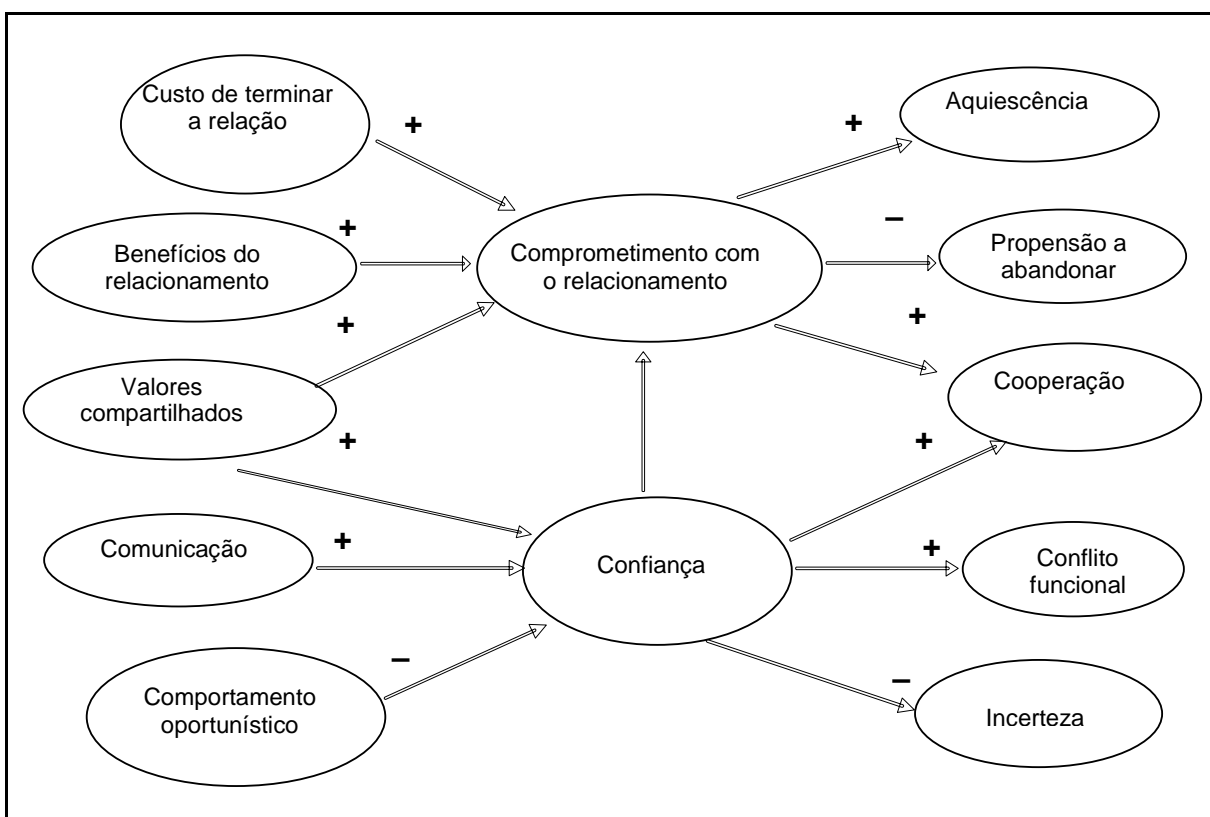


FIGURA 3 – O modelo de variáveis-chave mediadoras (KMV) do marketing de relacionamento

FONTE: MORGAN e HUNT, 1994.

2.6.3 Confiança

Conceitua-se confiança como aquilo que existe quando uma parte acredita que a outra é íntegra e merecedora de credibilidade. Mais uma vez, definição proposta encontra paralelo no que dizem Moorman, Deshpandé e Zaltman (1992, p. 82): “Confiança é definida como a boa vontade para acreditar em um parceiro de

negócios a quem se pode atribuir credibilidade, em quem se acredita dizer a verdade”. Ambas as definições podem ser encontradas na visão clássica de que confiança é “a expectativa generalizada, por parte de um indivíduo, de que a palavra de outro [...] pode ser tomada com verdadeira [confiável, na qual se pode embasar]” (MORGAN e HUNT, 1994). Essas duas definições também enfatizam a importância da credibilidade (*confidence*), que resulta da crença de que a parte em quem se confia tem alta integridade, característica associada a atributos como consistência, competência, honestidade, transparência, responsabilidade, prestatividade e benevolência (ALTMAN e TAYLOR, 1973).

Na definição supracitada de confiança não se contempla a intenção comportamental de “tender a concordar, tender a não opor objeção” (*willingness*, no original) incorporada por Moorman, Deshpandé e Zaltman (1992). Estes autores questionam que essa intenção comportamental seja um aspecto crítico do conceito de confiança porque “se acredita que um parceiro é confiável ou digno de confiança, mas a confiança nesse parceiro não é irrestrita, então confiança é limitada” (MOORMAN, DESHPANDÉ e ZALTAMAN, 1992, p. 315). Acredita-se que a boa-fé para agir está implícita no conceito de confiança e, portanto, não se pode rotular um parceiro comercial como “confiável” se houver disposição para agir somente em situações que não envolvam risco. De maneira simplificada, a genuína confiança de um parceiro no outro implica que uma parte, de fato, possa acreditar integralmente no comportamento da outra. Se alguém merece confiança, esse alguém é digno de boa-fé; se alguém não é digno de boa-fé, não é genuinamente confiável. Apesar de poder ser apropriado incorporar estágios de boa-fé em uma medida de confiança, tal conceito, em si, é redundante nessa definição. Assim, da mesma forma que intenção comportamental é melhor examinada como resultado de uma atitude, não como

parte de sua própria definição (FISHBEIN; AJZEN, 1975), boa-fé deve ser vista como resultado (ou, alternativamente, potencial indicador) de confiança, não como parte de sua definição.

Assim como comprometimento, a confiança tem sido bastante estudada na literatura de relacionamentos sociais. Em comportamento organizacional, por exemplo, o estudo das “normas de confiança” é uma característica que distingue a teoria gerencial de economia organizacional. Em comunicação, uma variável-chave tem sido a credibilidade da fonte, originalmente definida por Hoyland, Janis e Kelley (1953) como a confiança de quem ouve deposita em quem fala (MORGAN; HUNT, 1994). Em marketing de serviços, Berry e Parasuraman (1991, p. 144) chegam à conclusão de que “o relacionamento cliente x empresa requer confiança”. De fato, eles concordam: “serviços de marketing efetivos dependem do gerenciamento da confiança porque o cliente tipicamente precisa comprar um serviço antes de experimentá-lo” (BERRY e PARASURAMAN, 1991, p. 107). Em alianças estratégicas, Sherman (1992, p. 78) conclui que “o maior obstáculo ao sucesso das alianças é a falta de confiança”. No varejo, Berry (1983, p. 1) reforça que “confiança é a base da lealdade”. Confiança, portanto, é conceito central para todas as relações de troca, conforme visto na FIG. 3.

2.7 Integração de benefícios relacionais e qualidade de relacionamento

Os estudos existentes sobre os determinantes de resultados de marketing de relacionamento podem ser separados em dois grupos. O primeiro analisa a relação entre seus resultados e uma variável simples, postulada como representando um

papel-chave no marketing de relacionamento; refere-se a isto como uma abordagem univariada.

Em contraste, o segundo grupo de estudos não é restrito a uma simples variável, mas investiga duas ou mais variáveis simultaneamente (sendo chamado, por isso, de multivariado) sobre os resultados de relacionamento. Além disso, o segundo grupo também investiga os determinantes do relacionamento. O QUADRO 1 apresenta um resumo das principais abordagens usadas para explicar o desenvolvimento de relações de longo prazo de consumidores e empresas de serviços.

QUADRO 1 – Abordagens selecionadas que explicam resultados de relacionamentos de longo prazo

(Continua)

Nome	Tipo	Descrição	Construto-chave	Pesquisa ilustrativa
Abordagem da satisfação	Univariada	Satisfação do cliente como antecedente dos resultados relacionais (i.e. lealdade do consumidor e comunicação boca-a-boca favorável)	Satisfação do cliente com o desempenho do provedor de serviços	Anderson (1998); Anderson e Sullivan (1993); Fornell (1992); Hallowell (1996)
Abordagem da qualidade de serviço	Univariada	Qualidade do serviço como antecedente dos resultados relacionais	A qualidade percebida do serviço feito pelo provedor	Boulding, Kalra e Staelin (1993); Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996)
Abordagem da confiança	Univariada	Confiança como antecedente de resultados relacionais	A confiança do cliente no parceiro de relacionamento (i.e. no provedor de serviços)	Bendapudi e Berry (1997); Moorman, Zaltman e Deshpandé (1992)
Abordagem do comprometimento	Univariada	Comprometimento como antecedente de resultado relacional	O comprometimento do cliente com o relacionamento	Pritchard, Havitz e Howard (1999)

QUADRO 1 – Abordagens selecionadas que explicam resultados de relacionamentos de longo prazo

(Conclusão)

Nome	Tipo	Descrição	Construto-chave	Pesquisa ilustrativa
Teoria do comprometimento-confiança	Multivariada	Comprometimento e confiança como variáveis mediadoras-chave entre antecedentes e resultados relacionais.	O comprometimento e confiança do cliente	Kalafatis e Miller (1997); Morgan e Hunt (1994)
Cadeia de lucros de serviços	Multivariada	Lealdade do consumidor como antecedente da rentabilidade da empresa em uma cadeia causal de vários construtos determinantes da lealdade.	Qualidade do serviço, satisfação, lealdade do empregado, satisfação do empregado e qualidade interna do serviço.	Heskett et al (1994); Loveman (1998)
Modelo situação-valor	Multivariada	Valor percebido e variáveis situacionais como preditoras do comportamento de repetição de compra.	Valor do serviço tal qual percebido pelo cliente e situação individual do cliente	Blackwell <i>et al.</i> (1999)
Abordagem do conteúdo de relacionamento	Multivariada	Três conteúdos básicos de relacionamento, fundamentalmente moldam o processo de construção do relacionamento.	Componente econômico do relacionamento, componente de recursos, componente social.	Crutchfield (1998); Morgan (2000); Crutchfield e Lacey (2000)
Abordagem da qualidade do relacionamento	Multivariada	Avaliação das transações pelo consumidor e o relacionamento como um todo prevendo resultados relacionais.	Satisfação, confiança, comprometimento, vários outros construtos.	Crosby, Evans e Cowles (1990); Hennig-Thurau e Klee (1997); Smith (1998)
Abordagem dos benefícios relacionais	Multivariada	Resultados relacionais para a empresa dependem consumidores receberem de terminados benefícios relacionais.	Diferentes tipos de benefícios relacionais incluem benefícios de confiança, benefícios sociais e benefícios de tratamento especial.	Gwinner, Gremler e Bitner (1998); Reynolds e Beatty (1999)

Fonte: HENNIG-THURAU, GWINNER e GREMLER, 2002, p. 233.

Apesar da multiplicidade de variáveis que é discutida no contexto de marketing de relacionamento, a maior parte da literatura claramente foca em apenas algumas delas. Dentre as mais comuns estão a satisfação do consumidor, a qualidade de serviços, comprometimento e confiança.

De acordo com o paradigma da desconfirmação, a satisfação do consumidor é entendida como reação emocional ou um sentimento do consumidor ao perceber diferenças entre qualidade percebida ou desempenho avaliado e as expectativas (OLIVER, 1980; RUST, ZAHORIK e KEININGHAM, 1996; YI, 1990).

Muitos estudos demonstram evidências da significativa influência da satisfação sobre a lealdade e a comunicação boca a boca. Entretanto, estudos mais recentes sugerem o impacto da satisfação sobre a lealdade do consumidor como sendo mais complexa (BLOEMER e KASPER, 1994; OLIVA, OLIVER e MACMILLAN, 1992; OLIVER, 1999; REICHHELD, 1993; STAUSS e NEUHAUS, 1997).

Um conceito próximo relacionado à qualidade de serviço é descrito como a avaliação do consumidor sobre o desempenho do provedor de serviço, baseado em suas experiências anteriores e impressões. Assim como no caso da satisfação, a relevância da qualidade para o sucesso de longo prazo, é indiscutível (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1988; RUST e OLIVER, 1994), e pesquisas têm demonstrado a relação entre qualidade de serviços, lealdade e comunicação boca a boca de clientes (ZEITHAML, BERRY e PARASURAMAN, 1996).

O comprometimento pode ser descrito como uma orientação de longo prazo do consumidor, no sentido de uma relação de negócio que é alicerçada, tanto em obrigações emocionais (GEYSKENS *et al*, 1996; MOORMAN, ZALTMAN e DESHPANDÉ, 1992) quanto na convicção do consumidor de que, permanecendo na relação, ele terá maiores benefícios líquidos do que terminar a relação (GEYSKENS *et al*, 1996; SÖLLNER, 1994). Em um estudo recente, Pritchard, Havitz e Howard (1999) encontraram um forte suporte para sustentar o comprometimento como um importante antecedente direto do consumidor de serviços de hotel e de linhas aéreas.

Ressalta-se que confiança existe se um consumidor acredita que um provedor de serviços é confiável e tem um alto grau de integridade (MOORMAN, ZALTMAN e DESHPANDÉ, 1992; MORGAN e HUNT, 1994). É tida, por alguns autores, como ingrediente necessário para relacionamentos de longo prazo (BENDAPUDI e BERRY, 1997; DONEY e CANNON, 1997; GANESAN, 1994); entretanto, sua influência direta da confiança sobre a lealdade tem sido questionada por estudos empíricos recentes (GRAYSON e AMBLER, 1999).

Estes estudos apresentam uma restrição na medida em que, geralmente, consideram apenas uma única variável como direcionadora da lealdade do consumidor e da comunicação boca-a-boca. Entretanto, o marketing de relacionamento é resultado da interação de uma pluralidade de variáveis sugerindo a necessidade de uma abordagem holística, multivariada. Uma das primeiras abordagens nessa linha é a de Morgan e Hunt (1994), a teoria do comprometimento-confiança do marketing de relacionamento. No centro desse modelo, o comprometimento e a confiança no relacionamento do consumidor são posicionados

como mediadoras, as quais Morgan e Hunt (1994) intitularam de modelo de variáveis mediadoras-chave do marketing de relacionamento. A replicação desse estudo por Kalafatis e Miller (1997) confirmou a posição de comprometimento e confiança como variáveis mediadoras-chave do resultado de relacionamento, apesar de alguns dos caminhos de hipóteses não terem sido confirmados.

Em seu modelo de cadeia de lucro em serviços, Heskett *et al* (1994), propuseram a lealdade do cliente como sendo resultado de uma complexa cadeia causal. Apesar de a satisfação ter sido modelada como a única antecedente imediata da lealdade, outros direcionadores-chave da lealdade incluem a qualidade do serviço, a lealdade, a satisfação do empregado e a qualidade interna dos serviços. Alguns, mas não todos, relacionamentos constantes da cadeia de lucratividade e serviços foram confirmados empiricamente por Loveman (1998).

