

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO NO MARKETING DE
RELACIONAMENTO: UM ESTUDO DE CASO EM SERVIÇOS DE
HOTELARIA EM LINS-SP**

MÁRIS DE CÁSSIA RIBEIRO

ORIENTADORA: PROF^a DR^a NÁDIA KASSOUF PIZZINATTO

**Piracicaba, SP
Setembro, 2004**

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO NO MARKETING DE
RELACIONAMENTO: UM ESTUDO DE CASO EM SERVIÇOS DE
HOTELARIA EM LINS-SP**

MÁRIS DE CÁSSIA RIBEIRO

ORIENTADORA: PROF^a DR^a NÁDIA KASSOUF PIZZINATTO

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP -, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestre em Administração

Piracicaba, SP

2004

**INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO NO MARKETING DE
RELACIONAMENTO: UM ESTUDO DE CASO EM SERVIÇOS DE
HOTELARIA EM LINS-SP**

Máris de Cássia Ribeiro

Dissertação defendida e aprovada em 30/09/2004 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof^ª Dr^a Nadia Kassouf Pizzinatto

Prof. Dr. Osvaldo Elias Farah

Prof. Dr. José Francisco Calil

Faculdade de Gestão e Negócios
Mestrado Profissional em Administração
Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP

DEDICATÓRIA

Aos meus pais: Antonio e Lurdes

Venci mais uma etapa de minha vida, não por mérito apenas meu, mas principalmente de vocês. Vários foram os obstáculos, mas vocês, como sempre, estiveram presentes procurando mostrar o caminho mais certo e incentivando em minhas decisões, e por muitas vezes até mesmo renunciando seus próprios sonhos para que eu realizasse o meu, porém me fazendo ver que cada obstáculo se transformava em um degrau, e foi através desses degraus que alcancei mais essa vitória, e ela eu dedico a vocês.

À minha irmã Mayra

Em nossa vida cotidiana, quanto maior for a dificuldade a enfrentar, mais se aumenta a própria capacidade. Os obstáculos parecem impedir nosso avanço, mas na verdade servem como prova para nosso crescimento. A chance é uma mensagem de Deus que surge para àqueles que possuem inteligência, perseverança, bom coração e que aceitam todas as coisas com gratidão e reverência.

A você, minha irmã querida, eu também dedico essa minha vitória.

À minha Orientadora: Dra Nádia Kassouf Pizzinatto

A senhora conseguiu que eu criasse coragem para enfrentar obstáculos, me orientando e passando novos conhecimentos, sempre paciente, segura e objetiva, aguçando assim, o meu desejo de vencer.

Obrigada Professora por compartilhar seus conhecimentos e experiência, me orientando sempre com motivação. A sua atenção foi o maior prêmio que eu recebi.

À senhora, também dedico essa minha vitória.

Às Faculdades Salesianas de Lins

Pelo apoio financeiro e por acreditar no meu potencial.

O conhecimento é o melhor investimento e o melhor presente que alguém pode receber.

EPIGRAFE

**“O passado não mais existe, o futuro não está em seu poder;
o presente não é senão um momento que te é dado
para servires a Deus e mereceres uma
eternidade feliz”**

Dom Bosco

SUMÁRIO

RESUMO	v
ABSTRACT	vi
LISTA DE QUADROS	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE SIGLAS	ix
INTRODUÇÃO	01
Capítulo 1. QUALIDADE TOTAL EM MARKETING DE SERVIÇOS	05
Capítulo 2. MARKETING DE RELACIONAMENTO: O ENFOQUE A IMPLEMENTAR.....	22
Capítulo 3. HOTELARIA: O SETOR EM ESTUDO.....	53
Capítulo 4. QUALIDADE EM SERVIÇOS HOTELEIROS: O CASO LINS.....	67
Capítulo 5: CONCLUSÃO	102
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	104
ANEXOS	111

RESUMO

O marketing de relacionamento exige o enfoque no cliente, cujas expectativas devem ser atendidas e inclusive superadas, como exigência para uma Gestão de Qualidade em Marketing. Este trabalho estuda a forma de implementar todo o processo no Marketing de serviços, especificamente no setor hoteleiro, analisando o questionário e o formulário, como alguns dos instrumentos mais utilizados na pesquisa de satisfação de clientes. O estudo desenvolve estudo exploratório bibliográfico sobre a temática e o setor escolhidos, como forma de embasar o desenvolvimento de proposta de questionário e de formulário tomando por estudo de caso o setor hoteleiro de Lins-S.P. Para tanto, também respaldou-se em pessoas informadas (proprietários /gerentes em uma amostra de nove hotéis da cidade) bem como em uma amostra de 30 clientes escolhidos aleatoriamente, além de pesquisa documental em questionário já utilizado por um dos hotéis. A identificação do ciclo de serviços dos hotéis cuja qualidade deveria ser avaliada em relação à satisfação dos clientes, as expectativas destes últimos, bem como, os fundamentos teóricos pesquisados, levaram ao desenvolvimento de uma proposta de instrumento de avaliação da satisfação dos clientes que contemplasse todos os fatores incluídos no processo, respaldando-se sua elaboração em metodologia derivada da técnica do QFD (Quality Function Development).

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento, Qualidade em Serviços Hoteleiros.

ABSTRACT

The relationship marketing demands the focus in the customer, whose expectations should be assisted and besides overcome, as demand for an Administration of Quality in Marketing. This work studies the form of implementing the whole process in the Marketing of services, specifically in the hotel section, analyzing one of the used instruments, the questionnaire, as instrument of research of customers' opinions. The study develops bibliographical exploratory study on the thematic and the section chosen, as form of basing the development of questionnaire proposal taking for case study the hotel section of Lins-S.P. so much Para, was also backed in informed people (proprietors / management in a sample of nine hotels of the city) as well as in a sample of 30 customers chosen aleatory, besides documental research in questionnaire used already by having used for one of the hotels. The identification of the cycle of services of the hotels whose quality should be evaluated in relation to the customers' satisfaction, the expectations of these last ones, as well as, the researched theoretical foundations, they took to the development of a questionnaire proposal that contemplated all the factors included above in the process described, being backed in derived methodology of the technique of QFD (Quality Function Development).

Key-Words: Marketing of Relationship, Quality in Hotel Services.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Itens de avaliação da qualidade dos setores do ciclo de serviços hoteleiros..	73
Quadro 2 – Qualidade no Atendimento Telefônico (Telefonista)	74
Quadro 3 – Qualidade no Setor de Reserva	75
Quadro 4 – Qualidade no <i>Check-in</i>	77
Quadro 5 – Qualidade no Serviço de Quarto	79
Quadro 6 – Qualidade no <i>Check-Out</i>	80
Quadro 7 – Qualidade na Arrumação	81
Quadro 8 – Qualidade na Lavanderia	82
Quadro 9 – Qualidade no Estacionamento.....	83
Quadro 10 – Qualidade do Mensageiro.....	83
Quadro 11 – Qualidade do Café da Manhã.....	84
Quadro 12 – O desdobramento na elaboração do questionário proposto.....	85
Quadro 13 – Questionário proposto para avaliar a qualidade dos ciclos de serviços hoteleiros	88

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O modelo dos Seis Mercados proposto em 1991.....	26
Figura 2 – Configuração atual do modelo dos Seis Mercados.....	27
Figura 3 – Ciclo de vida do relacionamento com clientes	28

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

QFD - Quality Function Deployment – Desdobramento da Função Qualidade

SBC-MH - Sistema Brasileiro de Classificação dos Meios de Hospedagem

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo

INTRODUÇÃO

Para se posicionar em um mercado de clientes que se tem tornado cada vez mais informado, exigente ou que, simplesmente, dispõe de mais opções de fornecimento, as empresas buscam adequar seus sistemas de prestação de serviços, e procuram treinar seus funcionários para tratar os clientes de forma a superar as suas expectativas com intuito de fornecer-lhes um atendimento personalizado que os conduza à fidelização.

A fidelização de clientes é resultado de ações que se enquadram no que se denomina Marketing de Relacionamento. Sua implantação depende de Qualidade de suas ações na ótica do cliente, cujo gerenciamento pode ser denominado Gestão da Qualidade em Marketing. Quando aplicado ao setor de serviços, no caso deste estudo, no setor hoteleiro, a Gestão da Qualidade deve abranger todo o ciclo de serviços oferecidos, ou seja, desde o atendimento telefônico para a reserva até o *check-out*. Para tanto um dos instrumentos mais utilizados é o questionário.

Segundo Matos (2000), atualmente nos balcões de lojas de departamentos, supermercados, livrarias, lanchonetes, etc., os clientes deparam-se com questionários de pesquisas para medir a sua satisfação. Quase sempre são instrumentos simples, de fácil preenchimento, com poucas perguntas, voltados para avaliações globais, e com espaço para reclamações, sugestões e outros comentários. Normalmente, em local visível, encontra-se uma urna onde se deve depositar o tal questionário.

Percebe-se que o processo acima citado parece uma evolução da antiga caixa de sugestões, pois agora são feitas perguntas onde a opinião do cliente é ativamente procurada. Situação semelhante ocorre em alguns hotéis, onde no balcão de registro dos hóspedes, na sala de espera ou até mesmo nos quartos há questionários ou formulários a serem respondidos / preenchidos, como instrumentos de avaliação com o objetivo de avaliar a qualidade do ciclo de serviços a eles oferecidos. Na maioria das vezes os instrumentos de avaliação não são bem elaborados, e em função disso os clientes não são ouvidos adequadamente. As falhas em sua elaboração podem advir do fato de não serem pesquisados os itens realmente importantes para os clientes, ou pelo fato de não serem elaborados de forma a gerar informações relevantes. Segundo Ceroni

(2001), sabe-se que a voz do cliente constitui-se em um elemento fundamental, pois é considerado um manancial poderoso em termos de idéias, sugestões e críticas aos serviços oferecidos. Desse modo, percebe-se a necessidade de ouvir adequadamente a voz do cliente para que os hotéis realmente possam melhorar o seu ciclo de serviços com base em tais instrumentos de coleta de dados.

Mas, como esses instrumentos de avaliação poderiam ser elaborados? Como eles poderiam auxiliar os hotéis no marketing de relacionamento com o cliente, para que a satisfação dos mesmos fosse positiva em relação a qualidade dos ciclos de serviços a eles oferecidos? Com base nestes questionamentos, pode-se dizer que os objetivos do estudo são os abaixo:

a) Objetivo Geral:

Estudar o marketing de relacionamento e a gestão da qualidade em marketing aplicada ao setor de serviços, na ótica dos instrumentos de avaliação da satisfação dos clientes, visando a proposição de um modelo de instrumento de avaliação que cubra os itens do ciclo de serviços do setor hoteleiro.

b) Objetivos Específicos:

- levantar o respaldo teórico ao marketing de relacionamento e à gestão da qualidade no marketing de serviços;
- levantar o respaldo teórico à metodologia de levantamento do atendimento das expectativas de clientes, principalmente o questionário e o formulário;
- levantar o ciclo de serviços do setor hoteleiro previsto na bibliografia;
- pesquisar os itens do ciclo de serviços atualmente avaliados pelos hotéis de diferentes categorias;

c) Justificativa

A gestão da qualidade, apesar de muito difundida no meio empresarial, quase sempre fica restrita, em termos de sua operacionalização, às grandes organizações. Este trabalho pesquisou as bases do marketing de relacionamento que, nos dias atuais, levam as organizações à necessidade de ouvir o cliente, bem como os

métodos de implementar essa necessidade, focando o marketing de serviços, especificamente no caso do setor hoteleiro, buscando contribuir nos aspectos citados, com a união entre a teoria e a prática, formulando um modelo de questionário que possa ser aplicado pelos empresários do setor.