O modelo de *value situation* (situação de valor) de comportamento de compra repetida em relacionamento de serviços desenvolvido por Blackwell *et al* (1999), enxerga os resultados do marketing de relacionamento como decorrentes de dois fatores: (1) o valor do serviço como percebido pelo cliente e (2) variáveis situacionais. O valor em si mesmo é influenciado pelos benefícios recebidos pelo cliente, pelos sacrifícios do cliente e por preferências pessoais desses clientes e a situação de consumo, referindo-se a tais situações como os seguintes aspectos: ambiente físico, social e a perspectiva temporal e tarefa definida. Um teste empírico do modelo em serviços farmacêuticos demonstra uma significativa relação entre valor e o comportamento de repetição de compra, assim como influências situacionais e o comportamento repetido de compra (BLACKWELL *et al*, 1999).

Recentemente, Morgan e associados propuseram a abordagem de conteúdo do relacionamento (CRUTCHFIELD, 1998; MORGAN, 2000; MORGAN, CRUTCHFIELD e LACEY, 2000). Eles argumentam que o processo de construção de relacionamento é fundamentalmente marcado por conteúdos ou partes de relacionamento: econômico, de recursos e troca social, os quais servem como antecedentes de resultados relacionais-chave (ex: lealdade do consumidor). De acordo com essa abordagem de conteúdo do relacionamento, o conteúdo econômico do relacionamento inclui os benefícios econômicos do cliente e os custos de pertencer ao relacionamento. Os recursos do relacionamento são vários e o conteúdo social do relacionamento refere-se ao mais elementar dos sentimentos de compatibilidade entre as partes que se relacionam.

Dois abordagens multivariadas bastante populares para entender os resultados do marketing de relacionamento são os benefícios relacionais e o modelo de qualidade de relacionamento. A abordagem de benefícios relacionais é fundada na posição de que, para existir um relacionamento de longo prazo, tanto o provedor de serviço quanto o cliente precisam obter benefícios a partir da relação. Vários diferentes motivos de relacionamento com o consumidor foram identificados e o seu preenchimento é concebido como a base da continuidade do relacionamento e da estabilidade (HENNIG-THURAU, GWINNER e GREMLER, 2002). No modelo de qualidade de relacionamento, uma suposição básica é de que a avaliação do cliente sobre o relacionamento é ponto central para a decisão do cliente de continuar ou deixar o relacionamento com o provedor de serviços. A maior parte dos conceitos de qualidade de relacionamento foi construída a partir do modelo de comprometimento-confiança de Morgan e Hunt (1994) incluindo a satisfação do consumidor como um conceito-chave.

Consideram-se essas duas últimas abordagens como sendo as mais expressivas em modelos determinantes do resultado de marketing de relacionamento. Dada a complexidade das decisões relatadas a partir do relacionamento por consumidores, e a multidimensionalidade de determinantes, os conceitos de benefícios relacionais e qualidade de relacionamento são apropriados ao estudo, porque as outras abordagens multivariadas estão (a) incluídas nesses conceitos (ex. teoria de comprometimento-confiança), ou (b) menos substanciadas em termos teóricos (ex. a abordagem da cadeia de lucratividade dos serviços pode ser interpretada como uma referência heurística) ou (c) tão menos intensamente discutidas na literatura (ex. o modelo de situação-valor e a abordagem do conteúdo de relacionamento). A seguir, portanto, os conceitos de benefícios relacionais e qualidade do relacionamento são descritos em maiores detalhes.

2.7.1 Benefícios relacionais

A abordagem de benefícios relacionais assume que ambas as partes do relacionamento precisam se beneficiar se a relação continua no longo prazo. Para o cliente, esses benefícios podem ser focados na essência do serviço ou na essência do relacionamento (HENNIG-THURAU, GWINNER e GREMLER, 2002). Esse último tipo de benefício pode ser interpretado como benefícios relacionais, por exemplo, benefícios que os consumidores gostam de receber como resultado de terem cultivado uma relação de longo prazo com o provedor de serviços (GUTTEK et al., 1999; GWINNER, GREMLER e BITNER, 1998; REYNOLDS e BEATTY, 1999). A literatura existente sobre benefícios relacionais é predominantemente do tipo exploratória. Construída sobre um trabalho anterior de Barnes (1994), Bendapudi e Berry (1997), e Berry (1995), Gwinner, Gremler e Bitner (1998) foram desenvolvidas

e empiricamente sustentadas a tipologia de três benefícios relacionais. De acordo com esses pesquisadores, os benefícios relacionais incluem benefícios de confiança que se referem à percepção de reduzida ansiedade ou conforto em saber o que esperar do encontro de serviços; benefícios sociais pertencentes à parte emocional do relacionamento e são caracterizados pelo reconhecimento pessoal dos clientes pelos empregados, a própria familiaridade dos clientes com os empregados e a criação de relação de amizade entre consumidores e empregados; e benefícios de tratamento especial que tomam a forma de clientes relacionais recebendo descontos, serviços adicionais individualizados. Esses benefícios relacionais são benefícios que existem acima e além da essência do serviço que é prestado. Esses autores também encontraram correlações significantes entre benefícios do serviço e conseqüências como lealdade, boca a boca positivo, e satisfação com o serviço prestado.

2.7.2 Qualidade do relacionamento

Há consenso na literatura de marketing de relacionamento de que a qualidade do relacionamento entre as partes envolvidas é uma determinante importante da permanência e intensidade desta relação e, conseqüentemente, do sucesso do marketing de relacionamento. Um exame mais detalhado desta literatura revela que a maioria dos autores não sente a necessidade de definir realmente a variável qualidade do relacionamento. Eles tendem a assumir que todo o mundo tem algum tipo de entender intuitivo do que o envolve. Como conseqüência, a discussão complexa do assunto é rara. A ausência de análise científica detalhada contrasta notadamente com a real complexidade de relações de cliente-companhia, e constrange qualquer tentativa para examinar a influência de uma estratégia de

habilidades de comunicação do cliente na qualidade destes relacionamentos (HENNIG-THURAU, GWINNER e GREMLER, 2002).

Pode-se olhar a qualidade do relacionamento como um composto de vários componentes-chave que refletem a natureza geral do relacionamento entre companhias e consumidores. Apesar de não haver um consenso a respeito do conceito de qualidade de relacionamento, há considerável especulação sobre as variáveis centrais compreendidas sob essa variável relacional (HENNIG-THURAU, GWINNER e GREMLER, 2002). Componentes e dimensões da qualidade do relacionamento propostas em pesquisas passadas, incluem normas cooperativas (BAKER, SIMPSON e SIGUAW, 1999), oportunismo (DORSCH, SWANSON e KELLEY, 1998), orientação do cliente (DORSCH, SWANSON e KELLEY, 1998; PALMER e BEJOU, 1994), *expertise* do vendedor (PALMER e BEJOU, 1994) e conflito, boa vontade para investir e expectativa de continuar (KUMAR, SCHEER e STEENKAMP, 1995). Entretanto, há uma concordância geral de que a satisfação do consumidor com o desempenho do provedor de serviço, confiança no provedor de serviço e comprometimento com a relação com a firma de serviço, são componentes-chave da qualidade do relacionamento (BAKER, SIMPSON e SIGUAW, 1999; CROSBY, EVANS e COWLES, 1990; DORSCH, SWANSON e KELLEY, 1998; GARBARINO e JOHNSON, 1999; PALMER e BEJOU, 1994; SMITH, 1998).

Em pesquisa da qualidade do relacionamento, as três variáveis essenciais de satisfação, confiança e comprometimento são tratadas como interrelacionadas mais do que como independentes.

2.7.3 Modelo Integrativo

Apesar de benefícios relacionais poderem ter valor em sua própria essência, profissionais de marketing não têm ainda entendimento claro de como eles se relacionam com as dimensões da qualidade do relacionamento e, em última instância, com os resultados relacionais. Nesta seção, foi desenvolvido um modelo integrativo, que combina os benefícios relacionais e as perspectivas da qualidade do relacionamento, especificando como eles podem influenciar os dois importantes resultados do relacionamento de lealdade do consumidor e a comunicação boca a boca. O modelo integrativo é mostrado na FIG. 4.

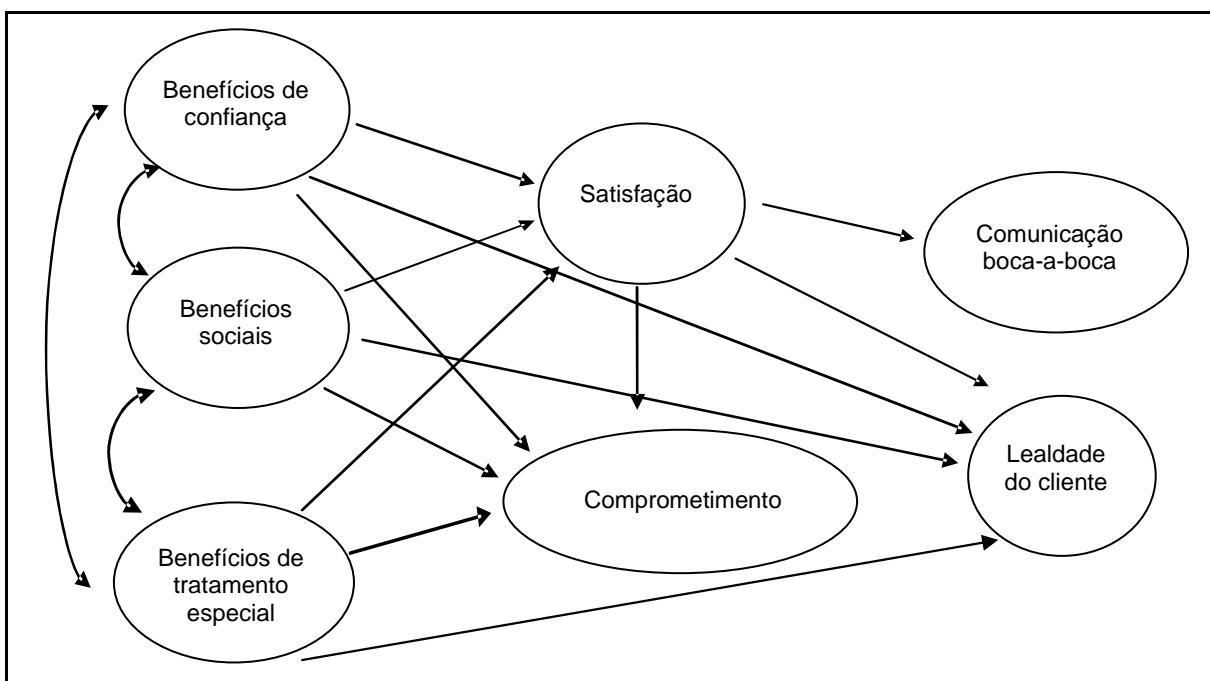


FIGURA 4 – O modelo integrativo dos determinantes-chave do resultado do marketing de relacionamento

Fonte: HENNIG-THURAU, GWINNER e GREMLER, 2002, p. 235.

2.7.4 Conseqüências dos benefícios sociais

O primeiro dos três benefícios relacionais discutidos, identificados por Gwinner, Gremler e Bitner (1998), são os benefícios sociais, que focam no relacionamento em

si mesmo mais do que no resultado ou na consequência das transações. Pesquisadores têm sugerido benefícios sociais como sendo positivamente relacionados ao comprometimento do consumidor com o relacionamento (GOODWIN, 1997; GOODWIN e GREMLER, 1996). De fato, Berry (1995) assevera que as ligações sociais entre os clientes e os empregados levam os clientes a terem um nível maior de comprometimento com a organização. Enfim, propõe-se que à medida que o relacionamento social entre cliente e empregado de serviços aumenta, aumenta também o comprometimento do consumidor com o provedor.

Apesar de benefícios sociais focarem mais no relacionamento do que no desempenho, pode se esperar também que os benefícios sociais tenham um impacto positivo na satisfação do consumidor. Uma vez que a interação entre clientes e empregados desempenha um papel central na percepção de qualidade pelo cliente em muitos serviços (REYNOLDS e BEATTY, 1999), e benefícios sociais são desejados pelos consumidores em adição aos benefícios funcionais, pode-se esperar uma relação positiva entre benefícios sociais e satisfação do cliente. Gremler e Gwinner (2000) indicam que a harmonia cliente-empregado, conceito relacionado a benefícios sociais, está significativamente ligada à satisfação com o provedor de serviço. Uma relação positiva entre “amizade comercial” com um elemento-chave dos benefícios sociais e satisfação também foi demonstrada no estudo de Price e Arnould (1999).

Adicionalmente ao impacto indireto dos benefícios sociais sobre os resultados relacionais, através dos componentes previamente mencionados da qualidade do relacionamento, propõe-se também a direta influência sobre a lealdade do cliente (GOODWIN e GREMLER, 1996; PRICE e ARNOULD, 1999; REYNOLDS e

BEATTY, 1999). Pesquisadores argumentam que há forte relação entre aspectos sociais do relacionamento consumidor-provedor e lealdade do consumidor. Por exemplo, Berry (1995) sugere que laços sociais entre clientes e empregados podem ser usados para estimular a lealdade do cliente. Similarmente, Oliver (1999) sustenta que clientes que são parte da organização social (a qual deve incluir tanto outros clientes quanto empregados) são mais motivados a manter a lealdade para com a organização. Conceitos de relacionamento social tais como apreciação, tolerância e respeito também se revelaram influenciadores no desenvolvimento da lealdade em serviço (GOODWIN e GREMLER, 1996). O relacionamento amistoso, um outro aspecto da interação social entre clientes e empregados, mostrou estar significativamente relacionado às intenções de lealdade do cliente (GREMLER e GWINNER, 2000). Com base nos argumentos acima, as seguintes questões específicas a respeito de benefícios sociais são propostas:

- Benefícios sociais influenciam positivamente a satisfação do consumidor do serviço.
- Benefícios sociais influenciam positivamente o comprometimento do consumidor com a relação com seu provedor de serviços.
- Benefícios sociais influenciam positivamente a lealdade do cliente.

2.7.5 Conseqüências dos benefícios de tratamento especial

A ampla utilização de benefícios de tratamento especial, fornecido como parte de programas de marketing de relacionamento (exemplo: o programa milhas e mais, da Lufthansa) (MORGAN, CRUTCHFIELD E LACEY, 2000) presumivelmente deve-se as expectativas de retornos financeiros positivos. Uma maneira pela qual isso pode ser operacionalizado é pela presença de custos de troca. No setor de varejo a

pesquisa feita por Gonçalves Filho; Elias e Leite (2006) apontou que os benefícios de tratamento especial referentes ao atendimento – customização dos serviços – fazem com que as empresas consigam se diferenciar no mercado criando relacionamentos duradouros com seus clientes.

Ou seja, a medida que a organização provê tipos adicionais de benefícios de tratamento especial (como economias de custo ou serviços customizados) barreiras emocionais e/ou cognitivas de mudança são aumentadas (FORNELL, 1992; GULTINAN, 1989), podendo resultar um acréscimo de lealdade e compromisso por parte do consumidor (SELNES, 1993). Pode-se esperar, também, de benefício de tratamento especial, que influenciem positivamente a satisfação. Fazendo um paralelo com a argumentação feita por Reynolds e Beatty (1999), uma oferta de tratamento especial por parte de uma firma de serviços, pode ser percebida como parte do próprio desempenho do serviço e, correspondentemente, os benefícios recebidos a partir desse tratamento especial e pode-se esperar que esses benefícios influenciem positivamente a satisfação do consumidor com o serviço. Baseados nos argumentos acima, as seguintes questões específicas relacionadas ao benefício de tratamento especial são propostas:

- Benefícios de tratamento especial influenciam positivamente a satisfação do consumidor com o serviço.
- Benefícios de tratamento especial influenciam positivamente o compromisso do consumidor com o relacionamento com o provedor de serviço.
- Benefícios de tratamento especial influenciam positivamente a lealdade do consumidor.

2.7.6 Conseqüências dos benefícios de confiança

Gwinner, Gremler e Bitner (1998, p. 104) descreveram benefício de confiança como “sentimentos de redução da ansiedade; a crença e a confiança no provedor”. Essa conceitualização de benefício de confiança é muito similar ao da dimensão da qualidade do relacionamento apresentada por Hennig-Thurau e Klee (1997), na qual confiança é definida de acordo com Moorman, Zaltman e Deshpandé (1992, p. 315) como “a boa vontade em confiar ou acreditar em um parceiro de negócios, no qual se tem confiança”. A proximidade conceitual de benefícios de confiança e crença é também mencionada por Gwinner, Gremler e Bitner (1998, p. 104). Para os propósitos desse estudo, será examinada essa combinação de benefício de confiança e construção de confiança.

A confiança cria benefícios para o consumidor (como eficiência na relação através do decréscimo dos custos de transação) os quais, por seu lado, aumentam o comprometimento e a lealdade com o relacionamento (GARBARINO e JOHNSON, 1999; MORGAN e HUNT, 1994). Além disso, benefícios de confiança e confiabilidade podem influenciar positivamente o compromisso do comprador com o relacionamento. Sustentando essa assertiva, um recente estudo descobriu que a confiança em um representante de vendas (ao invés da confiança na organização) era mais preditiva do que o comprometimento organizacional (GANESAN e HESS, 1997).

Confiança e crença em uma troca são positivamente correlacionadas e têm impacto positivo nos índices de satisfação com o canal de relacionamento entre fabricantes e compradores (ANDALEEB, 1996; ANDERSON e NARUS, 1990). Sugere-se que o mesmo é verdade para interações entre consumidores e empregados de empresas

prestadoras de serviços, baseando-se na noção de que maiores níveis de confiança ou crença na interação resultam em menor ansiedade no que se refere à transação e, assim, maior satisfação. Uma segunda razão para correlacionar positivamente a relação entre confiança e crença e satisfação deriva do exame do papel que desempenham as expectativas nos julgamentos de satisfação. Expectativas quando vistas como uma antecipação em oposição a um comparativo referencial, podem ser analisadas como tendo uma influência direta na satisfação, porque os consumidores tendem a apresentar níveis de satisfação para se adequar aos níveis de expectativas e, assim, reduzir dissonância (SZYMANSKY e HENARD, 2001).

Berry (1995) sugeriu que a crença em uma relação reduz a incerteza e a vulnerabilidade, especialmente para o assim chamado *black-box type services* (serviços do tipo caixa-preta) que são difíceis de serem avaliados, em função de sua intangibilidade, complexidade e natureza técnica. Dessa forma, Berry (1995, p. 242) propôs que “clientes que desenvolvem crença/confiança nos provedores de serviços, baseados em suas experiências com eles (...) têm boas razões para permanecer nesses relacionamentos”. Isso implica que a lealdade para com uma firma pode ser aumentada quando os consumidores têm percepções de verdade e confiança no provedor de serviços. Bitner (1995) ecoou essas proposições quando afirmou que cada encontro de serviço representa uma oportunidade para o provedor construir confiança e, assim, aumentar a lealdade do consumidor. A discussão acima dá margem às seguintes questões específicas:

- Benefícios de confiança e crença influenciam positivamente a satisfação do consumidor.

- Benefícios de confiança e crença influenciam positivamente o compromisso do consumidor com a relação com seu provedor de serviço.
- Benefícios de confiança e crença influenciam positivamente a lealdade do consumidor.

Como forma de testar os relacionamentos bilaterais entre as variáveis de benefícios de relacionamento, propostos por Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002), e não verificados empiricamente:

- Benefícios sociais possuem relações bilaterais significativas com benefícios de tratamento especial.
- Benefícios sociais possuem relações bilaterais significativas com benefícios de confiança.
- Benefícios de confiança possuem relações bilaterais significativas com benefícios de tratamento especial.

Em uma revisão de Churchill (2000) e Kotler (2000), verifica-se que, segundo a teoria do valor, os custos monetários, psicológicos, temporal e de esforço físico têm impacto negativo na satisfação e no valor percebido.

- Os custos têm um impacto negativo na satisfação.

De acordo com o que é proposto por Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002), as relações entre satisfação, comprometimento, lealdade e comunicação boca-a-boca foram testadas conforme as seguintes hipóteses:

- A satisfação tem um impacto positivo no comprometimento, na comunicação boca a boca e na lealdade.

- O comprometimento tem um impacto positivo na lealdade.

3 METODOLOGIA

Nesta seção, descreve-se a metodologia utilizada para a realização da presente pesquisa, estruturada com os seguintes sub-tópicos: tipo de pesquisa, unidade de análise, unidade de observação, técnicas de coleta de dados, modelo hipotético da pesquisa, resumo das variáveis investigadas e, finalmente caracterização da amostra.

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa classifica-se quanto à abordagem como sendo do tipo qualitativa: “o método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema” (RICHARDSON, 1999, p.79). O mesmo autor ressalta que, além de ser uma opção do investigador, o método qualitativo justifica-se por ser uma forma adequada de entender a natureza de um fenômeno social. As investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares (RICHARDSON, 1999).

Quanto aos fins, a pesquisa enquadra-se como sendo do tipo exploratória, uma vez que são escassos os estudos científicos que pesquisam os antecedentes da lealdade de hóspedes, voltados ao turismo de negócios. Os estudos exploratórios “[...] podem proporcionar um meio de busca quando o pesquisador está começando o estudo de determinado tema” (RICHARDSON, 1999, p. 146).

Triviños (2006) acrescenta:

[...] os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental (TRIVIÑOS, 2006, p.109).

Quanto aos meios, a pesquisa trata de um estudo de casos múltiplos “Estudos de caso único e de casos múltiplos são nada além do que duas variantes dos projetos de estudo de caso” (YIN, 2004, p. 32). Triviños (2006, p.133) ressalta que “entre os tipos de pesquisa qualitativa característicos, talvez o Estudo de Caso seja um dos mais relevantes”.

Yin (2004 p. 26) define estudo de caso como:

[...] a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas [...] observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas (YIN, 2004, p. 26).

O fator diferenciador do estudo de caso “[...] é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações [...]” (YIN, 2004, p.27).

Dencker (1998, p. 127) corrobora Yin (2004) “[...] é o estudo profundo e exaustivo de determinados objetos e situações. [...] pode envolver exame de registros, observação de ocorrência de fatos, entrevistas estruturadas e não-estruturadas ou qualquer outra técnica de pesquisa”. O objeto do estudo de caso, por sua vez, pode ser um indivíduo, um grupo, uma organização, um conjunto de organizações ou até mesmo uma situação.

Na presente pesquisa verificou-se a visão dos gerentes dos meios de hospedagem A, B, C, D e E, referente aos antecedentes de lealdade dos hóspedes voltados ao turismo de negócio.

3.2 Unidade de análise

A unidade de análise da pesquisa foram os meios de hospedagem A, B, C, D e E voltados ao turismo de negócios.

3.3 Unidade de observação

A unidade de observação foram os gerentes dos meios de hospedagem (A, B, C, D e E) voltados ao turismo de negócios ou pessoas que respondem na ausência dos mesmos.

3.4 Técnicas de coleta de dados

Para a presente pesquisa utilizou-se como técnica de coleta de dados a entrevista semi-estruturada (APÊNDICE A), por ser uma técnica compatível com a abordagem qualitativa da pesquisa, que segundo Triviños (1999) valoriza a presença do investigador, e ao mesmo tempo, oferece todas as perspectivas possíveis, para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação. Em vez de responder à pergunta por meio de diversas alternativas pré-formuladas, o entrevistado, na entrevista semi-estruturada pode oferecer o que considera os aspectos mais relevantes de determinado problema (RICHARDSON, 1999; TRIVIÑOS, 2006).

Por meio de uma conversação guiada, obtêm-se informações detalhadas para que possam ser utilizadas em uma análise qualitativa. A entrevista semi-estruturada procura saber que, como e por que algo ocorre, em lugar de determinar a frequência de certas ocorrências, nas quais o pesquisador acredita (RICHARDSON, 1999).

Na presente pesquisa, as informações contidas na entrevista foram gravadas e posteriormente transcritas, preocupando-se em manter a fidelidade das respostas dos gerentes ou pessoas que respondiam por eles.

3.5 Modelo hipotético de pesquisa

O modelo hipotético da pesquisa apoiou-se nos trabalhos de Gonçalves Filho; Cândida e Monteiro (2005), adaptado dos autores Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002), Fornell *et al* (1996), Morgan e Hunt (1994) e Churchill (2000), conforme FIG. 5:

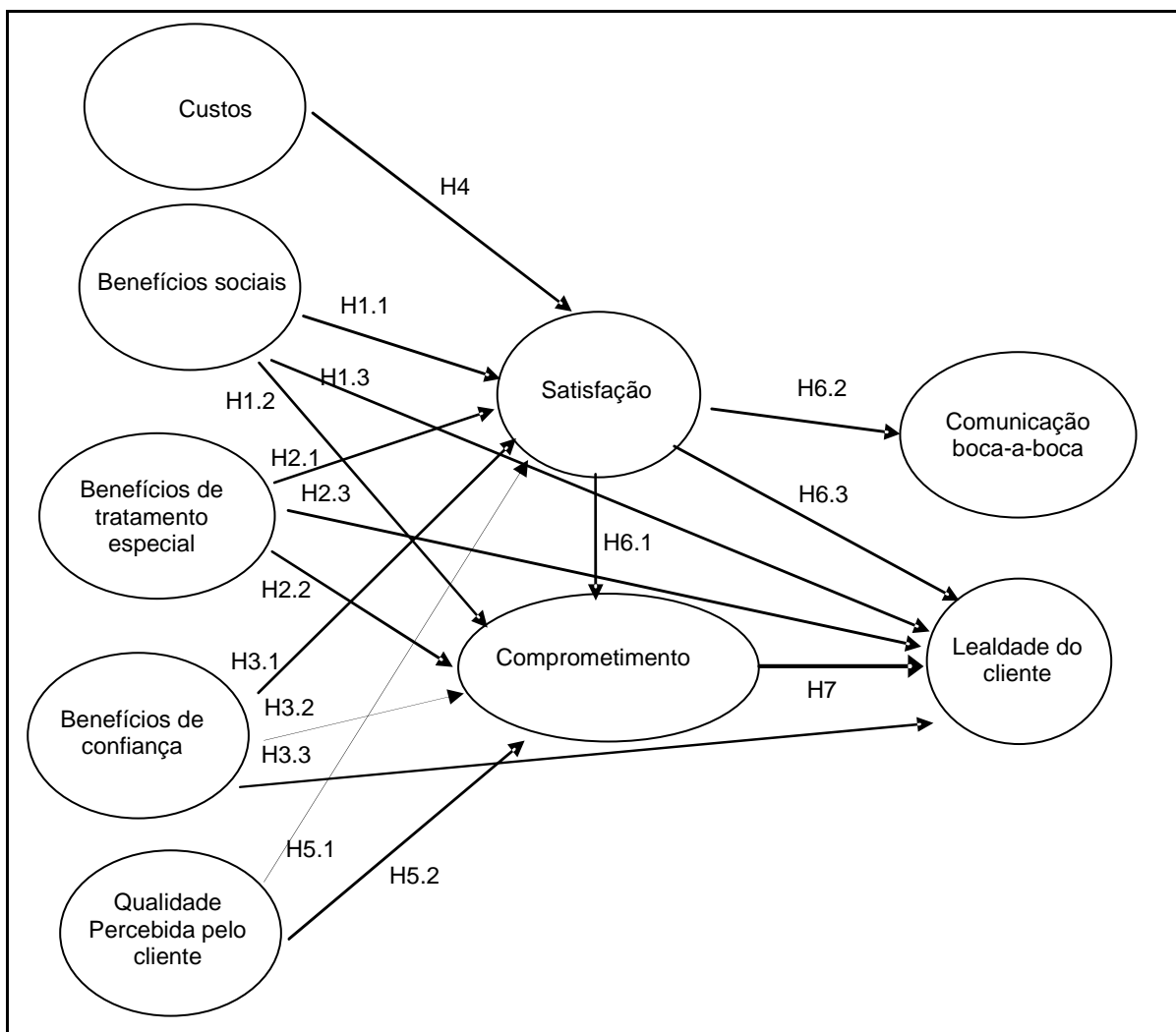


FIGURA 5 – Modelo hipotético de pesquisa

Fonte: Adaptado de GONÇALVES FILHO; CÂNDIDA e MONTEIRO, 2005.

Foram formuladas sete hipóteses a partir dos autores Gonçalves Filho; Cândida e Monteiro (2005) e para investigar cada uma delas foi elaborado o roteiro de entrevistas (APÊNDICE A).

Hipótese H1: Benefícios sociais influenciam positivamente a satisfação do consumidor, o comprometimento e a lealdade com serviço.

Hipótese H2: Benefícios de tratamento especial influenciam positivamente a satisfação do consumidor, o comprometimento e a lealdade com o serviço.

Hipótese H3: Benefícios de confiança e crença influenciam positivamente a satisfação do consumidor, o comprometimento e a lealdade com seu provedor de serviço.

Hipótese H4: Os custos têm um impacto negativo na satisfação.

Hipótese H5: A qualidade percebida pelo cliente tem um impacto positivo na satisfação e no comprometimento.

Hipótese H6: A satisfação tem um impacto positivo no comprometimento, na comunicação boca a boca, e na lealdade.

Hipótese H7: O comprometimento tem um impacto positivo na lealdade.

O APÊNDICE B apresenta a relação entre as hipóteses estudadas e o roteiro de entrevistas, ou seja, quais perguntas investigaram cada uma das hipóteses.

3.6 Resumo das variáveis investigadas

Na abordagem sobre antecedentes da lealdade de hóspedes e serviços, nove variáveis foram descritas como parte essencial da compreensão e desenvolvimento do tema em questão:

Satisfação

Reação emocional ou um sentimento do consumidor ao perceber diferenças entre a expectativa e a percepção a respeito de um atributo ofertado (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1988).

Qualidade percebida

A avaliação do consumidor sobre o desempenho do provedor de serviço, baseado em suas experiências anteriores e impressões (CHURCHILL, 2000; KOTLER, 2000).