Neste estudo, ao “ouvir a voz dos clientes”, os hotéis poderão se tornar mais eficazes, bem como poderão contribuir para que a sociedade possa ter serviços de Qualidade, uma vez que para a elaboração da proposta do instrumento de avaliação proposto, os clientes foram ouvidos em suas necessidades e desejos, e foi seguida uma metodologia proposta em bibliografia específica da área de pesquisa mercadológica, no item elaboração de questionários e formulários.

d) Metodologia

Para a elaboração desta dissertação foi realizado um estudo exploratório, primeiramente baseado em dados secundários, representados pela pesquisa bibliográfica sobre a temática e o setor (serviços de hotelaria) escolhidos. Em seguida, foi realizado estudo de caso no setor hoteleiro de Lins, tomando-se por fonte de informação tanto o levantamento de experiências de lideranças administrativas de nove hotéis da cidade, quanto às expectativas de 30 clientes escolhidos aleatoriamente, além de pesquisa documental em questionário já utilizado por um dos hotéis dentre os pesquisados. Além desses dados das pesquisas realizadas, como respaldo ao desenvolvimento da proposta de instrumento de avaliação a ser apresentada, foi utilizado não somente o referencial teórico sobre a elaboração de questionários e formulários, como também a técnica de desdobramento da função qualidade (QFD), explicitada no item 2.8 do presente trabalho.

e) Estrutura da Dissertação

A dissertação está assim dividida:

O capítulo 1 associou a Qualidade Total em Marketing de Serviços;

O capítulo 2 disserta sobre o Marketing de Relacionamento, o enfoque do marketing que exige o enfoque no cliente;

O capítulo 3 enfoca a Hotelaria, como o setor em estudo.

O capítulo 4 apresenta o estudo de caso do setor hoteleiro de Lins,

contemplando, na metodologia, a base teórica sobre elaboração de questionários, dado que o resultado final deste trabalho é a apresentação de modelo desse instrumento para Gestão da Qualidade do Marketing de Relacionamento em Serviços Hoteleiros.

Por fim, foram apresentadas as Conclusões, as Referências Bibliográficas e os Anexos.

CAPÍTULO I

QUALIDADE TOTAL EM MARKETING DE SERVIÇOS

A qualidade, de acordo com Clarke (2000), refere-se ao desenvolvimento da organização e manutenção de seus processos, cultura, tecnologia e sistemas de mensuração para: criação, coleta, organização, disseminação e uso do conhecimento a fim de se obter a vantagem competitiva. Assim, a qualidade não está apenas focada no produto, mas também em processos e serviços, como completam Lovelock & Wright (2001), ao afirmarem que, com a evolução do mercado e dos consumidores, no que diz respeito ao seu senso crítico e poderes a eles conferidos pela legislação específica, que regula os relacionamentos entre fornecedor e cliente, as organizações conscientizaram-se de que a qualidade do produto e do serviço é requisito mínimo da competição.

Nas palavras de Kotler; Armstrong: (1998, p. 459)

Uma das formas da empresa diferenciar-se é oferecer um serviço de qualidade muito superior a de seus concorrentes [...]. A chave é superar as expectativas dos clientes quanto à qualidade de serviços [...]. Se o serviço percebido de uma determinada empresa excede a expectativa do serviço, os clientes sentem-se inclinados a voltar a utilizá-lo.

A qualidade dos serviços deve ser a meta e uma das estratégias de marketing das organizações, uma vez que a superioridade dos serviços propiciará o aumento nas vendas, na participação do mercado e na redução de custos. Porém, no caso dos serviços, a abordagem do marketing tem que ser diferente, porque não há um produto previamente fabricado e objeto de consumo. Há somente um processo que não pode se iniciar até que o consumidor ou o usuário entre no processo.

A qualidade real de um serviço não é o único fator de importância no processo: a idéia que o cliente faz do serviço, ou seja, suas expectativas em relação a ele é, via de regra, muito importante, quando não é a maior, afirma Cobra (1992).

Assim, a qualidade está associada – e muito às expectativas dos clientes, que devem ser continuamente pesquisadas. Tweed (1998), enfatiza que o dinamismo, a busca por qualidade e sua aplicação de forma contínua mostra que a empresa tem visão estratégica e foco no negócio definido.

Lovelock & Wright (2001), afirma que a qualidade é o modo como o cliente percebe o serviço que está comprando ou usando, e sua satisfação é medida pela comparação entre qualidade e serviço.

Qualidade em serviços, conforme Albrecht apud Cunha (2000), é a capacidade de uma experiência ou qualquer outro fator que possa satisfazer uma necessidade, resolver problemas ou fornecer benefícios a alguém.

A qualidade dos serviços, conforme Lovelock & Wright (2001, p.56), está também associada a vários atributos, tais como:

- a) acesso: está associado à facilidade de acesso a um serviço, à proximidade de um determinado serviço, ao tempo de espera para ser atendido, ao tempo de espera para obtenção de uma linha telefônica, etc;
- b) segurança: associada aos serviços é percebida de acordo com a natureza dos mesmos. Exemplos são o sigilo bancário, o sigilo das correspondências, a preservação da integridade física de objetos transportados, etc;
- c) cortesia: está associada aos contatos amistosos. Um exemplo é como um garçom trata um cliente durante o atendimento ou a maneira cortês com que uma telefonista atende as ligações;
- d) presteza: manifesta-se pela disposição pessoal em atender os clientes. Um exemplo típico pode ser observado quando um funcionário público se interessa em atender ao pedido de um contribuinte, sem reclamar;
- e) competência: é avaliada pela demonstração de conhecimento por parte do pessoal de contato ao elucidar dúvidas dos clientes

e até mesmo em enfatizar aspectos importantes do serviço que não tenham sido demonstrados como, por exemplo, pode ser citada uma situação em que um cliente ao expedir uma encomenda é informado quanto à documentação fiscal que será necessária;

- f) comunicação: os contatos devem ser mantidos em "linguagem" compreensível pelos clientes. O cliente sempre deve ser ouvido;
- g) credibilidade: significa levar em consideração os interesses específicos dos clientes; podendo ser mencionados restaurantes que admitem adaptações aos pratos indicados nos cardápios;
- h) reconhecimento: o cliente habitual de um serviço gosta de ser distinguido, pois se sente merecedor de uma atenção especial. Neste caso, pode ser citado o atendente de um banco que, ao receber a ligação de um determinado cliente, já tem na tela de seu computador, informações pessoais do tipo: *hobbies*, restaurantes preferidos, locais onde gosta de passar o final de semana, etc;
- i) tangíveis: embora os serviços sejam vistos como desempenho, existem características tangíveis como as instalações, o pessoal, os uniformes, etc.

Para alguns atributos, o estabelecimento de indicadores não é tão fácil. No entanto, através de pesquisas de atitudes, pode-se avaliar a opinião dos clientes com relação à cortesia, presteza, etc, além de identificar prioridades e graus de afastamento em relação às suas expectativas. É interessante se observar que os clientes sempre se lembram dos problemas que tiveram em serviços que receberam, tais como atrasos nas entregas e mal atendimento.

Vale salientar que Whiteley (1992), defende que a qualidade de serviços é a palavra de ordem neste novo milênio e enumera sete imperativos fundamentais para uma empresa proporcionar uma alta qualidade na prestação de serviços. Tais imperativos serão descritos no capítulo II.

1.1 Dimensões da Qualidade em Serviços

Conforme Berry apud Fitzsimmons (2000), as cinco dimensões que os clientes utilizam para julgar a qualidade dos serviços são: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade, listadas em ordem decrescente de importância.

Peters & Waterman apud Serson (2000, p. 68) definiram algumas “regras de excelência”, que representam armas poderosas no combate à deficiência dos serviços, em termos de qualidade, as quais são:

- 1 Predisposição para a ação (Disposição para agir);
- 2 Aproximação com o cliente (Estar ao lado do cliente);
- 3 Autonomia e empreendimento (Liberdade ao funcionamento);
- 4 Produtividade média através de pessoas;
- 5 Orientação por valores;
- 6 Restringir-se ao *know how*;
- 7 Estrutura simplificada;
- 8 Flexibilidade.

Porém, há também alguns fatores que prejudicam a qualidade nos serviços, os quais segundo Albrecht apud Serson (2000), podem ser classificados como os chamados “Sete Pecados do Serviço”, e estes são apontados a seguir:

- 1 Apatia;
- 2 Má vontade;
- 3 Frieza;
- 4 Desdém;
- 5 Automatismo;
- 6 Demasiado apego à regra;
- 7 Jogo de responsabilidade.

Para Berry (1998), encontrar serviços de elevada qualidade é algo raro, mas não é impossível. Muitas empresas têm adotado a excelência em serviços, obtendo, desta forma, o lucro.

1.2 A Importância da Prestação dos Serviços para as Organizações

Conforme Bogmann (2002), os clientes estão se tornando parceiros, portanto, é imprescindível que as organizações empenhem-se em adquirir habilidades para gerenciar esses relacionamentos. As habilidades residem nas pessoas e não na estrutura das organizações.

O prestador de serviços, conforme Bogmann (2002), deve alimentar o relacionamento com os clientes fazendo-o com sustentação, fornecendo incentivos para a repetição de compra e lealdade. Evidencia-se, assim, a importância da utilização do marketing de serviços na retenção dos clientes e na repetição de compra, aumentando a rentabilidade das organizações. Mas o que é serviço?

Serviço é uma mercadoria comerciável isoladamente, ou seja, um produto intangível que não se pega, não se cheira, não se apalpa, geralmente não se experimenta antes de comprar, mas permite satisfações que compensam o dinheiro gasto na realização de desejos e necessidades dos clientes. (COBRA, 1987, p. 29)

Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de um bem físico. (KOTLER, 1998, p. 412)

Esta é a definição de serviço como um produto, um bem intangível. Também se pode falar nos serviços que acompanham a venda de produtos tangíveis, como serviços de entrega em supermercados, de instalações de eletrodomésticos, etc.

Téboul (1999), afirma que a prestação de um serviço implica em um contato entre o prestador do serviço e o cliente que passa a fazer parte integrante do processo, pois participa interativamente com o fornecedor. Segundo Las Casas apud Cunha (2000), uma das melhores definições de serviços é que são um conjunto de atos, ações e desempenhos agregados ou não a um bem.

Téboul (1999), enfatiza ainda, que a partir do conceito de serviços, é definida uma proposta de valor que realiza uma análise levando-se em consideração as necessidades dos clientes, os recursos e competências da empresa e a situação da concorrência.