Comprometimento

Orientação de longo prazo do consumidor, no sentido de uma relação de negócio que é alicerçada, tanto em obrigações emocionais quanto na convicção do consumidor de que, permanecendo na relação, ele terá maiores benefícios líquidos do que terminar a relação (MORGAN E HUNT 1994).

Custos

Os custos monetários, psicológicos, temporal e esforço físico têm um impacto negativo na satisfação e no valor percebido (CHURCHILL 2000; KOTLER, 2000).

Benefícios Relacionais:**Confiança**

Benefício de confiança se refere à percepção de reduzida ansiedade ou conforto em saber o que esperar do encontro de serviços (HENNIG-THURAU, GWINNER E GREMLER, 2002).

Sociais

Os benefícios sociais pertencem à parte emocional do relacionamento e são caracterizados pelo reconhecimento pessoal dos clientes pelos empregados, a própria familiaridade dos clientes com os empregados e a criação de relação de amizade entre consumidores e empregados (HENNIG-THURAU, GWINNER E GREMLER, 2002).

Tratamentos especiais

São benefícios recebidos em forma de descontos, serviços adicionais e individualizados pelos clientes relacionais (HENNIG-THURAU, GWINNER E GREMLER, 2002).

Comunicação boca-a-boca

Refere-se à transmissão da qualidade percebida pelo cliente a outros potenciais clientes, através de recomendações que podem estimular a demanda pelos serviços (KOTLER, 2000).

Lealdade

Refere-se ao retorno do consumidor ao mesmo hotel, de forma recorrente, em função de sua satisfação com os serviços e com o atendimento prestado (SCHIFFMAN e KANUK 2000; DICK E BASU, 1994; OLIVER, 1999; MORGAN e HUNT, 1994; HENNIG-THURAU, GWINNER e GREMLER, 2002).

3.7 Caracterização da amostra

A amostra selecionada, os cinco meios de hospedagem, foi escolhida pela técnica de amostragem intencional, ou seja, considerando-se “elementos-chave” característicos do universo de interesse da pesquisa, e também pelos critérios

adotados por Kotler (2000) referentes à segmentação de mercado. O autor sugere que a identificação do perfil dos distintos grupos de clientes pode requerer produtos separados ou *mix* separados, bem como estabelecer e comunicar os benefícios perceptíveis do produto aos demais.

Na presente pesquisa foram analisados quatro meios de hospedagem voltados ao turismo de negócio, em Belo Horizonte – Brasil e um em Maputo – Moçambique que possuíam os benefícios valorizados pelos clientes-alvo e compartilhados pela amostra. Assim, todos possuem conveniência geográfica suporte a negócios e estão atentos à relação custo/benefício.

Conveniência geográfica

Refere-se à proximidade do centro da cidade e dos escritórios comerciais, facilidade de locomoção e transporte.

Suporte a negócios

Trata-se de um ambiente que dê suporte às pessoas de negócios, como salas de convenções, salas de reuniões, acesso à internet, restaurante, bar e TV a Cabo.

Relação custo-benefício

Preços relativamente mais baixos como diferencial para os clientes-empresa que buscam minimizar seus custos.

Dentro do segmento hotéis de negócio, pode-se identificar sub-segmentos ou nichos que orientaram esta seleção de hotéis, conforme QUADRO 2.

QUADRO 2 – Segmentação da amostra de hotéis

Nicho	Hotéis
Conveniência geográfica	A, B, C, D, E
Suporte a negócios	A, B, C, D, E
Relação custo-benefício	A, B, C, D, E

Fonte: Pesquisa direta, 2006.

Os hotéis têm características distintas entre si, tanto em tempo de uso quanto em instalações. O mais antigo é o hotel A, fundado em 1949, e o mais novo é o hotel B, fundado em 1998. A característica comum a todos é o percentual de seus clientes que está ligado ao chamado turismo de negócios. Este percentual não é inferior a 60%.

É possível perceber também a diferença de tamanho entre os hotéis, com base na quantidade de unidades habitacionais (UHs). Os hotéis A e C possuem mais do que o dobro de Uhs que os hotéis B, D e E. A TAB. 2 resume algumas características fundamentais dos hotéis pesquisados.

TABELA 2 – Características dos meios de hospedagem

Características	Hotéis				
	A Belo Horizonte Brasil	B Belo Horizonte Brasil	C Belo Horizonte Brasil	D Belo Horizonte Brasil	E Maputo Moçambique
UHs ativas	200	94	343	96	46
% de clientes a negócios	60 %	75 %	70 %	80 %	70%
Funcionários	N/r	88	270	60	75
Taxa de ocupação	60%	69%	77,81%	65%	85%
Diária Média R\$	75,00	155,00	162,00	120,00	160,00 (US\$ 80)

Fonte: Pesquisa direta, 2006.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A análise dos resultados da presente pesquisa foi feita pelo processo da análise de conteúdo, técnica cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um texto, que se situa num delineamento mais amplo da teoria da comunicação, e tem como ponto de partida a mensagem. Sua função é identificar as características específicas das mensagens, de forma objetiva e sistemática (TRIVIÑOS, 2006).

Richardson (1999) ressalta que a análise de conteúdo é utilizada para estudar materiais aos quais não se pode aplicar técnicas aritméticas, ou seja, de tipo qualitativo. Deve-se fazer uma primeira leitura para organizar as idéias, para posteriormente, analisar os elementos e as regras que as determinam. Ela deve ser eficaz, rigorosa e precisa. “Trata-se de compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características (gramaticais, fonológicas, cognitivas, ideológicas, etc.) e extrair os momentos mais importantes” (RICHARDSON, 1999, p. 224). Portanto, deve-se basear em teorias relevantes que sirvam de marco de explicação.

Bardin (*apud* TRIVIÑOS, 2006), assinala três etapas básicas no trabalho com a análise de conteúdo: pré-análise (organização do material); descrição analítica (estudo aprofundado do material de documentos) e interpretação referencial (apoiada nos materiais de informação).

As características operacionais dos meios de hospedagem coletados por meio das quatro primeiras questões do roteiro de entrevistas (APÊNDICE A) foram agrupadas por hotel e descritas a seguir.

Hotel A (Belo Horizonte)

O hotel A recebe uma média de 60% dos hóspedes a trabalho, incluindo-se aí, também, aqueles que se hospedam para tratamentos de saúde ou para visitar parentes. Cerca de 10% a 30%, por sua vez, estão ligados ao turismo nacional.

O hotel classifica como prioritários os hóspedes que já o freqüentam há 20 ou 30 anos e têm suas expectativas atendidas. Entretanto, o estabelecimento reconhece que a infra-estrutura defasada e desgastada é ponto de reclamação.

De acordo com o levantamento feito pela gerência, há retorno médio mensal de 7% a 8% dos hóspedes fiéis. Em geral, seu perfil é de cerca de 90% do sexo masculino, entre 30 e 50 anos de idade, composto principalmente de prefeitos, vereadores, presidentes de sindicato.

Hotel B (Belo Horizonte)

O levantamento feito pelo hotel B revela que 32% de seus hóspedes são estrangeiros e 68% brasileiros. Dentre os estrangeiros, os principais mercados são França, Itália, Alemanha, Espanha, Portugal, Japão e Estados Unidos. Destes, 55% vêm ao Brasil a trabalho. Dos hóspedes brasileiros, 90% estão a trabalho, vindos principalmente de São Paulo, Rio de Janeiro, Interior do Estado de Minas Gerais e estados do Sul do Brasil.

Para classificar os hóspedes como fiéis, o hotel tem um sistema que armazena a freqüência por seis meses, registrando não só o hóspede, mas a empresa que fez a reserva. Para o gerente, o que interessa realmente é a empresa ou agência que fez a reserva, pois é quem direciona seus funcionários/clientes ao hotel.

Segundo a estimativa subjetiva do gerente, cerca de 10% dos hóspedes retornam com frequência semanal, 20% com frequência quinzenal e 50% com frequência bimestral.

Com relação ao perfil dos hóspedes *habitués*³, os que não estão vinculados a grandes empresas – profissionais liberais, empresários, consultores, etc. – chegam, no máximo, a 3%, com idade entre 35 e 50 anos, sendo 80% homens. Já quanto às empresas *habitués*, a maioria é de grandes empresas, nacionais e multinacionais

Hotel C (Belo Horizonte)

No hotel C, o público durante a semana é inteiramente do segmento de negócios, e nos fins-de-semana é mais voltado ao turismo de lazer. Cerca de 70% dos hóspedes são de negócios, enquanto 30% são de lazer.

O hotel afirma não possuir indicadores de lealdade dos hóspedes, mas crê que cerca de 20% dos clientes-empresas representam 80% do faturamento. O estabelecimento também não sabe precisar o percentual de hóspedes fiéis, mas possui e planeja ampliar o programa de fidelidade ativo para as grandes empresas.

Os hóspedes *habitués* são em maioria homens, sendo os apartamentos femininos pouco utilizados.

Hotel D (Belo Horizonte)

No apart hotel D, cerca de 80% dos hóspedes vão a turismo de negócios e eventos.

³ *Habitué* é o freqüentador certo, habituado. A palavra é largamente utilizada no ramo hoteleiro.

O hotel não possui indicadores para classificar hóspedes fiéis, mas diz que dá mais valor às empresas que representam grandes percentuais da receita, procurando oferecer a elas um tratamento diferenciado.

A maioria dos hóspedes fiéis é de empresas que procuram o apart-hotel para fazer eventos e treinamentos, com frequência que varia de um a quatro meses.

A política do hotel é direcionada à lealdade de empresas, não de hóspedes individuais. O estabelecimento não soube precisar o percentual ou outros dados adicionais a respeito dos *habitués*.

Hotel E (Maputo – Moçambique)

A maioria dos hóspedes vai ao Hotel E a negócios, embora o gerente não saiba precisar o percentual deste grupo. Este estabelecimento também não respondeu sobre os indicadores que utiliza para classificar os hóspedes como fiéis, mas estima que 70% dos hóspedes retornam, sendo que 60% retornam mais do que uma vez.

O perfil dos hóspedes *habitués* é essencialmente de homens. Informações adicionais (sexo, idade, renda) sobre esses hóspedes não foram disponibilizadas pelo gerente.

Para os fins da investigação proposta, optou-se por apresentar e analisar os resultados segundo a linha estabelecida em cada uma das hipóteses formuladas.

Hipótese H1: Benefícios sociais influenciam positivamente a satisfação do hóspede, o comprometimento e a lealdade com serviço.

Segundo o gerente do hotel A, “o que fazemos é pegar o cliente e tratá-lo com carinho, com respeito, chamá-lo pelo nome...”⁴. No hotel B, os benefícios sociais são prioridade: “em primeiro lugar, é a amabilidade do pessoal, treinamento, qualidade do atendimento à pessoa”, enquanto o gerente do hotel C deixa claro que a satisfação proporcionada pelos benefícios sociais é um antecedente da lealdade, ao afirmar que em sua visão é isso o que faz o hóspede retornar: “esses carinhos e cuidados, acrescidos de serviço bem feito, é que acreditamos fazerem com que os hóspedes retornem”. O gerente do hotel E corrobora essa visão, deixando claro que “o hotel que não incentivar este tipo de relacionamento não tem a preocupação de servir o cliente”.

Estas evidências estão de acordo com Gremler e Gwinner (2000) que indicam que a harmonia cliente-empregado está significativamente relacionada à satisfação com o provedor de serviço. As entrevistas mostraram que os benefícios sociais são antecedentes da lealdade, conforme Gremler e Gwinner (2000) e Berry (1995), o que sugere que laços sociais entre clientes e empregados podem ser usados para estimular a lealdade do cliente.

Na visão de todos os gerentes, benefícios sociais e satisfação estão relacionados. Todos concordam que o respeito, o “carinho” e a cortesia são fundamentais para o bem-estar do cliente, relação que se traduz em satisfação, na medida em que atende às expectativas prévias. Entretanto, na medida em que os clientes esperam esse relacionamento como padrão na prestação de serviços hoteleiros, é pertinente o questionamento do grau da influência dos benefícios sociais na satisfação.

⁴ Todos os depoimentos de gerentes aqui registrados foram obtidos por meio das entrevistas semi-estruturadas, realizadas no período de 06.11.2006 a 28.02.2007.

Diante disso, os gerentes entrevistados forneceram evidências de que a hipótese H1 pode ser aceita parcialmente. Eles mostraram que os benefícios sociais influenciam positivamente a satisfação do hóspede e a lealdade. Entretanto, não ficou clara a relação direta dos benefícios sociais com o comprometimento dos hóspedes e, por consequência, a relação do comprometimento com a lealdade. Além disto, pelo depoimento dos gerentes, fica a indicação de que, no ambiente competitivo no qual estão inseridos, se houver benefícios sociais, o impacto na satisfação é neutro, porque todos esperam porque todos esperam que haja estes benefícios, como uma obrigação do hotel. Por outro lado, quando não existem, o impacto na satisfação é negativo (FIG 6).

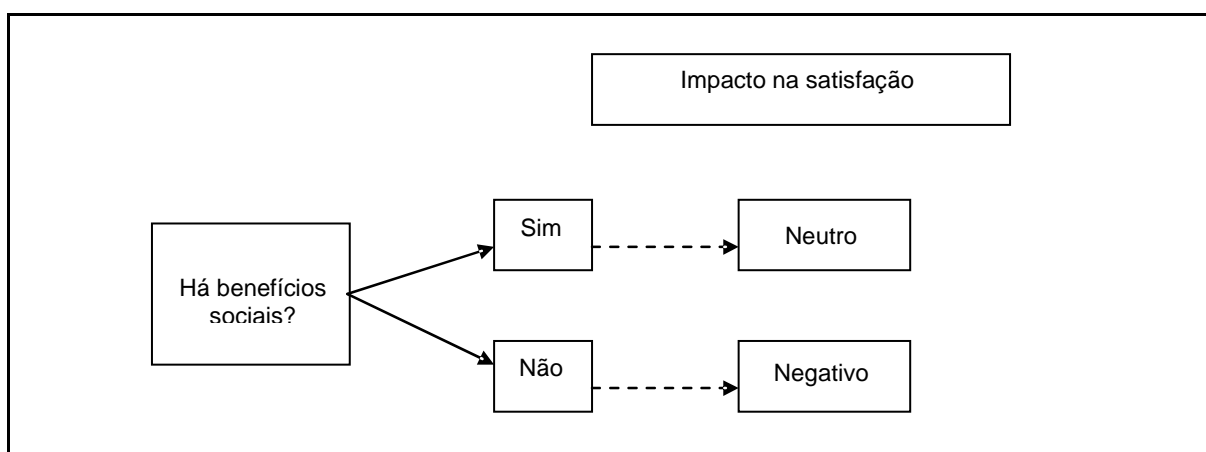


FIGURA 6 – O impacto dos benefícios sociais na satisfação

Fonte: Pesquisa direta, 2006.

Outro questionamento refere-se à linha divisória entre benefícios sociais e uma indesejada intimidade entre clientes e funcionários. O gerente do hotel D confirma a preocupação a esse respeito: “não aceito liberdade, intimidade entre hóspede e funcionário; somente respeito, cortesia. [...] O hóspede, por exemplo, pode ser íntimo do garçom, mas ele não pode ser íntimo do hóspede”. Ou seja, haveria uma assimetria de relacionamento, cabendo também ao cliente a escolha do grau de

intimidade que lhe deixa confortável em seu relacionamento com os funcionários do hotel.

Hipótese H2: Benefícios de tratamento especial influenciam positivamente a satisfação do hóspede, o comprometimento e a lealdade com o serviço

De acordo com as entrevistas, há interpretações diferentes, por parte dos entrevistados, sobre essa hipótese. O gerente do hotel A afirma que “o que fazemos é saber qual o apartamento lhe agrada, atendê-lo rapidamente, saber qual o jornal lhe agrada”. Contudo, ele também acredita que o diferencial é a tarifa: “a gente sempre tem uma tarifa especial para aqueles clientes antigos, que voltam e que estão sempre prestigiando a gente, que trazem outros clientes; amigos”. Para ele o relacionamento de longo prazo é recompensado e reforçado com descontos na tarifa, motivando o comprometimento e a lealdade do cliente. Para os demais gerentes, no entanto, os descontos em tarifas não são vistos como um “tratamento especial”.

Nos hotéis B, C, D e E, estes tratamentos especiais assumem forma específica de benefícios tangíveis, por exemplo: tvs a cabo, ou mesmo da necessidade abstrata de fornecer ao cliente tudo o que estiver ao alcance do hotel, caso seja interessante manter um comprometimento: “esta empresa representa 7% das nossas receitas, eu tenho que procurar atendê-la no que for necessário” (Gerente D). No caso específico do gerente do hotel C, benefícios especiais para manter a lealdade e o comprometimento podem ser “brindes” para as empresas: “temos promoções de vendas, brindes, quando os executivos de conta visitam as empresas e agências dão aos diretores, secretárias algumas gracinhas (brindes) tipo: blocos, canetas,

bolsas”. O gerente do hotel E enfatiza a necessidade de adaptar os serviços hoteleiros aos hábitos e preferências dos diversos tipos de hóspedes: “adaptamos; dependendo dos hábitos e costumes das pessoas da sua procedência; Há pessoas que preferem o pequeno almoço ao grande almoço”.

Estas evidências estão de acordo com o marco teórico, que propõe que com benefícios especiais as barreiras emocionais e/ou cognitivas de mudança são aumentadas (FORNELL, 1992; GUILTINAN, 1989), havendo acréscimo de lealdade e compromisso por parte do consumidor (SELNES, 1993).

O gerente do hotel A é a única voz dissonante da amostra, ao incluir os descontos em tarifas como um benefício especial. Uma provável explicação pode estar na percepção do gerente de que o hotel A não atende as exigências de qualidade de seus concorrentes e, portanto os benefícios especiais de tarifas reduzidas são formas de compensação do hotel aos seus clientes leais: “deveríamos ter serviços direcionados aos nossos clientes fiéis, entretanto nossa prioridade hoje é a recuperação e a revitalização do hotel. Isso, sim, seria a maior forma hoje de fidelizar o cliente”.

O hotel A, que não pode oferecer esses benefícios por questões de ordem financeira, reforça esta análise. Se os benefícios especiais fossem pouco importantes ou irrelevantes para o comprometimento, satisfação e lealdade, o gerente não estaria preocupado em compensar os clientes de outras formas, como através de descontos de tarifas e preferências em relação ao andar: “[...] se sabemos de suas preferências em relação ao andar, apartamento, tentamos fazer. É o mínimo que a gente tem que ter diante de nossas condições”.

De acordo com o marco teórico e em conformidade com Reynolds e Beatty (1999), uma oferta de tratamento especial por parte de uma firma de serviços, é percebida como parte do próprio desempenho do serviço e, correspondentemente, os benefícios recebidos, a partir desse tratamento especial, pode-se esperar que esses benefícios influenciem positivamente a satisfação do consumidor com o serviço.

Afirma-se, então, que as respostas apontaram no sentido de que a hipótese H2 pode ser aceita no campo do turismo de negócio. Foi possível perceber que os benefícios de tratamento especial contribuem para o comprometimento, a satisfação e a lealdade dos hóspedes, embora a questão do comprometimento não tenha vindo à tona, nas entrevistas, de forma significativa. Isso pode indicar que os gerentes consideram o que foi definido anteriormente como “comprometimento” como integrado no conceito de “lealdade”. Vale ressaltar que não foi possível comparar os efeitos dos “benefícios sociais” com os “benefícios do tratamento especial” e ter elementos para afirmar qual gera maior efeito sobre a lealdade.

Hipótese H3: Benefícios de confiança influenciam positivamente a satisfação do hóspede, o comprometimento e a lealdade com seu provedor de serviço

Os benefícios de confiança referem-se à percepção de reduzida ansiedade ao saber o que esperar do hotel. Há evidências, em todos os depoimentos coletados, de que se trata de um benefício crucial para que os clientes retornem.

O gerente do hotel A reconhece que “o cliente tem de sentir-se bem, ter liberdade, sentir-se tranquilo porque as pessoas aqui o tratam muito bem; são coisas mínimas, elementares da hotelaria” e “[...] tudo que for combinado deve ser efetivamente

prestado da mesma forma”. Para o gerente do hotel B, a necessidade de confiança do hóspede para que este mantenha um relacionamento de longo prazo com o hotel, está expressa na minuciosa auditoria técnica exigida pelas empresas, como, por exemplo, de equipamentos de combate a incêndio. Essa confiança precisa ser adquirida ainda em uma fase de pré-prestação de serviços e deve ser mantida durante a hospedagem: “ela (empresa) cadastra os hotéis em relação à qualidade, atendimento, preço, segurança em todos os sentidos. Se há equipamentos de combate a incêndio, se tem *sprinklers*; se tem convênio com empresas de segurança”. Ele ainda afirma:

[...] Uma outra coisa que nenhum hotel gosta de fazer: o hóspede pede para trocar um cheque, ou está com pouco dinheiro e precisa comprar remédios e pede para que compremos e coloquemos na sua conta para depois pagar com o cartão de crédito. É claro que não são para todos os hóspedes, só para os significativos que fazemos isso (Gerente do hotel B – informação verbal).

Para os gerentes dos hotéis C e D, “a confiança pode ser expressa em coisas tão simples quanto acreditar no consumo de frigobar relatado pelo cliente, sem checar”. Segundo o gerente do hotel C, a existência dos executivos de conta é uma garantia a mais da manutenção do comprometimento de longo prazo. Ele é um canal de confiança para o cliente-hóspede que visa manter a satisfação em níveis altos. “Para as empresas existem os executivos de conta. Eles atendem as empresas, possuem um relacionamento muito estreito”. O gerente do hotel D reforça as opiniões dos gerentes dos hotéis A e B quanto à necessidade de se cumprir as obrigações e atender as expectativas dos clientes, como forma de conquistar e manter a confiança dos hóspedes: “[...] É tudo o que te falei até agora, é o cumprimento das nossas obrigações para atender as necessidades dos hóspedes”. Ressalta dizendo que “procuramos atender todas as solicitações dele e a partir do momento que você passa a atendê-lo, ele passa a ter confiança”. Nesse quadro, o gerente do hotel E

acrescenta e enfatiza a questão da segurança física do hóspede, como benefício de confiança: “[a segurança física] influencia bastante”.

O que se pode perceber, em síntese, a partir das evidências coletadas nas entrevistas é que a confiança é um benefício elementar e fundamental para a satisfação dos clientes. É um dos fatores cruciais para o sucesso do negócio em si e para conquistar a lealdade e comprometimento dos clientes ao longo do tempo. Há evidências, na fala de todos os gerentes, que se trata de um benefício importantíssimo para que os clientes retornem, o que corrobora a análise de Andaleeb (1996); Anderson e Narus (1990), para quem a confiança e a crença em uma troca são positivamente correlacionadas e têm um impacto positivo nos índices de satisfação. Houve também sintonia com Berry (1995, p. 242), que diz que “clientes que desenvolvem crença e confiança nos provedores de serviços, baseados em suas experiências com eles [...] têm boas razões para permanecerem nesses relacionamentos”.

Finalizando, observando a hipótese H3 à luz das entrevistas, percebeu-se indícios de que a confiança influencia positivamente a satisfação do hóspede, seu comprometimento e sua lealdade com o hotel. O que se notou de novo, além do estabelecido no modelo hipotético da pesquisa, foi a relação direta entre qualidade e benefícios de confiança: se houver qualidade, haverá o benefício de confiança. Além disto, novamente, o conceito de comprometimento parece estar incluso no de lealdade.

Hipótese H4: Os custos têm um impacto negativo na satisfação

Para o gerente do hotel A “sem a redução substancial de suas tarifas é impossível sobreviver” o que é uma clara indicação de um hotel com a relação custo-benefício em desequilíbrio, por isto ele “[...] manter tarifas bem atrativas que é a única forma de sobreviver”. Segundo o gerente do hotel B, “a redução de preço, ou seja de custos para o hóspede, é a forma de fidelizar, ao tornar o produto relativamente barato” e “O nosso preço é o mais caro. Eles ligam e falam que gostariam muito de fazer o evento aqui e dizem se não dá para negociar. Lógico que dá; e isso também é uma forma de fidelizar”. Para o gerente do hotel C “[...] todas as grandes empresas possuem tarifas diferenciadas [...] se têm salas de eventos mais hospedagem (dois serviços) é um preço; se só têm o aluguel da sala de eventos (não existindo hospedagem) o valor é proporcionalmente mais caro (principalmente se for no nosso melhor salão)”. O gerente do hotel D concorda com os demais e afirma que “[...] a parte comercial é fundamental e é interligada ao setor de reservas e recepção.” O gerente do hotel E corrobora essa afirmação associando reduções de tarifas a incentivos aos hóspedes: “políticas de retenção não existem, existem descontos para hóspedes com algum histórico na casa e temos algum critério para a atribuição de desconto; Criamos isso como incentivo pelo reconhecimento da utilização de nossos serviços”. Além disso, para este gerente do hotel E, oferecer uma excelente relação custo-benefício é crucial para o negócio. “[...] como você deve perceber nós procuramos oferecer um conforto supostamente de cinco estrelas ao preço de três estrelas que é a classificação de nosso hotel”.

Conforme Churchill (2000) e Kotler (2000), os custos monetários, psicológicos, temporal de esforço físico têm um impacto negativo na satisfação e no valor

percebido. O nível percebido de qualidade do produto pelo preço pago, ou a relação custo-benefício é um dos determinantes da satisfação. Para Lancaster (1971) a utilização de julgamentos de valor para medir resultados também controla as variáveis como renda e orçamento, o que permite comparar produtos de preço alto e baixo. Para qualidade percebida, espera-se portanto uma associação positiva para com o valor percebido e com a satisfação geral.

Conforme as evidências empíricas, os gerentes foram unânimes em confirmar a relação custo-benefício como força direcionadora de hóspedes no mercado de hotéis voltados para negócios. A prática observada evidencia a existência de certa margem de manobra nas tarifas, que podem ser negociadas e reduzidas quando há interesse no tipo de cliente. Dessa forma, os resultados da pesquisa apontaram indícios de que a hipótese H4 deve ser aceita, mas os entrevistados mostraram uma relação biunívoca entre os custos e a qualidade percebida pelo cliente no modelo hipotético (relação custo-benefício). Além disto, da forma como eles apresentaram a questão, há provável relação direta entre os custos e a lealdade, ou seja os custos podem afetar diretamente a lealdade, independente da satisfação.

Essa relação entre custos e lealdade corrobora com a pesquisa feita no setor de varejo, por Gonçalves Filho; Elias e Leite (2006) bem como Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002), em que os benefícios referentes à redução de preço ou descontos apenas criam lealdade temporária, isto é, estes clientes serão leais enquanto a empresa lhes fornecer vantagens ou a concorrência passar a disponibilizar maiores vantagens econômicas.

Hipótese H5: A qualidade percebida pelo hóspede tem um impacto positivo na satisfação e no comprometimento.

O depoimento do gerente do hotel A ilustra bem esta questão quando afirma:

Não temos muitas reclamações, são até poucas, mas a maioria delas se refere à qualidade da hospedagem, à qualidade dos apartamentos, qualidade da decoração, que está ultrapassada. São 57 anos sem uma reforma, sem uma atualização, então você vê que isso desestimula o hóspede a voltar (Gerente do hotel A – Informação verbal).

Para o gerente do hotel B a preocupação saudável com a qualidade, especialmente infra-estrutura e segurança é um item muito importante para empresas multinacionais:

As multinacionais européias, principalmente alemãs, francesas e japonesas, têm paranóia em segurança. A Petrobrás, por exemplo, que hoje é uma multinacional, fez uma varredura no hotel, desde o tratamento de ar condicionado, ratização, manutenção de elevadores, até os equipamentos de cozinha (Gerente do hotel B – Informação verbal).

Além disso, há uma preocupação com a estrutura de eventos, apesar de o hotel ser limitado em espaço físico: “hoje, nós temos cinco salas de reuniões, elas não são grandes porque o hotel não é grande. Esta parte de eventos, reuniões, convenções de empresas correspondem a aproximadamente 40% da nossa receita”.

O gerente do hotel C confirma a importância da qualidade “O ponto chave do hotel é o serviço; qualidade de serviço de um hotel 5 estrelas”, e apresenta algumas nuances de atendimentos às executivas e outras voltadas aos hóspedes de diferentes países. “Elas (as executivas) têm cabide para saia no armário. Possui amenidades diferentes. A estrutura da unidade habitacional e os serviços são os mesmos. Somente algumas amenidades focadas para elas”. “[...] A maioria aqui são

os orientais. Colocamos alguns diferenciais no frigobar (que é o principal diferencial) *yakisoba, hashi, condimentos*". O gerente ressalta também a importância do atributo espaço para eventos como catalisador de clientes de negócios: "de segunda a sexta, há eventos grandiosos que ocupam todas as salas; Com certeza, se não tivéssemos o espaço que temos de eventos aqui, perderíamos muito desses grandes clientes".

Para o gerente do hotel D a preocupação com a qualidade e seu reflexo na satisfação e comprometimento do hóspede deve ser "abraçada" por todos os setores e cargos. "[...] a governança junto com os outros setores influenciam muito na arrumação de sua estrutura para que ela funcione de acordo com o que o cliente quer". Além disso deve-se ter "[...] uma infra-estrutura adequada; apartamento rigorosamente limpo e complementos como sauna, piscina, garagem. Hoje, a tecnologia é fundamental, ter internet em todos os apartamentos, nas salas de eventos". O gerente D acrescenta a importância de um bom restaurante, uma boa cozinha, como diferencial de qualidade para clientes de negócios:

[...] é um conjunto. Não adianta ter uma boa recepção se você não tem um bom restaurante, atendimento da telefonia, até mesmo do financeiro. Ter uma boa comida, um buffet bem montado, sobremesas variadas. É um diferencial aqui no hotel (Gerente do hotel D – Informação verbal).