Segundo Crespi apud Pagnoncelli (2001, p. 29), “neste mundo de mudanças rápidas e constantes, vencem as empresas prontas a responder e a se antecipar à essas mudanças”.

Garber (2001), afirma que se vive a ditadura do consumidor, na qual todo o resto do sistema produtivo vai a reboque deste novo líder. Assim, conforme Cobra (1992), a importância do serviço chega a tal relevância em alguns setores, que ele passa a fazer parte da missão corporativa da empresa.

Tweed (1998), enfoca que para que a empresa atinja o sucesso é necessário que saiba levar ao cliente, serviços que atendam suas necessidades. Desse modo, torna-se cada vez mais nítida a importância do serviço como fator estratégico de diferenciação de negócios, pois clientes satisfeitos é a essência de qualquer negócio. Apesar disso, essa é a área mais crítica de muitas organizações: a prestação de serviços. Um bom projeto pode fracassar se o serviço prestado pela organização não corresponder às expectativas do cliente.

1.3 Principais Setores de Serviços

O setor de serviços é tradicionalmente difícil de ser definido. De acordo com Lovelock & Wright (2001), serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra, sem a obtenção de um bem físico.

Embora o processo do serviço possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.

Para Kotler (1998, p. 15), “os serviços em geral, por serem intangíveis, perecíveis e inseparáveis, apresentam desafios adicionais não encontrados em marketing de bens tangíveis”.

Segundo Lovelock & Wright (2001, p.78), o setor de serviços varia muito e pode ser refletido na seguinte classificação:

- a) moradia: aluguel de hotéis, apartamentos, motéis, casas e fazendas;
- b) operações domésticas: utilidades, reformas na casa, consertos de equipamento na casa, paisagismo e limpeza doméstica;
- c) recreação e entretenimento: teatros, esportes de espectador, parques de diversão, aluguel e conserto de equipamentos usados em atividades de recreação e entretenimento;
- d) higiene pessoal: lavanderia, lavagem a seco, tratamento de beleza;
- e) cuidados médicos e com saúde: todos os serviços médicos, dentários, enfermagem, hospitalização e outros cuidados com a saúde;
- f) educação particular: escolas vocacionais, escolas de enfermagem, alguns programas de educação continuada;
- g) serviços para empresas e outros serviços profissionais: consultoria legal, contabilidade e gerenciamento;
- h) serviços de seguro, bancos e outros serviços financeiros: seguro pessoal e de empresa, serviço de empréstimo e crédito e consultoria financeira;
- i) transporte: serviços de frete e de passageiros, consertos e aluguel de automóveis e entrega expressa;
- j) comunicações: telefone, fax, computador e serviços de cópias.

Fundamentalmente, os serviços são colocados no mercado da mesma forma que os bens. Na prática, entretanto, há quatro características dos serviços que os diferenciam dos bens, de acordo com Kotler (1998). Essas características distintas criam desafios especiais de marketing e oportunidades que levam a estratégias e táticas diferentes daquelas usadas no marketing de bens.

1.4 Características dos Serviços

Conforme Serson (2000) as características dos serviços são:

1.4.1 Intangibilidade

Os serviços são intangíveis porque não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados. Para reduzir a incerteza, os compradores procuram sinais de qualidade dos serviços. Tiram suas conclusões sobre a qualidade a partir de tudo o que puderem observar sobre o lugar, as pessoas, o equipamento, o material de comunicação e o preço.

1.4.1 Inseparabilidade

Os serviços são primeiro vendidos, depois produzidos e consumidos ao mesmo tempo, diferenciando-se dos produtos físicos que são fabricados, estocados, mais tarde vendidos e, por fim, consumidos. O prestador de serviços torna-se parte dele.

1.4.2 Variabilidade

A qualidade dos serviços depende de quem os proporciona e de quando, onde e como são proporcionados. Esses fatores dificultam o controle da qualidade, pois de acordo com essa variabilidade, erros e falhas são mais frequentes e difíceis de ocultar.

1.4.3 Perecibilidade

Serviços são perecíveis, não podem ser estocados para venda ou uso futuros. Certamente, podem-se manter as necessárias instalações, equipamentos e mão-de-obra de prontidão para criar os serviços, mas esses elementos simplesmente significam capacidade produtiva e não o próprio serviço.

1.5 Serviços *Versus* Produtos

Os serviços possuem características que os diferenciam dos produtos.

De acordo com Lovelock & Wright (1999), suas características genéricas são as seguintes:

- a) o consumidor não obtém a propriedade: ao comprar um serviço, ele está, na maioria das vezes, pagando pelo seu consumo e não obtendo a sua propriedade, como ocorre nos produtos;
- b) serviços são intangíveis: o serviço não é algo que tenha forma física tangível;
- c) o cliente está envolvido no processo de produção: na maioria dos serviços, o consumidor participa do processo de produção como no corte de cabelo, na consulta médica, no treinamento e muitos outros;
- d) as pessoas fazem parte do produto: o maior exemplo são os serviços realizados por profissionais como consultores, médicos, advogados, cantores e outros. Nesta situação, se paga pela execução de um serviço a ser realizado por uma determinada pessoa;
- e) grande variabilidade: serviços realizados por pessoas estão sujeitos à variabilidade. Dificuldade do consumidor em mensurar valor devido ao alto grau de intangibilidade;
- f) impossibilidade de estoque: o serviço é automaticamente consumido ao ser produzido, portanto não pode ser estocado;
- g) a importância do tempo: por ser produzido e consumido imediatamente, o fator tempo é de suma importância e seu impacto sobre o consumidor é muito maior;
- h) diferentes canais de distribuição: os serviços não necessariamente precisam de um canal físico para a sua distribuição, podendo-se inclusive fazer uso de canais eletrônicos.

1.6 Os 8 Ps dos Serviços

Na elaboração de estratégias de marketing para produtos manufaturados, as quatro variáveis estratégicas são os 4 Ps: Produto, Preço, Praça e

Promoção. Segundo Lovelock (1999), para serviços, são oito as variáveis estratégicas, a saber: Produto, Praça, Preço, Produtividade, Promoção, Processo, Pessoas e Evidência Física (*Physical Evidence*):

- a) produto: as características do serviço, tendo como referência os benefícios desejados pelo consumidor;
- b) praça: canais de distribuição e canais de entrega, que podem ser através de meios físicos ou eletrônicos;
- c) processos: o método e a seqüência na qual o serviço é executado, devendo se avaliar o grau de padronização e o de customização dos processos;
- d) produtividade: é uma variável estratégica por afetar o custo e o tempo de execução do serviço, porém muitas vezes pode afetar a qualidade;
- e) pessoas: diversos são os serviços que dependem diretamente da interação entre cliente e a pessoa prestadora do serviço. A natureza desta interação é que irá gerar a percepção da qualidade do serviço por parte do cliente;
- f) promoção: necessidade de educar o cliente, para que participe adequadamente no processo de execução ou para que possa avaliar os benefícios;
- g) preço: o cliente paga por um serviço não apenas as unidades monetárias que desembolsou, mas também outros aspectos como tempo e custo psicológico, ansiedade e incertezas;
- h) evidência física: em virtude da sua intangibilidade, o fornecedor procura tangibilizar os serviços através de aspectos de evidência física como funcionários, instalações físicas e outros.

1.7 Três Tipos de Marketing no Setor de Serviços

1.7.1 Gerenciamento da diferenciação

Para Kotler (2000, p. 457), “as empresas de serviços freqüentemente

reclamam da dificuldade de criar um diferencial para seus serviços”. Tal dificuldade vem da desregulamentação de vários setores de serviços, como comunicações, transportes, fornecimento de energia e bancos, que gerou uma intensa concorrência de preços. Segundo Kotler (2000), quando os clientes vêem um serviço como sendo razoavelmente homogêneo, passam a se preocupar menos com o fornecedor e mais com o preço.

A alternativa, segundo Kotler (2000), é o desenvolvimento da:

- a) oferta, pois a empresa que introduzir ofertas inovadoras regularmente alcançará uma sucessão de vantagens temporárias sobre sua concorrência. Ao se tornar conhecida por suas inovações poderá atrair clientes que queiram o melhor serviço;
- b) entrega, pois uma empresa prestadora de serviços pode contratar e treinar pessoas mais qualificadas para executar seus serviços e pode ainda desenvolver um ambiente físico mais atraente para executar seus serviços ou desenvolver processos de entrega superior;
- c) imagem, pois uma forma das empresas de serviços poder diferenciar sua imagem é através de símbolos e logotipo.

1.7.2 Gerenciamento da qualidade dos serviços

Uma empresa prestadora de serviços pode sair ganhando ao executar um serviço com qualidade consistentemente superior à da concorrência e superar as expectativas dos clientes.

As expectativas são formadas pelas experiências anteriores dos clientes, pelo boca-a-boca e pela propaganda. Depois de receber o serviço, os clientes confrontam o serviço percebido com o serviço esperado. Se o serviço percebido atender às expectativas ou for além do que se esperava, os clientes ficarão inclinados a recorrer novamente ao fornecedor. (KOTLER, 2000, p. 459)

Kotler (2000), enfatiza que as empresas de serviços gerenciadas pela excelência têm em comum as seguintes práticas:

- a) concepção estratégica, sabem quem são seus clientes-alvo e quais são suas necessidades e desenvolvem estratégias para satisfazê-las;
- b) compromisso da alta gerência, estas empresas têm um compromisso sério com a qualidade;
- c) padrões rigorosos, os melhores prestadores de serviços estabelecem padrões rigorosos de qualidade, visam um serviço cem por cento perfeito;
- d) sistemas de monitoramento, avaliam tanto o desempenho dos concorrentes quanto o seu. Utilizam métodos de avaliação como: formulários de sugestões e reclamações, pesquisas com clientes e cartas ao presidente;
- e) atendimento às reclamações dos clientes, estudos mostram que clientes cujas reclamações são resolvidas de modo satisfatório acabam se tornando mais fiéis à empresa;
- f) satisfação tanto dos funcionários quanto dos clientes, estas empresas acreditam que o relacionamento entre os funcionários afetam as relações com os clientes. Gerencia-se o marketing interno e recompensa os funcionários pelo bom desempenho.

1.7.3 Gerenciamento da produtividade

Empresas prestadoras de serviços sofrem grande pressão para manter os custos baixos e aumentar a produtividade. Segundo Kotler (2000), existem sete abordagens que podem ser utilizadas na melhoria da produtividade dos serviços:

- a) ter funcionários com maior qualificação;
- b) aumentar a quantidade de serviços, mas não esquecer a qualidade;
- c) industrializar os serviços;
- d) reduzir ou eliminar a necessidade de outros serviços;
- e) desenvolver serviços eficazes;

- f) apresentar incentivos para o desenvolvimento da prestação;
- g) aproveitar o poder da tecnologia para oferecer um melhor atendimento.