O depoimento do gerente do hotel E, este em Maputo, Moçambique, sintetiza a opinião de todos os gerentes ao afirmar que a superação das expectativas do hóspede quanto à qualidade dos serviços é importante diferencial: "a nossa concentração principal tem sido nos serviços; na qualidade dos nossos serviços; oferecer os serviços acima da expectativa [...]".

Esses depoimentos estão de acordo com Fornell *et al.* (1996), que afirma que a satisfação total do cliente (ACSI) tem três antecedentes: qualidade percebida, expectativas do cliente e valor percebido, e relação com dois componentes referentes à qualidade percebida: a confiabilidade e a personalização, que significa o grau em que a oferta da empresa é personalizada para atender necessidades heterogêneas de clientes.

Por outro lado, ao analisá-los frente à hipótese H5 observa-se que há uma recorrência ao não se fazer distinção entre lealdade e comprometimento. Assim, para os entrevistados a qualidade percebida pelos hóspedes tem um impacto positivo na satisfação e na lealdade (que para eles incorpora o comprometimento). Ficou evidente que para os entrevistados a qualidade percebida é de extrema importância para clientes de negócios. Exige-se um equilíbrio entre custo-benefício sendo necessário um padrão de qualidade para manter a lealdade dos clientes empresariais, ou seja, uma qualidade mínima exigida a hotéis de negócios, independentemente do preço que cobram. Trata-se de uma contingência do ambiente altamente competitivo no qual se inserem.

Hipótese H6: A satisfação tem um impacto positivo no comprometimento, na comunicação boca a boca, e na lealdade.

O gerente do hotel A afirmou que: “recebi há pouco uma carta de cliente dizendo que fizemos propaganda enganosa porque no *site* está uma coisa e aqui é outra. Isso desgasta muito.” Ele reforça dizendo: “você ter um produto já ultrapassado, muito desatualizado, desgastado, você tem dificuldade de sustentar a fidelidade”. O gerente do hotel B, por sua vez, destaca um ponto relevante que gera satisfação em

seus hóspedes: “fique um pouco no lobby do hotel e perceberá que muitos clientes chegam (fazem o *check-in*) e a maioria já olha (quando não acenam) para o garçom (*lobby bar*) na entrada à espera do *champagne*”. O hotel C, visando a satisfação dos seus hóspedes, é o único em Belo Horizonte que possui *concierge* para atendê-los no que precisarem dentro e fora do hotel: “Nós temos uma pessoa só para atender os hóspedes. A *concierge* faz tudo desde comprar flores a alugar limusines. Vai ao shopping compra presentes, caso o hóspede peça, ou seja, faz tudo para que o hóspede ganhe tempo e fique satisfeito”. Além disso, procura adaptar-se e recrutar o maior número de funcionários quando o hotel está com alta ocupação para que os hóspedes não percam tempo e fiquem satisfeitos: “[...] quando há um grupo maior que o *check-in* irá ser feito ao mesmo tempo, aumentamos o número de recepcionistas para que os hóspedes não fiquem esperando, porque chegam cansados e não querem esperar”. O hotel C ainda destaca o marketing de relacionamento, enfatizando uma boa comunicação com seus clientes, que possa corrigir o rumo das coisas caso alguma insatisfação seja percebida. “Nós temos marketing de relacionamento. Todo hóspede responde um questionário e toda dúvida, reclamação é respondida. Existe uma pessoa só para dar retorno”.

O hotel D corrobora o hotel C quando afirma que “poupar o tempo do hóspede é importante para satisfazê-lo [...] e se você conseguir fazer o *check-in/check-out* o mais rápido possível ele irá agradecer imensamente”. O hotel D destaca também a importância do *feedback* de seus clientes: “às vezes, o hóspede ficou insatisfeito [...] Quando reclama, faço questão de sanar e entrar em contato com o hóspede agradecendo”.

O gerente do hotel E ressalta a importância da satisfação no comprometimento e na lealdade:

Ele retorna porque a essência dos nossos serviços corresponde às expectativas que ele tem; na expectativa de serviços em termos de qualidade do que ele pretende; que tem a ver na eficiência e eficácia assim como também na comodidade de consumo (Gerente do hotel E – Informação verbal).

Todos os hotéis consideram o atendimento das expectativas dos hóspedes como fator determinante para a satisfação bem como para a comunicação “boca a boca”. A expectativa de qualidade no futuro é crítica para avaliação de qualidade. Assim, o papel preditivo das expectativas sugere um efeito positivo sobre a satisfação geral (FORNELL *et al.*, 1996).

A investigação levantada com a hipótese H6 serviu para constatar que os gerentes estão muito empenhados em obter a satisfação dos seus hóspedes porque não é garantido que quem ficou satisfeito voltará, mas é quase certo que o insatisfeito não voltará diante da grande concorrência. Percebeu-se que para eles, a relação direta entre satisfação e comunicação boca a boca é verdadeira e aceita como um senso comum em marketing, entretanto está fora do seu controle direto no dia-a-dia. Sua influência no boca a boca é indireta, via algo que eles julgam como a obrigação central do hotel: gerar satisfação em seus hóspedes. Daí, talvez, a razão da grande criatividade em buscar a satisfação com tantos detalhes.

Hipótese H7: O comprometimento tem um impacto positivo na lealdade

Vários autores, Oliver (1999), Stone, Woodcock e Machtynger (2001), Berry e Parasuraman (1991), Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002); Gonçalves Filho; Cândida e Monteiro (2005); ressaltam em seus estudos que o comprometimento tem

impacto positivo na lealdade. Entretanto, conforme mencionado anteriormente, os gerentes dos meios de hospedagem não perceberam distinção entre comprometimento e lealdade. Eles (gerentes) as “enxergam” de forma simultânea.

As entrevistas mostraram que diante do ambiente extremamente competitivo, o foco está mais na organização a que o hóspede pertence do que no próprio hóspede. Os esforços estão mais voltados para a atração (marketing tradicional) do que para a manutenção (marketing de relacionamento). Parece que toda hospedagem é uma nova negociação. Quem já esteve no hotel sempre o compara com outras alternativas antes de cada hospedagem. O objetivo é maximizar benefícios a partir do que percebeu na última experiência, seja ela no hotel em questão ou em outros onde esteve em um passado recente.

De maneira geral, pela análise das entrevistas com os gerentes, percebe-se que existe uma profusão de discursos, mas não ações efetivas.

5 CONCLUSÃO

Diante do que foi apresentado neste trabalho, conclui-se que o modelo hipotético estabelecido originalmente para a investigação, pode ser adaptado para o mercado de hotéis de negócio. Diante das evidências empíricas constatadas por meio de entrevistas com os gerentes de hotéis, há indícios de que as principais alterações que se sugerem ao modelo para torná-lo aplicável aos hotéis do segmento de turismo de negócio são:

- O impacto dos benefícios sociais na satisfação não tem uma relação direta. Por se tratar de algo esperado em um mercado altamente competitivo, os benefícios sociais quando dentro do esperado não geram satisfação, e se estiverem aquém do padrão do mercado (esperado) geram insatisfação.
- O comprometimento pode ser considerado parte integrante da lealdade. Assim, comprometimento e lealdade estariam em única célula.
- Há relação direta entre qualidade percebida pelo cliente e o benefício de confiança. Em outras palavras, havendo qualidade, haverá confiança.
- Considerar que existe relação biunívoca entre custos e qualidade percebida pelo cliente. Trata-se da relação custo/(benefícios+qualidade)
- Os custos têm relação direta com o comprometimento e lealdade. Trata-se de lealdade circunstancial.

Para os gerentes, os elementos essenciais que geram comprometimento e lealdade dos hóspedes/empresas são: custos, benefícios sociais, benefícios de tratamento especial e qualidade percebida. Por conseqüência, esses são os principais focos

gerenciais para se obter satisfação, comunicação boca-a-boca e, finalmente, lealdade e comprometimento.

A partir das análises apresentadas sugere-se o modelo da FIG. 7 aplicável aos hotéis do segmento de turismo de negócio.

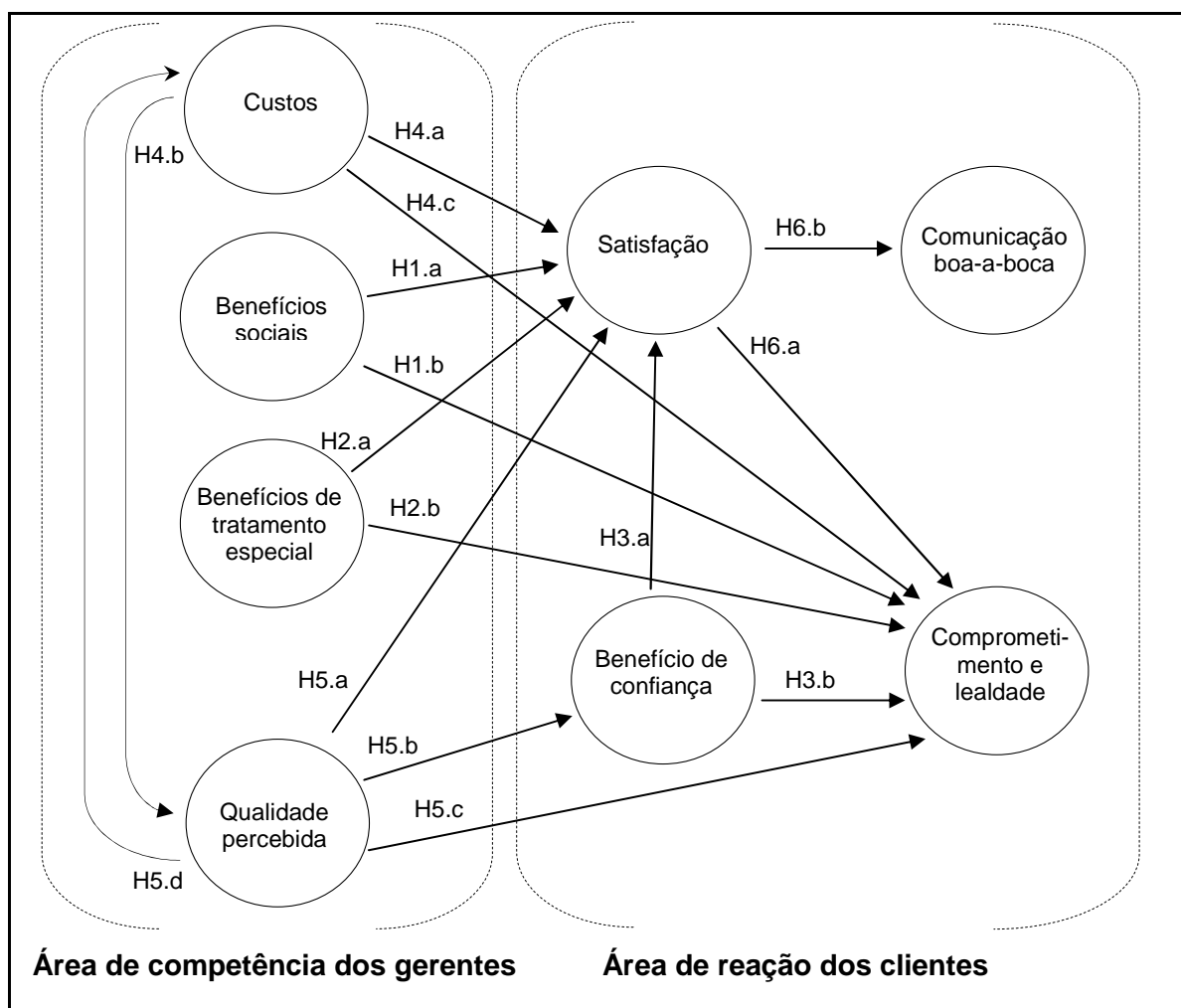


FIGURA 7 – Modelo proposto ao mercado hoteleiro para negócios

Fonte: Pesquisa direta, 2006.

Finalmente, diante das limitações encontradas, sugerem-se alguns pontos para os próximos estudos.

Percebeu-se que a primeira limitação foi em relação aos respondentes. Foi priorizada a visão dos gerentes, mas, deve-se estudar a das empresas contratantes bem como a dos hóspedes em relação aos antecedentes de lealdade.

Realizou-se a pesquisa no ramo de hotelaria para negócios, podendo ser realizada também em meios de hospedagem voltados para o lazer e entretenimento bem como em outras áreas de atividades.

Recomenda-se, ainda, a inclusão de outras variáveis, bem como a utilização de técnicas estatísticas que permitirão dar mais subsídios para o modelo integrativo de Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002).

REFERÊNCIAS

ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis. Disponível em: <<http://www.abih.com.br> >. Acesso em: 23 nov. 2005.

AIJO, Toivo S. The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing. **European Journal of Marketing**, v. 30 Issue 2, p 8-18, 1996.

ALDERSON, W. **Dynamic marketing behavior**. Homewood, IL; Richard D. Irwin, Inc, 1965.

ALTMAN, I.; TAYLOR, D. A. **Social penetration: The develop of interpersonal relationships**. New York: Holt, Rinehart e Winston, 1973.

ANDALEEB, S. S. An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: The Role of Trust and Dependence. **Journal of Retailing**, v. 72, 1996.

ANDERSON, E. W. Customer Satisfaction and Word of Mouth. **Journal of Service Research**, v. 1, May, 1998.

ANDERSON, E. W.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54. jan., 1990.

ANDERSON, E. W.; SULLIVAN, M. W. The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. **Marketing Science**, v. 12, 1993.

ANDRADE, José Vicente de. **Turismo: Fundamentos e dimensões**. São Paulo: Ática, 2000.

ANDRADE, Nelson; BRITO Paulo Lúcio de. **Hotel: planejamento e projeto**. São Paulo: SENAC, 2000.

ANSARAH, M. G. R. **Turismo: como aprender, como ensinar**. São Paulo: SENAC, 2001.

ANUÁRIO ESTATÍSTICO EMBRATUR. Brasília: Ministério do Turismo/ **Instituto Brasileiro de Turismo**/ Diretoria de Estudos e Pesquisas, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – **NBR 10520** – Informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – **NBR 14724**: Informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – **NBR 6023** – Informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

AYRES, M. L. A.; DAEMON, I. G.; FERNANDES, P. C. S. **Hotel de Negócios**. BNDES Setorial, n.8, p.1-10, Set.1998.

BAKER, T. L.; SIMPSON, P. M.; SIGUAW, J. A. The Impact of Suppliers' Perceptions of Reseller Market Orientation on Key Relationship Constructs. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, 1999.

BALLANTYNE, D. Interaction, dialogue and knowledge generation: three key concepts in relationship marketing. In: Second Conference on Relationship Marketing. **European Journal of Marketing**, 1999.

BAPTISTA, Ruy. Brazil's Lodging Industry in numbers. **CS Market Research – Brazil**. January 2005.

BARNES, James G. The Issue of Establishing Relationships with Customers in Service Companies: When are Relationships Feasible and What Form Should They Take? **Working Paper**. Memorial University of Newfoundland, 1994.