1.8 Marketing de Serviços e as Ferramentas para uma Boa Comunicação

Conforme Kotler (2000), toda atividade de apresentação de um hotel ou de outro segmento voltado ao lazer e turismo tem como foco a sedução. E esse é o desafio do marketing: criar momentos mágicos e sedutores.

Com a economia globalizada, o setor de turismo necessita vislumbrar novas soluções que possam atender aos anseios, desejo e fantasias de seus clientes, com uma equipe de profissionais que saibam identificá-los corretamente, dando satisfação aos seus clientes. O departamento de marketing nas empresas de serviços deve reconhecer que o mercado ao se globalizar passa a exigir conhecimentos que levem a formular estratégias consistentes para evitar desastres financeiros.

O setor de serviços é muito importante para um país, pois dele segmentam-se vários setores, tais como hotelaria, companhias aéreas, locação de veículos, lavanderias, agências de viagens, empresas de *city tour* entre outros, atingindo o mais variado público.

De acordo com Cobra (1997), diversos fatores motivaram a entrada de grandes grupos hoteleiros internacionais no mercado brasileiro:

- a) muito espaço para todo o tipo de hotel;
- b) cidades pequenas, ainda sem infra-estrutura;
- c) crescimento da atividade turística no país;
- d) crescimento dos mercados de negócios no Mercosul;
- e) disputa de mercado pela concorrência.

Em vista de tais características, os hotéis brasileiros necessitam divulgar seus serviços com muita qualidade e muita criatividade, para ter competitividade, visando sua sobrevivência, num mercado tão volátil e de natureza intangível.

Por meio da promoção de vendas é possível divulgar e promover o

serviço que se quer vender sejam as acomodações para hóspedes, sejam os serviços dos restaurantes, academia, parque aquático, ou eventos para clientes de região onde o hotel está instalado. De acordo com Cobra (1997), o plano de marketing deve conter um detalhado plano de propaganda e de promoção de vendas para viabilizar os objetivos que se pretende alcançar.

Um fator importante, de acordo com Cobra (1997), é o preço, fator chave de decisão de compra e para isso o vendedor deve saber confrontar o preço utilizando essa arma para valorizar os serviços ofertados.

Esse é o pressuposto do marketing: estimula o consumo de produtos que efetivamente constituam melhoria na qualidade de vida das pessoas. Essa ação deve ser direcionada para melhorar as condições físicas e culturais da população, bem como oferecer produtos e serviços de qualidade compatível com as necessidades e expectativas de preço e acesso fácil. (COBRA, 1997, p. 33)

A intenção da utilização das ferramentas do marketing deve ser para atingir os objetivos de aumento de demanda dos serviços e produtos oferecidos. No plano de marketing, portanto, define-se o público-alvo que se pretende atingir e assim direciona-se a sua comunicação a esse mercado. Tal segmentação dá a oportunidade de o hotel poder oferecer seus produtos e serviços à população regional, no qual poderão, além de usufruir, divulgar o hotel e suas qualidades para família, amigos, sócios, empresários e outros tipos de relacionamento que as pessoas possuem.

Até há pouco tempo, as empresas prestadoras de serviços estavam atrás das empresas do setor industrial no que diz respeito à utilização do marketing. Muitas empresas prestadoras de serviços são pequenas (como sapatarias e barbearias) e não fazem o uso do gerenciamento ou das técnicas de marketing convencionais. Há ainda empresas de serviços de profissionais liberais (como escritórios de advocacia e de contabilidade) que acreditavam que o uso do marketing era antiprofissional. Outras empresas de serviços (como faculdades e hospitais) enfrentavam uma demanda tão alta ou um nível tão baixo que não viam necessidade de utilizar técnicas de marketing. Mas o quadro mudou. (KOTLER, 2000, p. 454)

Uma boa mensagem mexe com o cliente e o faz agir e consumir o serviço, e o bom relacionamento passa a ser construído entre o fornecedor do serviço e o cliente. Para trabalhar com os serviços que um hotel oferece, faz-se necessário: muita

criatividade, boa estrutura, bons serviços, um bom planejamento de marketing, boa comunicação e competitividade.

1.9 Serviços na Hotelaria

A crescente importância do setor de serviços tem contribuído para a economia mundial; o setor de hotelaria também é reconhecido pela sua significância global dada a expansão deste segmento e de clientes em todo o mundo.

Conforme Duarte (1996), o governo brasileiro expandiu o parque hoteleiro, atendendo, com isso, uma expressiva demanda reprimida de viajantes. A inauguração de um hotel numa cidade ou praia significava um marco. Finalmente o viajante podia dispor de bons hotéis, pelo menos no que dizia respeito aos aspectos construtivos, equipamentos e instalações. No tocante aos serviços, nem tanto. Porém, não importava muito, pois os hotéis possuíam uma excelente taxa de ocupação, fruto da demanda reprimida. Em outras palavras, sem grandes esforços de marketing, os hotéis iam muito bem. Basta para tanto examinar a história dos hotéis que foram construídos a partir de meados da década de 70 e da década de 80. Foi exatamente essa situação confortável da hotelaria que gerou um estilo de gerenciamento apático às grandes e rápidas mudanças, à educação e aos treinamentos dos recursos humanos, aos desejos e às necessidades dos clientes.

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

Com o crescente aumento da concorrência no setor de serviços, as empresas hoteleiras sentiram-se pressionadas a comunicar sua excelência em qualidade com o intuito de gerar uma vantagem competitiva. Anunciam satisfação garantida e antecipam-se aos desejos de seus clientes.

Para Castelli (2001), as necessidades dos clientes de serviços de hotelaria são dinâmicas e, portanto, variam de acordo com o momento, ou mesmo com o humor, de quem atende e de quem é atendido.

Os atributos de um serviço nem sempre correspondem aos benefícios buscados. Ou seja, o que a empresa valoriza como sendo um atributo importante do seu serviço, nem sempre é o que o cliente espera. As expectativas de um cliente têm sempre vetor crescente, ou seja, as pessoas esperam sempre mais. (CASTELLI, 2001, p. 231)

1.10 Momentos da Verdade

De acordo com Martin apud Cunha (2000), um cliente torna-se encantado porque um funcionário faz por ele algo que não está registrado em nenhum manual de procedimentos, e a equipe de funcionários que lida com este cliente é definidora de seu contentamento.

A intangibilidade e a perecibilidade dos serviços colocam o atendimento como um fator importante na definição de qualidade; o cliente forma sua opinião nos momentos da verdade, quando entra em contato com a empresa. Os serviços são prestados diretamente e de forma interativa com o cliente, levando o prestador de serviço a atuar diante das expectativas do cliente, que deseja resposta imediata. Este é o grande desafio do atendimento, uma tarefa difícil e estressante, porém de grande importância no segmento de serviços, pois é por meio do atendimento recebido que o cliente avalia a qualidade da empresa.

Segundo Albrecht & Bradford apud Serson (2000, p. 49):

o momento da verdade nada mais é do que todo e qualquer preciso instante em que um cliente entra em contato com determinado setor de uma empresa, demandando a satisfação de uma necessidade ou desejo, e forma, com base nesse contato, uma opinião própria sobre a qualidade apresentada por essa empresa.

Segundo Ângelo (1999), o melhor atendimento é aquele que supera as expectativas do cliente e satisfaz suas necessidades que vão além daquelas supridas pelo produto em si, gerando contentamento, confiança e credibilidade. O cliente deve ser atendido com boa vontade, cortesia e amabilidade, lembrando que ele espera receber o produto no prazo certo, no local certo e na quantidade certa.

Conforme Furlong (1994), o cliente deve efetivamente sentir a plena satisfação de suas expectativas, ou mesmo a própria superação daquilo que espera obter

como resultado do serviço aplicado, viabilizando a agregação de valor no que pretende realizar. A empresa pode até pensar que o serviço prestado é de alto nível, mas se o cliente discorda dessa posição, tem-se a evidência de que os problemas existem na qualidade do serviço.

Toda a organização tem de estar preocupada em conhecer bem o cliente. Isso pode afetar até áreas administrativas que agora têm de ser flexíveis o suficiente para aceitar as necessidades específicas de cada cliente. Segundo Lovelock & Wright (2001), as organizações conhecidas por fornecer serviços de excelência e qualidade são aquelas que realmente sabem ouvir seus clientes e funcionários da linha de frente.

CAPÍTULO II

MARKETING DE RELACIONAMENTO: O ENFOQUE A IMPLEMENTAR

O capítulo aborda sobre a evolução do cenário mercadológico, cujo foco não é mais o produto e sim o cliente. Enfatiza a importância dos relacionamentos no processo de fidelização e retenção de clientes.

2.1 Do Marketing Tradicional ao Marketing de Relacionamento

Segundo Peck et al. (1999), o cenário mercadológico tem mudado continuamente nos últimos tempos, exigindo adaptações diárias das empresas e profissionais. Para os autores, o Brasil apresenta uma situação complexa, pois o país sofre as pressões de um mercado mundial, ou seja, da globalização e da queda de fidelidade.

Freitas & Amorin (1999), enfatizam que há empresas que mesmo diante desse cenário, insistem erroneamente em afirmar que não têm problemas com seus produtos e serviços, uma vez que seus clientes não reclamam.

Peppers & Rogers (1997), enfocam que na década de 80 o tema competitivo entre concorrentes era a qualidade dos produtos e dos serviços, porém hoje, a medida mais apropriada para o sucesso organizacional é o relacionamento entre empresas e clientes.

Devido à evolução do mercado e dos próprios consumidores, as organizações conscientizaram-se que a qualidade do serviço é requisito mínimo da competição.

Para Desatneck & Detzel (1994), o fator distintivo de uma organização

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

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

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

Nessa nova perspectiva, Gronroos (1998), argumenta que, no tradicional marketing de bens de produtos, os bens físicos resultantes de um processo produtivo são a variável-chave que envolve todas as atividades de marketing. De acordo com o modelo dos 4Ps, um produto deve ser produzido, precificado, comunicado e distribuído aos consumidores.

Porém, no caso dos serviços, a abordagem do marketing tem que ser diferente, porque não há um produto previamente fabricado e objeto de consumo. Há somente um processo que não pode se iniciar até que o consumidor ou usuário entre no processo.

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

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

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

Conforme Kandampulli & Duddy (1999), no marketing de relacionamento identificaram vários fatores que contribuem para o crescimento da importância e desenvolvimento desta nova orientação do marketing, tais como: a natureza crescente e global da competição, consumidores mais exigentes e sofisticados, intensa fragmentação do mercado consumidor, velocidade nas mudanças de padrões dos consumidores, constante crescimento dos níveis de exigência de qualidade, inadequação do conceito que qualidade por si só cria vantagem sustentável, influência da tecnologia nos produtos e serviços e o declínio de efetividade da propaganda global.

Assim, nesse cenário,

o marketing de relacionamento tem por função: estabelecer, manter e aumentar os relacionamentos com clientes e outros parceiros, de forma lucrativa e de maneira com que os objetivos das partes envolvidas sejam atingidos. Isto é alcançado através da troca mútua e do cumprimento de promessas. (GRONROOS, 1994, p. 9)

Os relacionamentos são usualmente, mas não necessariamente sempre, de longo prazo. E, na afirmativa de Gronroos (1994), o ato de estabelecer um relacionamento com o cliente é dividido em duas partes: atrair e construir o relacionamento, para a obtenção dos objetivos econômicos deste relacionamento. Conforme Gronroos (1994, p. 5):

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

Ratificando essa afirmativa de Gronroos (1994), Payne et al. (1998), salientam que o estabelecimento, manutenção e melhoria do relacionamento com clientes depende de o prestador de serviços efetivamente assumir compromissos com essa filosofia de trabalho.

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

Segundo Gummesson (1994), a função do marketing pode ser entendida como o gerenciamento dos relacionamentos entre fornecedores e clientes, com o objetivo de criar, desenvolver e manter uma rede de organizações dentro da qual as empresas prosperam.

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

Os clientes estão se tornando parceiros, e Gummesson (1994), alerta que as empresas precisam estabelecer compromissos de longo prazo para manter relacionamentos nos níveis de qualidade e serviço exigidos.

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

2.1.1 O Modelo dos Seis Mercados

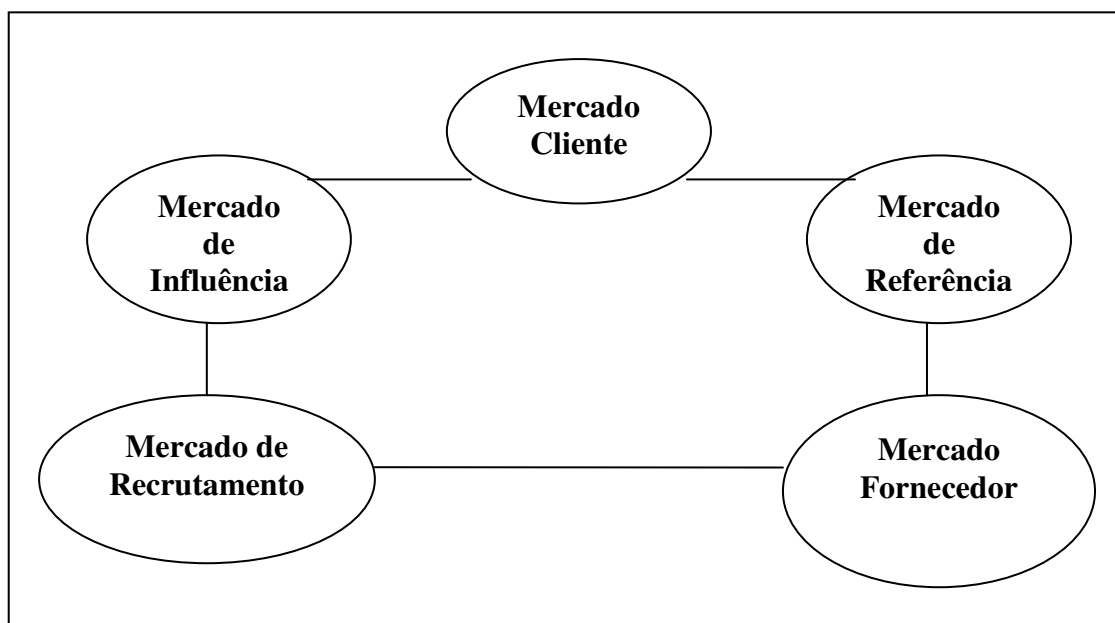
O Modelo dos Seis Mercados de Peck et al. (1999), mostra que o marketing de relacionamento, deve considerar em sua implementação a satisfação de seus mercados diferenciados com os quais a organização interage e em cujos contatos deve gerir a qualidade em marketing. Cada componente representa diferentes dimensões

do marketing de relacionamento e envolve o relacionamento entre as partes, indiretamente em favor de uma maior efetividade da atuação das organizações no mercado.

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

Tal modelo, originalmente criado em 1991 era composto pelos mercados: consumidor, interno, de referência, de influência, de recrutamento e fornecedor, tendo como figura central o mercado interno exercendo papel integrador e facilitador de suporte ao gerenciamento dos demais relacionamentos, conforme demonstra a Figura 1.

Figura 1: O Modelo dos Seis Mercados proposto em 1991

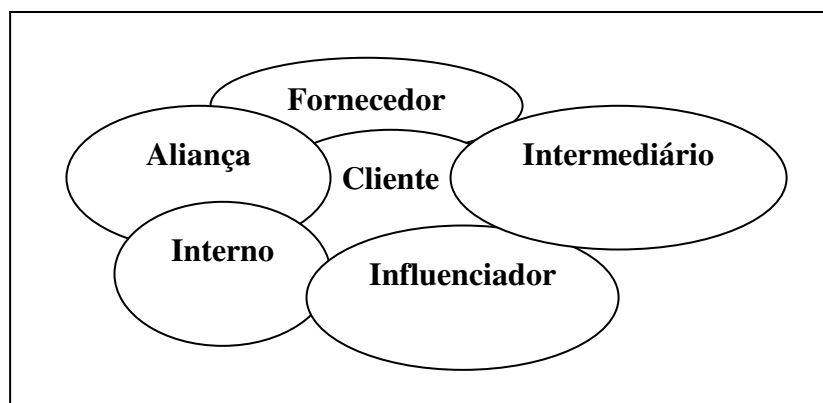


Fonte: PECK et al. Relationship Marketing: strategy and implementation, 1999, p. 5.

Tendo em vista a evolução das mudanças ocorridas no ambiente de negócios nos últimos anos, o modelo foi consecutivamente atualizado pelos autores,

baseado na contribuição de outros acadêmicos, o conceito dos Seis Mercados adquiriu a atual configuração conforme demonstra a Figura 2:

Figura 2: Configuração atual do Modelo dos Seis Mercados



Fonte: PECK et al. Relationship Marketing: strategy and implementation, 1999, p. 26.

Nessa reconfiguração aconteceram inclusões, desmembramentos e exclusões de alguns mercados. As funções do mercado de recrutamento passaram a ser desempenhadas pelos mercados influenciador ou intermediário. Do mercado cliente anterior, surgiu o novo mercado intermediário. O mercado fornecedor anterior foi desmembrado em fornecedor e de alianças.

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

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

Partindo da análise do marketing de relacionamento na esfera do mercado em direção à ambiência da própria organização, Gummesson (1998), defende a associação entre rentabilidade e marketing de relacionamento e enfatiza a lealdade,

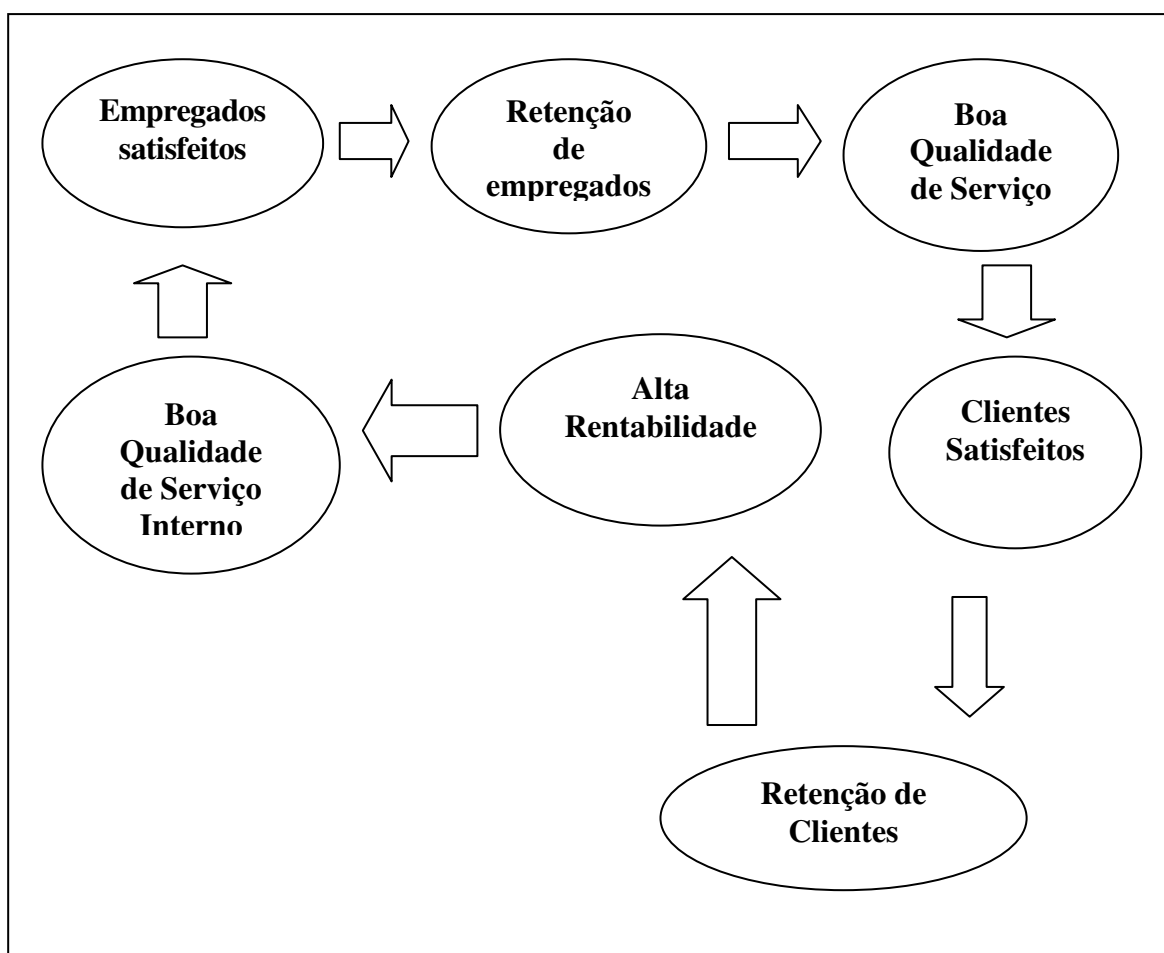
retenção de clientes e relacionamentos de longo prazo como peças chave.

Na opinião dele, o aumento da qualidade percebida pelos clientes aumentará a satisfação e a lealdade dos clientes e, por consequência, a rentabilidade.

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

No ponto de vista de Gummesson (1998), existe um ciclo de vida do relacionamento com clientes, demonstrado pela Figura 3:

Figura 3: Ciclo de vida do relacionamento com clientes.



Fonte: GUMMESSON. Productivity, quality and relationship marketing in service operations, 1998, p. 11.

Uma boa qualidade do serviço externo propicia satisfação aos clientes, o que acarreta a sua permanência como cliente. Os clientes fiéis propiciam, por

conseqüência, a alta rentabilidade que, por sua vez, possibilita a aplicação dos recursos, oferecendo condições para a boa qualidade do serviço interno. A qualidade do serviço interno possibilita satisfação aos empregados, que tendem a permanecer nos quadros da empresa, permitindo a boa qualidade do serviço externo e assim por diante.