BEHARA, Ravi S.; FONTENOT, Gwen F. & GRESHAM, Alicia B. Customer process approach to building loyalty. **Total Quality Management**, v.. 13, n.. 5, 2002, p 603-611.

BENDAPUDI, N.; BERRY, L. L. Customers' Motivations for Maintaining Relationships with Service Providers. **Journal of Retailing**, v. 73, 1997.

BERRY, L. L. Relationship marketing of services growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, 1995.

BERRY, L. L. Relationship Marketing. In: BERRY, L. L.; SHOSTACK, G. L.; UPAH, G. D. **Emerging Perspectives on Services Marketing**. Chicago: American Marketing Association, 1983.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Marketing Services**. New York: The Free Press, 1991.

BITNER, M. J. Building Service Relationships: It's All about Promises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, 1995.

BLACKWELL, S. A. *et al.* The Antecedents of Customer Loyalty: An Empirical Investigation of the Role of Personal and Situational Aspects on Repurchase Decisions. **Journal of Service Research**, v. 1, 1999.

BLOEMER, J. M. M.; KASPER, H. D. P. The Impact of Satisfaction on Brand Loyalty: Urging on Classifying Satisfaction and Brand Loyalty. **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, v. 7, 1994.

BOULDING, W.; KALRA, A.; STAELIN, R. A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions. **Journal of Marketing Research**, v. 30, fev., 1993.

CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: EducS, 2001.

CHURCHILL Jr., G. A. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COOK, K.; EMERSON, R. M. Power Equity and Commitment in Exchange Networks. **American Sociological Review**, v. 43, 1978.

CROSBY, L. A.; EVANS, K. R.; COWLES, D. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. **Journal of Marketing**, v. 54, jul., 1990.

CRUTCHFIELD, T. N. **Customer Retention in Consumer Services: A Multiple Sources –Multiple Commitments Model of Marketing Relationships**. Doctoral dissertation, University of Alabama. 1998.

CRUZ, R.C. A. Hospitalidade turística e fenômeno urbano no Brasil: considerações gerais. In: DIAS, M.C. (Org.) **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Manole, 2002.

DABHOLKAR, Pratibha A.; SHEPHERD, C. David and THORPE, Dayle I. A Comprehensive Framework for Service Quality: An Investigation of Critical Conceptual and Measurement Issues Through a Longitudinal Study. **Journal of Retailing**, 76, 2000; p 139-173.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 4.ed. São Paulo: Futura, 1998.

DEROOS, J. A. Natural occupancy rates and development gaps: a look at the U.S. lodging industry. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 40, n.2, apr. 1999 p 14-22.

DIAS, Célia Maria de Moraes (org.). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. Barueri: Manole, 2002.

DICK, A. S.; BASU, K. Customer Loyalty: Toward and integrated conceptual framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 22, Winter, 1994, p 99-113.

DONEY, P. M.; CANNON, J. P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, abr., 1997.

DORSCH, M. J.; SWANSON, S. R.; KELLEY, S. W. The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26, 1998.

DOYLE, S. X.; ROTH, G.T. Selling and Sales Management in Action. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 12, 1992.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, abr., 1987.

EMBRATUR – **Dados da Hotelaria 2002**. Brasília: Ministério do Turismo/ Instituto Brasileiro de Turismo/ Diretoria de Estudos e Pesquisas, 2003.

EMBRATUR – **Deliberação Normativa n. 433, dezembro de 2002**. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br>>. Acesso em: nov. 2005.

EMBRATUR – **Evolução do turismo no Brasil: 1992-2001**. Brasília: Ministério do Turismo/ Instituto Brasileiro de Turismo/ Diretoria de Estudos e Pesquisas, 2002.

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo. **Estudo Econômico-Financeiro dos Meios de Hospedagem e Parques Temáticos do Brasil**. Brasília: Ministério do Turismo/ Instituto Brasileiro de Turismo/ Diretoria de Estudos e Pesquisas, 2000.

FISHBEIN, M.; AJZEN, I. Belief, Attitude, Intention and Behavior: an introduction to theory and research. Reading, MA: **Addison-Wesley Publishing Co.** 1975.

FORNELL, C. A. National customer satisfaction barometer: The swedish experience. **Journal of Marketing**, v. 56, jan. 1992.

FORNELL, C.; JOHSON, M.D.; ANDERSON, E.W.; CHA, J.; and BRYANT, B.E. The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings. **Journal of Marketing**, vol.60, out, 1996.

FRAZIER, G. L.; SPEAKMAN, R.; O'NEAL, C.R. Just in Time Exchange Relations in Industrial Markets. **Journal of Marketing**, v. 52, 1983

GANESAN, S. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v. 58, abr, 1994.

GANESAN, S. HESS, R. Dimensions and Levels of Trust: Implications for Commitment to a Relationship. **Marketing Letters**, Oct., 1997.

GARBARINO, E.; JOHNSON, M. S. The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. **Journal of Marketing**, v. 63, abr., 1999.

GEYSKENS, I. et al. The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study. **International Journal of Research in Marketing**, v. 13, out., 1996.

GOHR, C. F.; MORETTO NETO, L.; SANTANA, E. A. Estratégias competitivas: um estudo no setor hoteleiro de Itapema/SC. **Turismo Visão e Ação**, n. 10., p. 63-90, out. 2001/mar.2002.

GONÇALVES FILHO, Cid.; CANDIDA, Ednéia ; MONTEIRO, Plínio . **Marketing de Relacionamento**: um estudo empírico dos antecedentes da Lealdade em uma organização do Terceiro Setor In: Cladea, Santiago, 2005.

GONÇALVES FILHO, Cid.; GUERRA, Renata Souza; MOURA Alexandre Inácio. **Mensuração de Satisfação, Qualidade, Lealdade, Valor e Expectativa em Instituições de Ensino Superior**: um estudo do modelo ACSI através de Equações Estruturais. *Gestão Org*, Recife, v. 2, n. 1, 2004, p 1-14.

GONÇALVES FILHO, Cid; ELIAS, Cristiano Lourenço; LEITE, Ramon Silva. Antecedentes da lealdade de clientes: um estudo empírico no varejo. **Revista de Negócios**. Blumenau, v. 11, n. 1, p. 2-17, jan./mar. 2006.

GONÇALVES, Carlos Alberto; GONÇALVES FILHO, Cid; VEIGA, Ricardo Teixeira; OLIVEIRA, Daniela Ferro de. Avaliação de um modelo de mensuração de desempenho de serviços oferecidos por empresas públicas. Congresso Internacional

Del Clad Sobre La Reforma Del Estado Y De La Administración Pública. Lisboa, 7. **Anais...** Portugal, Oct. 2002, p 8-11.

GOODWIN, C. Commuality as a Dimension of Service Relationships. **Journal of Consumer Psychology**, v. 5, 1997.

GOODWIN, C. GREMLER, D. D. Friendship over the Counter: How Social Aspects of Service Encounters Influence Consumer Service Loyalty. In: SWARTZ, T. A.; BOWEN, D. E.; BROWN, S. W. **Advances in Services Marketing and Management**. Greenwich: JAI, 1996, p. 247-282.

GOSLING, M.; Gestão de bancos comerciais e lealdade relacionamento em bancos comerciais: a adaptação de escalas. **Revista Faces**, v. 2, n. 1- jan/jul de 2003. p 86-103.

GOSLING, M.; GONÇALVES, C. A. Brazilians' bank relationship strategies: The Consumers' Perspective. In: BALAS, 2002. Tampa. **Anais Eletrônicos**, Tampa: 2002. CDROM.

GOTLIEB, Jerry B.; GREWAL, Dhurv; BROWN, Stephen W. Consumer Satisfaction and Perceived Quality: Complementary or Divergent constructs? **Journal of Applied Psychology**. 79(6), 1994; p. 875-885.

GRAYSON, K.; AMBLER, T. The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services. **Journal of Marketing Research**, v. 36, fev., 1999.

GREMLER, D. D.; GWINNER, K. P. Customer-employee rapport in service relationships. **Journal of Service Research**, v. 3, ago, 2000.

GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, v. 32, n. 2, 1994.

GRÖNROOS, C. Relationship approach to Marketing in service contexts, In: PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M.; CLARK, M. and PECK, H. (eds.) **Relationship Marketing for Competitive Advantage**. Oxford: Butterworth Heinemann for The Chatered Institute of Marketing, 1999.

GRÖNROOS, C. **Service Management and Marketing**: a customer relationship management approach. New York: John Wiley & Sons, 2000.

GRÖNROOS, C. The marketing strategy continuum: towards a marketing concept for the 1990s. **Management Decision**, 29, n. 1, 1991, p 7-13.

GUILTINAN, J. P. A Classification of Switching Costs with Implications for Relationship Marketing. In: CHILDERS, T. L. **AMA Winter Educators' Conference: Marketing Theory and Practice**. Chicago: American Marketing Association, 1989, p 216-220.

GUMMESSON, E. Implementation requires a relationship marketing paradigm. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26, n. 3, 1998.

GUTEK, B. A. et al. Distinguishing between Service Relationships and Encounters. **Journal of Applied Psychology**, v. 84, n. 2, 1999.

GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D.; BITNER, M. J. Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26, 1998.

HALLOWELL, R. The Relationships of Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Profitability. An Empirical Study. **International Journal of Service Industry Management**, v. 7, n. 4, 1996.

HENNIG-THURAU, T. Relationship quality and customer retention through strategic communication of customer skills. **Journal of Marketing Management**, v. 16, 2000.

HENNIG-THURAU, T.; GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D. Understanding Relationship Marketing Outcomes: an integration of relation benefits and relationship quality. **Journal of Service Research**. v. 4, n. 3, 2002, p 230-247.

HENNIG-THURAU, T.; GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D. Why Customers Build Relationships with Companies—and Why Not. In: HENNIG-THURAU, T.; HANSEN, U. **Relationship Marketing: gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention**. Berlin, Germany: Springer, 2000, p 369-391.

HENNIG-THURAU, T.; KLEE, A. The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention—A Critical Reassessment and Model Development. **Psychology & Marketing**, v. 14, dez, 1997.

HESKETT, J. L. *et al.* Putting the Service Profit Chain to Work. **Harvard Business Review**, v. 72, 1994.

HOWARD, J. A. **Consumer behavior: Application of Theory**. New York: McGraw-Hill, 1977.

HOYLAND, C.E.; JANIS, I.L.; KELLEY, H. H. **Communications and Persuasion**. New Haven, CT: Yale University Press, 1953.

IBGE – **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br> >. Acesso em: out. 2006.

JACKSON, B. B. **Winning and keeping industrial customers**. Lexington, KY: Lexington Books, 1985.

JOHNSON, M. D.; TOR, A. Gustafsson; ANDREASSEN, W.; LERVIK, Line; and CHA, Jaesung. The Evolution and Future of National Customer Satisfaction Index Models. **Journal of Economic Psychology**. 22, 2001; p. 217-245.

KALAFATIS, S. P.; MILLER, H. A Reexamination of the Commitment-Trust Theory. In: GEMÜNDEN, H. G.; RITTER, T.; WALTER, A. **Relationships and Networks in International Markets**. Oxford, UK: Pergamon, 1997, 213-27.

KNEMEYER, A. Michael and MURPHY, Paul R. Exploring the Potential Impact of Relationship Characteristics and Customer Attributes on the Outcomes of Third-party Logistics Arrangements. **Transportation Journal**, winter, 2005.

KOHN, A. Why Incentive Plans Cannot Work. **Harvard Business Review**, v. 71, 1993.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; BOWEN, John; MAKENS, James. **Marketing for Hospitality and Tourism**. USA, NJ: Prentice-Hall: Upper Saddle River, 1999.

KOTLER, P; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1995.

KUMAR, N.; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, J. E. M. The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers. **Journal of Marketing Research**, v. 32, fev., 1995.

LANCASTER, K. **Consumer demand: A new approach**. New York: Columbia University Press, 1971.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

LEMOS, Mário Luiz Freitas; ROSA, Sérgio Eduardo Silveira da e TAVARES, Marina Mendes. **Os Setores de Comércio e de Serviços**. 2003.

LI, T. CALANTONE, R. J. The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination. **Journal of Marketing**, vol. 62, out. 1998.

LOVEMAN, G. W. Employee Satisfaction, Customer Loyalty, and Financial Desempenho: An Empirical Examination of the Service Profit Chain in Retail Banking. **Journal of Service Research**, v. 1, ago., 1998.

MCDONALD, G. W. Structural Exchange and Marital Interaction. **Journal of Marriage and the Family**. 1981.

MCGARRY, E. G. Some Functions of Marketing Reconsidered. In: COX, B.; ALDERSON, W. **Theory of marketing**. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1950, p 269-280.

MCGARRY, E. G. Some Viewpoints in Marketing. **Journal of Marketing**. July, 1953.

MCGARRY, E. G. The Contactual Function in Marketing. **Journal of Business**, v. 24, abr, 1951.

MCGARRY, E. G. The Propaganda Function in Marketing. **Journal of Marketing**. October, 1958.

MCKENNA, Regis. Marketing is everything. **Harvard Business Review** 69. Jan.-feb. 1991; p 65-79.

MEDLIK, S.; INGRAM, H. **Introdução à hotelaria: gerenciamento e serviços**. São Paulo: Campus, 2002.

MENDES, S. O. D. A.; SARAIVA, P. M. **Comparação de técnicas de medição da satisfação de clientes**. Lisboa: Departamento de Engenharia Química da FCTUC, 2002.

MENEZES, E. M.; SILVA, E. L. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2000.

MENON *et al.* Antecedents and consequences of marketing strategy making. **Journal of Marketing**, v. 63, 1999.

MITTAL, Vikas and KAMAKURA, Wagner A. Satisfaction, Repurchase intent, and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics. **Journal of Marketing Research**, 38 (February) 2001, p 131-142.

MOORMAN, C.; ZALTMAN, G.; DESHPANDE, R. Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. **Journal of Marketing Research**, v. 29, ago, 1992.

MORGAN, R. M. Relationship Marketing and Marketing Strategy: The Evolution of Relationship Marketing Strategy within the Organization. In: SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000, 71-87.

MORGAN, R. M.; CRUTCHFIELD, T. N.; LACEY, R. Patronage and Loyalty Strategies: Understanding the Behavioral and Attitudinal Outcomes of Customer Retention Programs. In: HENNIG-THURAY, T.; HANSEN, U. **Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction and Customer Retention**. Berlin, Germany: Springer, 2000, 71-87.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, jul., 1994.

NEWMAN, J. W.; WERBEL, R. A. Multivariate Analysis of Brand Loyalty for Major Household Appliances. **Journal of Marketing Research**, v. 10, nov., 1973.

O'NEAL, C. R. JIT Procurement and Relationship Marketing. **Industrial Marketing Management**, v. 18, n. 1, 1989.

OLIVA, T. A.; OLIVER, R. T.; MACMILLAN, I. C. A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies. **Journal of Marketing**, v. 56, jul., 1992.

OLIVER, R. L. Whence Consumer Loyalty? **Journal of Marketing**, v. 63, 1999.