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

Para o autor a relação ganha-ganha propicia uma construção mais estável no relacionamento, tornando mais duradouro pela confiança e comprometimento entre as partes envolvidas. Esta afirmativa se aplica a todas as espécies de relacionamentos, por não existir felicidade e satisfação em uma relação baseada no esquema ganha-ganha, a exemplo dos relacionamentos pessoais como a amizade, namoro ou casamento.

Afirma ainda que todas as partes envolvidas devem agregar valor ao relacionamento, sob pena de fracasso ou rompimento. Na visão de Gummesson (1998), ao se preocupar com os clientes existentes, as organizações demonstram maior interesse por fatias de clientes, em contraposição a fatias de mercado. Isto significa que priorizam o atendimento das necessidades dos clientes. Como conseqüência, explora-se a base de clientes com maior eficácia para o aumento das vendas. Aumentando-se a retenção de clientes e a duração dos relacionamentos, incorre-se em menores custos e, conseqüentemente, aumenta-se a produtividade do marketing.

Pode-se dizer que a história sempre se repete. E é exatamente este o caminho tomado pelo marketing de relacionamento, na análise de Peppers & Rogers (1997). Segundo ambos, o marketing de relacionamento era a maneira natural de fazer negócios, anterior à Revolução Industrial, à produção em massa e ao uso intensivo da mídia.

Os empresários anteriores do século XX eram profissionais do marketing de relacionamento, que tratavam seus clientes como indivíduos. Na impossibilidade de recursos mais avançados, e com a

pouca quantidade de clientes, os empresários carregavam o banco de dados de clientes na cabeça. Atualmente, a tecnologia da informação permite às grandes corporações ser tão eficientes em seus relacionamentos com os clientes quanto os pequenos empresários anteriores ao século XX. (PEPPERS; ROGERS, 1997, p. 14)

2.2 Valor para o Cliente

A recente ênfase no nível de serviço oferecido ao cliente como diferencial competitivo tem forçado as empresas a procurarem entender o seu real significado.

Para definir o nível de serviço a ser oferecido, é preciso que a empresa entenda o que é valor para o cliente.

Para Berry & Parasuraman (1995), valor pode ser entendido como resultado da avaliação, por parte do consumidor, da total utilidade do produto ofertado, tendo por base a sua percepção entre o valor pago e o que está recebendo em troca.

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

Na visão ainda dos autores, as empresas que queiram verdadeiramente competir com sucesso devem entender a necessidade constante dos monitoramentos da percepção do cliente e da qualidade dos produtos ofertados. A partir daí, devem identificar as causas das possíveis deficiências e tomar medidas apropriadas para eliminá-las.

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

O valor é, dessa forma, entendido como um importante componente do marketing de relacionamento, e a habilidade da organização em oferecer valor superior aos seus clientes é considerada como uma das estratégias competitivas de maior sucesso. Assim, a oferta de valor é destinada a criar a lealdade no cliente, de forma duradoura e mutuamente lucrativa e, como consequência, o relacionamento de longo prazo é intensificado. (GRONROOS & RAVALD, 1996, p. 20)

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

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

Há de se considerar também a existência de um perigo potencial para as organizações que podem ser apanhadas em uma armadilha, onde são forçadas constantemente a desenvolver e introduzir novos e fascinantes serviços complementares à essência de seus produtos, pois os autores perdem seu fascínio inicial. Para Gronroos & Ravald (1996, p.10),

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

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

Payne et al. (1998, p. 234), afirmam que a verdadeira missão de uma organização é “[...] criar valor para os três membros-chaves de um sistema de negócios: clientes, empregados e investidores [...]”. Cada membro desta trilogia contribui com uma combinação de dinheiro, energia e conhecimento. Conforme Connolly (1999, p.46),

[...]para os investidores, normalmente, o valor é medido em termos do retorno econômico de seu investimento, baseado em nível de risco percebido. Os clientes avaliam o valor em termos de relação custo-benefício, ou seja, quanto recebem de produtos / serviços pelo preço pago. Para os empregados, o valor é mensurado pelo salário e recompensas intrínsecas ao trabalho.

2.3 Fidelização e Lealdade de Clientes

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

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

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

Entretanto, isso é resultado de uma filosofia de marketing, incorporada à gestão, como confirma Reichheld (1996, p. 18):

[...] a construção de uma base de clientes altamente fiéis tem que, obrigatoriamente, integrar uma estratégia de negócios da organização, não sendo possível viabilizá-la como um programa isolado, conduzido apenas por uma área.

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

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

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

[...] a intenção do cliente em manter um relacionamento de lealdade com o prestador de serviço pode se traduzir através dos empregados das organizações. Nas organizações prestadoras de serviços, os empregados desempenham um grande papel na criação e manutenção da confiança e do relacionamento entre as organizações e o cliente.

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

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

Um recurso utilizado para identificar os diferentes estágios do desenvolvimento do relacionamento é a escada da lealdade, indicada por Peck et al. (1999). Iniciando a escalada, no primeiro degrau encontram-se os clientes potenciais – aqueles que a organização acredita poder persuadir para negociar com ela; os compradores – aqueles que compraram uma vez; os clientes – aqueles que compraram repetidas vezes; os partidários – aqueles que gostam da organização, mas a apoiam passivamente; os advogados – que ativamente recomendam e fazem o marketing pela organização, e no último degrau estão os parceiros – aqueles que têm um relacionamento de parceria com a organização.

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

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

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

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

Palmer et al. (2001), enfatizam que a questão da fidelização dos clientes tem se mostrado como o item de maior representatividade nos programas de marketing de relacionamento. O atual conceito de fidelização é baseado nos primeiros programas que ganharam proeminência no setor de transportes aéreos, mundialmente conhecidos como viajantes freqüentes, que rapidamente se expandiram e foram abraçados pelo varejo e setor de serviços, tais como: alugueis de carros e hotéis.

Devido à profusão de uso dos programas de fidelização, tem se intensificado o debate sobre o significado da lealdade, uma vez que o comportamento de compra repetitivo é freqüentemente associado a um subentendido senso de lealdade do cliente com um fornecedor específico. (PALMER et al., 2000, p. 36)

Griffin (2001), relata que o professor da Universidade de Ciências de Tóquio – Noriaki Kano – apresentou uma das mais revolucionárias contribuições a este tema. Ao analisar o que ele chama de qualidade atrativa *versus* qualidade obrigatória, Kano questionou a tradicional concepção sobre a satisfação do cliente, segundo a qual quanto melhor for uma empresa na prestação de cada atributo do serviço produto, mais satisfeitos e fiéis ficarão os clientes. Afirma, ainda que o desempenho de um produto ou serviço é diferente aos olhos do cliente, criando, por conseqüência, diferentes níveis de

fidelidade. Desta forma, aponta a existência de três níveis de desempenho: o primeiro básico, no qual a qualidade é obrigatória, é constituído por atividades intrínsecas a ele e o não cumprimento dela resultará em uma insatisfação do cliente. Porém, o seu cumprimento não aumenta a fidelidade do cliente que as considera como requisitos mínimos. Como por exemplo o atendimento telefônico em um hotel.

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

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

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

2.4 Programas de Fidelização de Clientes

O processo de construção e manutenção da fidelidade dos clientes requer que a organização construa relações sólidas com a sua clientela, baseadas na confiança, receptividade e qualidade. Isso é particularmente verdadeiro no tocante à manutenção no entender de McKenna (1993).

O desenvolvimento de programas de fidelização na década de 90 tem sido associado à concessão de prêmios aos clientes, proporcionais ao volume de negócios realizados. Na opinião de Palmer et al. (2000), a dificuldade de mensurar as informações obtidas com estes programas tem acelerado o desenvolvimento de

incentivos feitos sob medida para as necessidades de grupos de clientes cuidadosamente estudados. Dessa forma, muitos programas de fidelização aparentemente desempenham funções similares às tradicionais ferramentas de promoção de vendas.

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

[...] uma vez estabelecido um setor, os programas de fidelização rapidamente se expandem. Um adotante inicial destes tipos de programas se sobressai em relação à concorrência, mas como são facilmente copiadas estas posições por si só não se sustenta. Assim que os competidores o imitem, a perda da margem competitiva é inevitável.

[...] apenas a verdadeira fidelidade, baseada em emoções é difícil de ser copiada. Analisada a partir da perspectiva do cliente, a lealdade em nível emocional reflete em um sentimento de que nenhuma outra organização poderia captar a complexidade de suas necessidades de forma mais adequada.

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

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

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

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

2.5 Retenção de Clientes

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

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

A retenção de clientes pode ser considerada como a última, na seqüência, mas não como a fase final do processo do marketing de relacionamento, ainda definida por Berry & Parasuraman (1995), como sendo: atração, desenvolvimento e retenção do relacionamento com clientes.

Na visão deles, o marketing de relacionamento possui três diferentes níveis. No nível um é praticado o marketing de frequência ou retenção, sendo oferecidos incentivos monetários para estimular os clientes a negociar mais com a organização. Neste nível a organização passa no teste da importância para o cliente, mas perde na diferenciação no mercado.

No nível dois, são priorizados os elos sociais acima dos elos financeiros, mediante a ênfase na prestação de serviços personalizados e à

transformação dos consumidores em clientes, considerado pelos autores como sendo produto da alma e da ciência. Neste nível surge o chamado relacionamento um-a-um, conforme Berry & Parasuraman (1995).

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

A retenção de clientes recebe de Peppers & Rogers (1997), uma abordagem inédita, por considerarem-na garantida, através de uma relação de aprendizado. Segundo os autores, o termo relação de aprendizagem significa a relação estabelecida que motiva os clientes a ensinar a organização a personalizar os serviços que lhe presta, de acordo com as preferências de cada um. Uma vez aprendido este ensinamento, torna-se conveniente para o cliente manter-se fiel a ele. Para que uma relação de aprendizado possa ser desenvolvida, são necessárias mudanças ativas e contínuas, assim como a intensiva utilização de recursos de tecnologia da informação.

Os novos clientes e os já existentes sejam compradores, intermediários ou consumidores, exigem diferentes estratégias de marketing, diferindo também quanto à alocação do orçamento destinado. A apropriada alocação de recursos orçamentários dependerá da situação da organização. Segundo Peck et al. (1999), o que se percebe de uma maneira geral é que as organizações gastam muitos recursos em termos monetários e de tempo na aquisição de clientes e muito pouco na retenção dos clientes.

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

O conceito de pós-marketing de Freitas (2001), tem por essência a retenção e recuperação de clientes, na medida em que é definido como sendo o processo que visa à satisfação contínua dos clientes atuais ou daqueles que já foram clientes, devendo contemplar também a identificação e reconhecimento deles, através da tecnologia da informação.

O objetivo do pós-marketing, segundo Freitas (1999), é a construção de relacionamentos de longa duração, os quais têm por objetivo a retenção de cliente. Endossando esta linha de pensamento Levitt (1995, p. 55), considera que “[...] um crédito de relacionamento tem que ser descontado senão espira, além disso, precisa ser utilizado logo, do contrário, depreciará [...]”. Payne et al (1998, p.28) afirma que:

[...] a importância atribuída pelas organizações aos relacionamentos de longo prazo com clientes, significa ter por objetivo de marketing, a manutenção do relacionamento entre as partes, ou seja, reter os clientes.

Com o objetivo de desenvolver competitivamente a maior satisfação do cliente, Gordon (1995), alerta que um conjunto errado pode encaminhar a organização em direção ao abismo. Pode-se posicionar corretamente perante os conjuntos de clientes, a organização deverá segmentá-los de acordo com a lucratividade e o valor atual e futuro que representam.

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

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

Quanto aos piores clientes, Gordon (1999, p. 331) indica que deverão ser dispensados através de estratégias de seleção mediante a adoção de políticas de precificação dos produtos / serviços ou outro mecanismo que desestimule a frequência. A razão é que tais clientes “[...] não são lucrativos hoje e nunca serão e não tem influência alguma sobre o sucesso da empresa no mercado [...]”.

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

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

O marketing de relacionamento tem sido usado como um catalisador no entendimento do valor de retenção de clientes. Furlong (1994), propõe um modelo para a retenção de clientes, composto pela mobilização das pessoas e da organização em prol da retenção de clientes e pela elaboração do compromisso organizacional. O modelo proposto tem por suporte os princípios chave de responsabilidade individual, orientação para a ação e adaptabilidade organizacional.

Por considerar que a retenção de clientes ainda é uma retórica, o autor, alerta para a necessidade de transformá-la em ação, que só pode ser empreendida por pessoas, qualquer que seja o posto hierárquico ocupado, mas sempre e apenas por pessoas. Essa percepção evidencia a direção inicial obrigatória para adoção de ações em prol da retenção dos clientes: deve-se começar de dentro da organização e progredir para o ambiente externo, ou seja, os clientes.

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

2.6 CRM: A Ferramenta que Auxilia no Gerenciamento dos Relacionamentos

As empresas, para se tornarem mais competitivas, adotam o *Customer Relationship Management* (CRM), isto é, um software que ajuda a empresa a reunir todo o conhecimento coletivo sobre clientes, ajudando-a a entendê-los melhor, oferecer-lhes mais apoio, servi-los melhor e tratá-los de forma personalizada.

Kotler (1997) define o CRM, como o comprometimento da empresa em colocar a experiência do cliente no centro de suas prioridades e em garantias que o sistema de incentivos, processos e fontes de informações alavanquem o relacionamento

por meio de melhoria da experiência, conquistando mais confiança e um senso de valor pessoal por parte dos clientes.

Segundo os autores, o CRM pode ser utilizado para:

- a) aumentar a participação de mercado;
- b) reduzir custos da gestão de clientes;
- c) recrutar clientes novos e de qualidade de maneira direcionada;
- d) proteger e reter clientes existentes;
- e) extrair mais valor dos clientes existentes;
- f) proteger as empresas dos clientes mais perigosos.

Pode-se dizer que o CRM é uma ferramenta voltada para a compreensão das necessidades e desejos dos clientes, onde a empresa poderá tratar o cliente de forma personalizada. Com o conhecimento das técnicas por ele oferecidas, a empresa conseguirá se diferenciar no mercado, pois dará um tratamento especial a sua clientela, facilitando a interação entre empresa e cliente, e na medida que os produtos e serviços forem sendo consumidos, os clientes fornecerão o *feedback* dos mesmos, enriquecendo conseqüentemente o banco de dados da empresa.

Se as informações forem bem administradas, a possibilidade de conquistar a lealdade dos clientes e mantê-los fiéis, se concretizará.

O CRM é mais do que marketing, trata-se de uma filosofia para toda empresa voltada ao cliente, que visa o aumento dos lucros a partir da satisfação de suas necessidades.

Segundo os autores, o CRM é importante porque traz benefícios, como:

- a) melhor retenção e fidelidade do cliente;
- b) os clientes permanecem mais tempo, compram mais e com mais frequência, ou seja, maior valor em longo prazo, maior lucratividade dos clientes, não apenas porque cada um deles compra mais, mas também por causa dos menores custos para recrutá-los e da não necessidade de recrutar um número grande de clientes para manter constante o volume de negócios;

- c) custo reduzido de vendas, pois os clientes existentes, em geral, são mais responsivos.

Os principais tipos de tecnologia de CRM de acordo com Stone & Woodcok (1998), são: operacional, analítico e colaborativo. Segue abaixo uma breve explicação:

- a) O CRM operacional: opera do tipo ERP (planejamento de recursos empresariais), envolve serviços aos clientes;
- b) O CRM analítico: é a apresentação e interpretação dos dados do cliente a um usuário;
- c) O CRM colaborativo: abrange as funções de CRM que provêm pontos de interação entre cliente e empresa.

2.7 A Voz do Cliente: O Elemento Fundamental para a Sobrevivência da Empresa

Conforme Albrecht & Zemke (1990), os relacionamentos estão se tornando mais importantes que produtos físicos. Neste sentido, as empresas estão descobrindo que para sobreviverem terão que estar efetivamente voltadas para os clientes.

Não é possível se obter uma vantagem competitiva duradoura sem se trabalhar na qualidade do produto, assim como na qualidade dos serviços agregados. As empresas precisam estruturar-se para fazer um bom gerenciamento de sua posição comercial.

De acordo com Whiteley (1995), os passos que as empresas estão dando para criar uma postura voltada para os clientes podem ser sintetizados em sete pontos que, em suas palavras, são verdadeiros imperativos para o sucesso empresarial:

2.7.1 Crie uma visão que preserve o cliente

Segundo Whiteley apud Pizzinatto (2003), a visão é uma imagem viva de um estado futuro ambicioso e desejável, relacionado com o cliente e superior, em algum aspecto importante, ao estado atual.

Conforme o autor acima citado, para se configurar uma visão deve-se perguntar: que tipo de empresa deseja tornar; o que a empresa deseja que os seus clientes falem dela; quais os valores mais importantes para ela; como unir os valores dos clientes e os valores que prezam na visão empresarial; qual o papel de cada pessoa na visão configurada.

A visão deve ser: clara, envolvente, fácil de memorizar, compatível com os valores da companhia, ligada às necessidades dos clientes e vista como um desafio: difícil, mas não impossível. Deve-se ainda comunicá-la constantemente a fim de conquistar o comprometimento de todos os colaboradores para que as metas estabelecidas sejam atingidas.

Quanto à missão deve dar a visão e a direção da empresa para os próximos dez a vinte anos. Não deve ser revista a cada alteração ambiental; apenas caso tenha perdido credibilidade ou não represente o melhor caminho para a organização. A missão define em que atuar e em que beneficiar o mercado. Já a visão aponta o que fazer e como fazer, a fim de que a empresa possa ser vista como melhor, seja no atendimento, preço, serviço, prazos, qualidade, etc.

Para definir tanto a missão quanto a visão da empresa, deve-se perguntar: qual é o negócio; quem é realmente o cliente; o que os clientes valorizam; qual será o negócio; como deveria ser o negócio.

2.7.2 Sature a sua companhia com a voz do cliente

O segundo imperativo apontado por Whiteley para direcionar a empresa para o cliente baseia-se na necessidade de determinar quem são os clientes da empresa bem como conhecê-los em suas necessidades e desejos e avaliá-los permanentemente se estão ou não satisfeitos.

Segundo Whiteley apud Pizzinatto (2003, p. 11), a empresa deve realizar pesquisas constantes, com o intuito de perguntar: quais as necessidades dos clientes bem como as suas expectativas; quais são as mais importantes; como a mesma está satisfazendo tais necessidades e desejos; como encantar os clientes.

Além das pesquisas constantes para atender e surpreender as expectativas dos clientes, o autor acima citado, diz que a empresa deve sempre ter qualidade em itens específicos do atendimento, tais como:

- a) confiabilidade: proporcionar o prometido;
- b) convicção: cortesia e conhecimento técnico dos funcionários;
- c) aspectos tangíveis: instalações, equipamentos, aparência pessoal;
- d) empatia: compreender, raciocinar com o cliente, a fim de conhecer suas motivações, expectativas e preocupações;
- e) receptividade: disposição em ajudar o cliente imediatamente.

Investir em comunicação e reclamações também é importante, pois facilita a comunicação do cliente com a empresa na hora do *feedback*. Para tanto, a empresa deve buscar possuir: linhas 0800, fax, serviços de auxílio à lista telefônica, oferecer treinamento aos funcionários e disponibilizar Internet e e-mail com o intuito de agregar valor aos serviços prestados.

2.7.3 Aprenda com os vitoriosos

Com o terceiro imperativo, Whiteley propõe a escola dos nove passos que consiste em um processo seqüencial de nove passos para buscar, em empresas que já resolveram os mesmos problemas, a saída mais eficaz. A seqüência proposta pelo autor é:

- a) identifique seus problemas;
- b) escolha organizações que já os superaram: converse com os fornecedores, clientes, associações comerciais, consultores; ligue para os competidores: declare admiração, admissão de problemas, proponha compartilhamento de soluções; em empresas de outros ramos: troque as experiências administrativas;
- c) faça visitas com objetivos específicos;
- d) faça visitas;
- e) programe reuniões de consolidação das visitas;

- f) converta o aprendizado em ação;
- g) dissemine o aprendizado por toda a organização;
- h) mostre às firmas vitoriosas os resultados da visita;
- i) repita o ciclo.

2.7.4 Libere os defensores dos seus clientes

Com o quarto imperativo Whiteley (1995) enfatiza a importância de liberar os defensores dos seus clientes, isto é, enfatiza a importância de dar autonomia aos funcionários para solucionarem problemas bem como prepará-los para isso. Diante disso, sugere que a empresa:

- a) dedique tempo ao recrutamento, para identificar o perfil ideal tomando como base os últimos promovidos;
- b) verifique se o sistema de controle prioriza o atendimento aos clientes;
- c) verifique se o sistema de recompensas prioriza a preservação de clientes;
- d) eduque constantemente o pessoal, treinando-os para mudanças mensuráveis, previsíveis e construtivas;
- e) crie um ambiente de trabalho onde os empregados são tratados da forma que a empresa deseja que os mesmos tratem os clientes;
- f) busque um relacionamento saudável com os empregados problemáticos;
- g) envolva mentes na constante melhoria da organização.

2.7.5 Derrube as barreiras ao desempenho conquistador de clientes

Whiteley (1995) em seu quinto imperativo destaca a importância do desempenho dos funcionários para a retenção de clientes. Dessa forma, enfatiza que é

importante ouvir os funcionários quanto aos procedimentos e métodos adotados na organização, pois podem ter sugestões que agregam maior eficiência e produtividade. Derrubar as barreiras significa não só vencer a distância muitas vezes colocada pela empresa em relação ao funcionário, mas também, vencer a resistência às mudanças impostas pelo mercado. As ações propostas pelo autor são:

- a) introduza programas de sugestões de idéias: de empregados, fornecedores e distribuidores;
- b) introduza técnicas de priorização e solução de problemas de atendimento: treinamento a partir dos gerentes;
- c) barreiras reveladas em pesquisa: comunique a todos na organização;
- d) verifique os tempos de preparação de máquinas e ou burocracias: reorganize para servir ao cliente;
- e) verifique se o processo de inovação permite atendimento rápido;
- f) verifique se as estruturas administrativas são barreiras entre os órgãos;
- g) crie “administração visível” das metas, dos progressos, das barreiras.