OLIVER, R. L. A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. **Journal of Marketing Research**, v. 17, nov., 1980.

OLSEN, Svein O. Comparative Evaluation and the Relationship Between Quality, Satisfaction, and Repurchase Loyalty. **Journal of the Academy of Marketing Science**. 30 (3), 2002; p. 240-249.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade no Processo**: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

PALADINI, E. P. Relationship Marketing: Back to Basics? **Journal of Marketing Management**, 1994, 10; pp. 571-579.

PALMER, A.J. Relationship marketing: a universal paradigm or management fad? **The Learning Organization**, 3, 1996; pp. 18-25.

PALMER, A.J. Relationship Marketing: Back to Basics? **Journal of Marketing Management**, 1994, 10; pp. 571-579.

PALMER, A. J; BEJOU, D. Buyer-Seller Relationships: A Conceptual Model and Empirical Investigation. **Journal of Marketing Management**, v. 10, n. 6, 1994.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. **Journal of Retailing**, v. 64, 1988.

PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. (eds.). **Handbook of Relationship Marketing**. London: Sage Publications Inc., 2000, cap.1, p. 3-38.

PETROCCHI, Mário. **Hotelaria: Planejamento e Gestão**. São Paulo: Futura, 2002.

PRICE, L.; ARNOULD, E. J. Commercial Friendships: Service Provider-Client Relationships in Context. **Journal of Marketing**, v. 63, out., 1999.

PRITCHARD, M. P.; HAVITZ, M. E.; HOWARD, D. R. Analyzing the Commitment-Loyalty Link in Service Contexts. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, 1999.

RAO, Sally and PERRY, Chad. Thinking about Relationship Marketing: Where Are We Now? **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 17, No. 2, 2002, p 598-614.

REICHHELD, F. F. Loyalty-Based Management. **Harvard Business Review**, v. 71, 1993.

REICHHELD, F. F.; SASSER, W. Earl. Zero Defections: Quality Comes to Service. **Harvard Business Review**, v. 68, p. 105-111, September/October, 1990.

REYNOLDS, K. E.; BEATTY, S. Customer Benefits and Company Consequences of Customer-Salesperson Relationships in Retailing, **Journal of Retailing**, v. 75, 1999.

RICHARDON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUST, R. T.; OLIVER, R. L. Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier. In: RUST, R. T.; OLIVER, R. L. **Service Quality: new directions in theory and practice**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994, 1-19.

RUST, R. T.; ZAHORIK, A. J.; KEININGHAM, T. L. **Service Marketing**. New York: Harper Collins. 1996.

RUST, R. T.; ZEITHAML, Valarie A.; LEMON, Katherine N. **O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SAAB, Willian; DAEMON, Ilka. **O segmento hoteleiro no Brasil**. BNDES Setorial, n.13, , Rio de Janeiro: Mar. 2001, p 127-156.

SCHIFFMAN, G.Leon, KANUK, L.Leslie. **Comportamento do Consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SELNES, F. An Examination of the Effect of Product Desempenho on Brand Reputation, Satisfaction and Loyalty. **European Journal of Marketing**, v. 27, n. 9, 1993.

SHERMAN, S. Are Strategic Alliances Working? **Fortune**, Sep, 1992.

SMITH, J. B. Buyer-Seller Relationships: Similarity, Relationship Management, and Quality. **Psychology & Marketing**, v. 15, jan, 1998.

SÖLLNER, A. Commitment in Exchange Relationships: The Role of Switching Costs in Building and Sustaining Competitive Ad-vantages. In: SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. **Relationship marketing: theory, methods and applications** (Conference Proceedings). Atlanta: Emory University, 1994.

STAUSS, B.; NEUHAUS, P. The Qualitative Satisfaction Model. **International Journal of Service Industry Management**, v. 8, 1997.

STONE, M; WOODCOCK, N; MACHTYNGER, L. **CRM Marketing de Relacionamentos com Clientes**. São Paulo: Futura, 2001.

SZYMANSKI, D. M.; HENARD, D. H. Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, 2001.

TAYLOR, Steven; BAKER, Thomas L.. An Assessment of the Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction in the Formation of Consumers' Purchase Intentions. **Journal of Retailing**, 70 (2), 1994; p.163-178.

THOMPSON, L.; SPANIER, G. B. The end of marriage and acceptance of marital termination. **Journal of Marriage and the Family**, v. 45, fev., 1983.

THORELLI, H.B. Networks between markets Hierarquies. **Strategic Management Journal**, v. 7, 1986.

TRIVINÕS, Augusto Nivaldo Silva, **Introdução à pesquisa em ciências sócias: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2006.

VALLEN, Gary K. VALLEN, Jerome J. **Check- in, Check-out: Gestão e prestação de serviços em hotelaria**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

WOODRUFF, Robert B. Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, 1997, p 139-153.

WTTC. World Travel & Tourism Council. Disponível em: <<http://www.wttc.org>>. Acesso em: 18 agos. 2006.

YI, Y. A Critical Review of Consumer Satisfaction. In: ZEITHAML, V. A. **Review of marketing**. Chicago: American Marketing Association, 1990, p 68-123.

YIN, Robert, K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3ª ed, Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. The Behavioral Consequences of Service Quality. **Journal of Marketing**, v. 60, abr., 1996.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista aplicado aos meios de hospedagem

Identificação

Hotel:

Gerente responsável:

Categoria:

Localização:

UHs:

Início das operações:

Número de funcionários:

1. Qual é o percentual de hóspedes que vem exclusivamente a negócios?
2. Quais são os indicadores que o hotel utiliza para classificar os hóspedes em fiéis?
3. Qual é o percentual de hóspedes fiéis? Com que frequência eles retornam? (semana, mês ou ano)?
4. Qual é o perfil desses hospedes habituê? (sexo, idade, renda) empresas?
5. O que o hotel oferece para os hóspedes que retornam (pela segunda vez ou mais vezes)?

Valor da diária

Desconto

Up grade (uh, cesta de frutas).

Convênio entre a empresa e o hotel

Cartão fidelidade

Qualidade dos serviços

Atendimento

Serviços Individualizados

Outros

6. Quais são os outros motivos que fazem com que os hóspedes retornem ao hotel?

Localização

Facilidade de acesso

Café da manhã

Segurança

Conforto

Infra-estrutura para eventos

Infra-estrutura para trabalho (escritório fora de casa)

Infra-estrutura para lazer

Outros

7. Em relação à infra-estrutura o que os hóspedes identificam como sendo importantes (relacionar a ordem de importância).

Uhs bem “equipadas”
Uhs bem limpas
Academia
Café da manhã
Possuir restaurante
Possuir estacionamento
Infra-estrutura para eventos
Infra-estrutura para trabalho (escritório fora de casa)
Outros

8. Quais são os serviços (benefícios transacionais, tangíveis) que os hóspedes identificam como sendo importantes (relacionar a ordem de importância)?

9. Quais são os benefícios de confiança que o hotel oferece aos hóspedes fiéis?

Atendimento personalizado
Honor check
Outros

10. O hotel incentiva o “relacionamento” (a proximidade) dos funcionários do hotel e hóspedes habitué? (benefícios sociais) Como é o relacionamento entre os hóspedes habitué e hotel?

11. Quais são as facilidades que o hotel dispõe para atendimento aos hóspedes?

Uhs para não fumantes
Serviço de quarto (*Room Service*)
Transporte na porta do hotel (Ponto de Táxi)

12. O hotel possui (outras) políticas de retenção? Quais são as medidas de controle da retenção de clientes adotadas?

13. Os registros de hóspedes são checados para identificar se os hóspedes habituais não estão retornando? Quais os procedimentos utilizados?

14. O que você acha que os hóspedes falam sobre o hotel após o *check-out*? Existe algum benefício ao hóspede ou empresa quando indica para outro cliente.

15. Fale-me a respeito dos investimentos que o hotel faz na área de Marketing?
TV
Folhetos.
Outdoor
Internet
Agências
Eventos
.....
16. O hotel mantém alguma forma de contato com seus clientes (ao menos uma vez por ano)?
17. O gerente geral do hotel tem alguma participação na auditoria ou nos programas de acompanhamento dos clientes? De que forma?

APÊNDICE B – Relação entre as hipóteses estudadas e o roteiro da entrevista

Hipótese	Perguntas aplicadas nas entrevistas
Hipótese H1: Benefícios sociais influenciam positivamente a satisfação do consumidor, o comprometimento e a lealdade com serviço.	10. O hotel incentiva o “relacionamento” (a proximidade) dos funcionários do hotel e hóspedes habitués? (benefícios sociais) Como é o relacionamento entre os hóspedes habitués e hotel?
Hipótese H2: Benefícios de tratamento especial influenciam positivamente a satisfação do consumidor, o comprometimento e a lealdade com o serviço.	5. O que o hotel oferece para os hóspedes que retornam (pela segunda vez ou mais vezes)? 6. Quais são os outros motivos que fazem com que os hóspedes retornem ao hotel?
Hipótese H3: Benefícios de confiança e crença influenciam positivamente a satisfação do consumidor, o comprometimento e a lealdade com seu provedor de serviço.	6. Quais são os outros motivos que fazem com que os hóspedes retornem ao hotel? 9. Quais são os benefícios de confiança que o hotel oferece aos hóspedes fiéis?
Hipótese H4: Os custos têm um impacto negativo na satisfação.	6. Quais são os outros motivos que fazem com que os hóspedes retornem ao hotel? 12. O hotel possui (outras) políticas de retenção? Quais são as medidas de controle da retenção de clientes adotadas?
Hipótese H5: A qualidade percebida pelo cliente tem um impacto positivo na satisfação e no comprometimento.	7. Em relação à infra-estrutura o que os hóspedes identificam como sendo importantes? 8. Quais são os serviços (benefícios transacionais, tangíveis) que os hóspedes identificam como sendo importantes (relacionar a ordem de importância)?
Hipótese H6: A satisfação tem um impacto positivo no comprometimento, na comunicação boca a boca, e na lealdade.	1. Qual é o percentual de hóspedes que vem exclusivamente a negócios? 3. Qual é o percentual de hóspedes fiéis? Com que frequência eles retornam? (semana, mês ou ano)? 4. Qual é o perfil desses hóspedes habitués? (sexo, idade, renda) e das empresas? 13. Os registros de hóspedes são checados para identificar se os hóspedes habituais não estão retornando? Quais os procedimentos utilizados? 14. O que você acha que os hóspedes falam sobre o hotel após o check-out? Existe algum benefício ao hóspede ou empresa quando indica para outro cliente? 15. Fale-me a respeito dos investimentos que o hotel faz na área de Marketing. 16. O hotel mantém alguma forma de contato com seus clientes (ao menos uma vez por ano)?
Hipótese H7: O comprometimento tem um impacto positivo na lealdade.	2. Quais são os indicadores que o hotel utiliza para classificar os hóspedes em fiéis? 11. Quais são as facilidades que o hotel dispõe para atendimento aos hóspedes? 17. O gerente geral do hotel tem alguma participação na auditoria ou nos programas de acompanhamento dos clientes? De que forma?

APÊNDICE C – Relação entre as perguntas da pesquisa com o marco teórico

Perguntas	Base teórica/ Autor
1. Qual é o percentual de hóspedes que vem exclusivamente a negócios?	Lealdade / Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002); Fornell <i>et al</i> (1996); Churchill (2000); Kotler (2000); Morgan e Hunt (1994).
2. Quais são os indicadores que o hotel utiliza para classificar os hóspedes em fiéis?	Comprometimento/ Kalafatis e Miller (1997); Morgan e Hunt (1994). Lealdade / Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002); Fornell <i>et al</i> (1996); Churchill (2000); Kotler (2000); Morgan e Hunt (1994).
3. Qual o percentual de hóspedes fiéis? Com que frequência eles retornam? (semana, mês ou ano)?	Lealdade / Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002); Fornell <i>et al</i> (1996); Churchill (2000); Kotler (2000); Morgan e Hunt (1994).
4. Qual é o perfil desses hóspedes habitué? (sexo, idade, renda) e das empresas?	Lealdade / Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002); Fornell <i>et al</i> (1996); Churchill (2000); Kotler (2000); Morgan e Hunt (1994).
5. O que o hotel oferece para os hóspedes que retornam (pela segunda vez ou mais vezes)?	Benefícios de Tratamento Especial / Reynolds e Beatty (1999); Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002).
6. Quais são os outros motivos que fazem com que os hóspedes retornem ao hotel?	Qualidade Percebida / Boulding, Kalra e Staelin (1993); Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996); Churchill (2000); Kotler (2000). Custos / Churchill (2000); Kotler (2000). Benefícios de Tratamento Especial / Reynolds e Beatty (1999); Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002).
7. Em relação à infra-estrutura o que os hóspedes identificam como sendo importantes?	Qualidade Percebida / Boulding, Kalra e Staelin (1993); Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996); Churchill (2000); Kotler (2000).
8. Quais são os serviços (benefícios transacionais, tangíveis) que os hóspedes identificam como sendo importantes?	Qualidade Percebida / Boulding, Kalra e Staelin (1993); Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996); Churchill (2000); Kotler (2000).
9. Quais são os benefícios de confiança que o hotel oferece aos hóspedes fiéis?	Benefícios de confiança/ Reynolds e Beatty (1999); Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002).
10. O hotel incentiva o “relacionamento” (a proximidade) dos funcionários do hotel e hóspedes habitue? (benefícios sociais) Como é o relacionamento entre os hóspedes habitue e hotel?	Benefícios Sociais / Reynolds e Beatty (1999); Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002).
11. Quais são as facilidades que o hotel dispõe para atendimento aos hóspedes?	Comprometimento/ Kalafatis e Miller (1997); Morgan e Hunt (1994).
12. O hotel possui (outras) políticas de retenção? Quais são as medidas de controle da retenção de clientes adotadas?	Custos/ Churchill (2000), Kotler (2000).

13. Os registros de hóspedes são checados para identificar se os hóspedes habituais não estão retornando? Quais os procedimentos utilizados?	Satisfação - Comunicação boca a boca / Parasuraman, Zeithaml e Berry, (1988); Fornell <i>et al.</i> (1996).
14. O que você acha que os hóspedes falam sobre o hotel após o check-out? Existe algum benefício ao hóspede ou empresa quando indica para outro cliente?	Satisfação - Comunicação boca a boca / Parasuraman, Zeithaml e Berry, (1988); Fornell <i>et al.</i> (1996).
15. Fale-me a respeito dos investimentos que o hotel faz na área de Marketing	Satisfação - Comunicação boca a boca / Parasuraman, Zeithaml e Berry, (1988); Fornell <i>et al.</i> (1996).
16. O hotel mantém alguma forma de contato com seus clientes (ao menos uma vez por ano)?	Satisfação - Comunicação boca a boca / Parasuraman, Zeithaml e Berry, (1988); Fornell <i>et al.</i> (1996).
17. O gerente geral do hotel tem alguma participação na auditoria ou nos programas de acompanhamento dos clientes? De que forma?	Comprometimento/ Kalafatis e Miller (1997); Morgan e Hunt (1994).

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](#)