2.7.6 Esteja sempre medindo

A sexta recomendação de Whiteley (1995) para a gestão da qualidade em marketing através do foco no cliente é denominada por ele como o imperativo: esteja sempre medindo. Há segundo o autor, alguns princípios que auxiliam na mensuração, tais como:

- a) saiba porque está medindo: para elevação das vendas, para fazer pesquisas com intuito de verificar como se sentem, como melhorar, etc; ou ainda para divulgar resultados a todos na organização para fixar padrões de desempenho;
- b) deixe os clientes informarem quais resultados finais medir: descobrir o que realmente importa, se são as características dos produtos e serviços ou como são oferecidos;

- c) encontre unidade de medida x escala para cada desejo;
- d) desejos dos clientes = padrões: tempo de espera + % mínima de clientes dentro do padrão e concentrar-se nos mais importantes;
- e) revise características de qualidade pelo menos uma vez ao ano: cartões de comentários, pesquisas postais de clientes, entrevistas pessoais, etc;
- f) acompanhe os procedimentos: crie índices de satisfação de clientes;
- g) informe ao pessoal o que for constatado: bom ou ruim.

2.7.7 Faça o que você diz

Por fim, Whiteley (1995), enfatiza a importância da liderança e do comprometimento para o sucesso da empresa. Fala que o líder deve ser um bom diagnosticador e saber valorizar o espírito de observação. Se as capacidades e os motivos das pessoas que estão sob sua liderança são tão variáveis, deve ter sensibilidade e capacidade de diagnóstico para poder sentir e apreciar as diferenças. Além disso, deve ter flexibilidade pessoal e um conjunto de habilidades necessárias para variar seu comportamento. Se as necessidades e os motivos dos liderados forem diferentes, devem ser tratadas de modo diferente a fim de que se possa conquistar o seu comprometimento.

Cabe ao líder, conforme o autor acima citado:

- a) fazer sempre o que diz;
- b) mostrar que o cliente deve estar em primeiro lugar;
- c) promover constantemente a visão da organização;
- d) dar exemplo de conduta profissional.

Por fim, Max Du Pre apud Whiteley (1992, p. 149) diz: “[...] temos de parar de pregar e passar a agir”.

2.8 Os Princípios Básicos do QFD para se “Ouvir a Voz do Cliente”

Para implementar um dos imperativos de Whiteley, qual seja, “ouvir a voz do cliente”, é possível buscar apoio em uma técnica denominada QFD.

O Desdobramento da Função Qualidade (QFD) é um sistema que traduz as necessidades dos clientes em requisitos técnicos apropriados, permitindo a introdução dos desejos nos produtos e serviços. É uma ferramenta que possibilita colocar os clientes numa posição de destaque. Conforme Perry apud Eureka & Ryan (1992, p.3):

[...]o QFD é um caminho sistemático para garantir que o desenvolvimento das características e especificações do produto, bem como o desenvolvimento de metodologias, processos e controles, sejam orientados pelas necessidades do consumidor.

Para Akao apud Martorano (1993), o QFD pode ser definido como a conversão das demandas dos consumidores em características de qualidade para o produto acabado, ao desdobrar sistematicamente as relações entre as demandas e as características, começando com a qualidade de cada componente funcional e estendendo o desdobramento para a qualidade de cada parte ou processo. A qualidade total do produto ou do serviço será formada através desta rede de informações.

Segundo Guimarães (2003, p. 57), “QFD é uma técnica organizada para traduzir a voz do cliente em critérios de projeto de produtos ou serviços”.

Confirmando as posições anteriores, o autor afirma que o QFD é uma metodologia de planejamento estratégico que está baseada no conhecimento do mercado e na tradução dos desejos e necessidades do cliente em características mensuráveis de projeto de produtos ou serviços superiores e que vendem, bem como com menor tempo de resposta ao mercado.

Segundo Kienitz apud Guazzi (1999), o QFD pode ser implementado através dos seguintes passos:

- a) Obter a voz do cliente: através de pesquisas quantitativas e qualitativas de mercado. Utilizando técnicas especiais para o QFD, determina-se quem são os clientes que o produto ou o serviço deve atender, quais são as necessidades e desejos que eles consideram mais importantes e como eles vêem a performance dos concorrentes para cada item da voz do cliente que eles julgam realmente importantes;
- b) Avaliar as razões do cliente frente à empresa: avaliando os objetivos da empresa e o posicionamento desejado pelo marketing. Neste ponto é integrada a voz do cliente à área de marketing da empresa com o objetivo de obter a base para o desenvolvimento de um produto ou serviço vencedor no mercado;
- c) Determinar as características mensuráveis: esta é a fase central do QFD, onde a voz do cliente, subjetiva e, portanto, passível de interpretações múltiplas é transformada em características mensuráveis. A interpretação da voz do cliente é feita de forma objetiva pela própria metodologia do QFD, garantindo sua integridade por todas as fases de desenvolvimento;
- d) Determinar os padrões de performance e objetivos para o desenvolvimento: de posse das características mensuráveis do produto ou serviço, são definidos, através de processos de benchmarking e testes, os padrões de performance a serem atingidas pelas empresas;
- e) Desdobrar a voz do cliente: é feita em quatro fases: desdobrar os objetivos e padrões de performance em características das partes/projeto do produto ou das fases do serviço; desdobrar características das partes/projeto em requisitos do processo produtivo;

desdobrar os requisitos de processo em procedimentos de operações do dia-a-dia; e monitorar as características do produto final ou padrões de serviço de acordo com a interpretação inicial da voz do cliente, garantindo a satisfação das necessidades e desejos. Descrevem-se a seguir as quatro fases de desdobramento do QFD, conforme Kienitz apud Guazzi (1999):

- 1ª fase: Planejamento do Produto ou do Serviço: Nesta fase, o cliente ajuda a definir os requisitos importantes do produto ou serviço. A equipe de projeto faz a tradução das necessidades dos clientes em uma lista de itens "o que". Na seqüência, a equipe define as diferentes maneiras para atender aos requisitos do cliente, em uma lista dos itens "como", ou seja, desenvolve-se a matriz do QFD. Na seqüência, escolhem-se as características prioritárias que serão desdobradas na próxima matriz.

As atividades desta fase, segundo Gontijo (1995), são: determinar o projeto; determinar equipe de projeto; determinar a voz do cliente; organizar e traduzir a voz do cliente; conduzir pesquisas de produtos e serviços competidores; estabelecer os requisitos de projeto; analisar e diagnosticar o planejamento do produto ou do serviço; determinar itens que serão desdobrados;

- 2ª fase - Desdobramento das Partes (Detalhes): os itens "como" da 1ª fase são detalhados, priorizados e quantificados e se tornam os itens "o que" da 2ª fase. Todos os detalhes e os componentes necessários para se atender aos requisitos do produto ou do serviço exigidos pelo cliente são definidos.

As atividades desta fase, segundo Gontijo (1995), são: determinar requisitos funcionais; fazer análise

competitiva do projeto; gerar conceitos alternativos; selecionar ou sintetizar o conceito do produto ou do serviço; desenvolver relação de materiais; determinar características críticas de projeto.

- 3ª fase - Planejamento do Processo: Os itens "como" da 2ª fase, são detalhados, priorizados e se tornam os itens "o que" da 3ª fase. Nesta fase selecionam-se os processos críticos que melhor preencherão os requisitos do produto ou do serviço especificados pelo cliente na 1ª fase. Os itens "como" serão avaliados e alguns passarão a ser os itens "o que" da 4ª fase.

As atividades desta fase, segundo Gontijo (1995), são: determinar limitações do processo; determinar inovações, tecnologias e alternativas de processo; selecionar melhores processos; determinar parâmetros de processo.

- 4ª fase - Planejamento da Produção: Nesta fase serão desenvolvidas as exigências de produção para que o produto seja produzido conforme as exigências do cliente, ou seja, de alta qualidade. Mais uma vez os itens "como" da fase anterior se tornarão os itens "o que" desta fase.

As atividades desta fase, segundo Gontijo (1995), são: determinar meios críticos de controle; determinar exigências de manutenção; desenvolver mecanismos à prova de erros; desenvolver educação e treinamento; escolher características prioritárias.

Segundo Eureka & Ryan (1988), o modelo do QFD prima pela flexibilidade, pois pode e deve ser adaptado para atender a ampla variedade de aplicações nas situações do dia-a-dia de cada empresa. Ainda segundo o autor, sua utilização pode se dar tanto no desenvolvimento de produtos quanto de serviços e no planejamento estratégico da empresa.

Embora inicialmente direcionada à concepção de produtos/serviços mais voltados às expectativas dos clientes, é uma técnica cujos princípios de desdobramento podem ser aplicados à elaboração de questionários voltados a realmente “ouvir a voz do cliente”, como se proporrá mais à frente, no capítulo 4.

CAPÍTULO III

HOTELARIA: O SETOR EM ESTUDO

3.1 Evolução da Hotelaria

Mota (2001), enfatiza que a história do turismo, da hotelaria e dos transportes confunde-se, devido ao alto grau de associação entre estas áreas. Pode-se inferir, ainda, que na relação entre o turismo, hospedagem e viagens, a princípio, entrelaçam-se dois conceitos paradoxais: o deslocamento e a permanência.

Conforme Campos (1999), não existe consenso e precisão quanto ao início das atividades turísticas e hoteleiras no mundo. Apesar da incerteza quanto à data de surgimento do primeiro hotel, sugere-se que tenha se iniciado a partir da necessidade natural dos viajantes por abrigo, apoio e alimentação durante as jornadas, desde os primórdios da civilização. O primeiro hotel de que se tem notícia, remete ao ano 450 a.C., quando foi construída a primeira hospedaria, em Olímpia, na Grécia, destinada a hospedar os visitantes que ali compareciam para assistir aos jogos olímpicos.

O autor descreve também como marco inicial as viagens exploratórias individuais ou em grupo, realizadas com objetivos de conhecimento, ocupação ou exploração de novas terras, por ele caracterizadas como viagens relacionadas a negócios. Indica ainda que os primeiros registros de viagens de lazer datam de 3000 a. C, quando as pessoas se deslocavam para contemplar as pirâmides no Egito.

De acordo com Ignarra (1999), o atual conceito de viagem é atribuído aos fenícios. Por ser uma região sem tendência para a agricultura, houve necessidade de desenvolver o comércio internacional como mecanismo de sobrevivência da Fenícia. Assim, movidas pela expansão comercial, as viagens tornaram-se freqüentes e com a

adoção de pontos de trocas de animais possibilitaram as rotas de longa distância, surgindo, então, as primeiras hospedarias.

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

Das estalagens, com quartos coletivos abrigando um grande contingente de viajantes dos mais variados comportamentos, atitudes e níveis sociais, a ciência e arte de hospedar evoluiu significativamente no século XVIII, segundo Oliveira (2000), através de César Ritz que revolucionou a estrutura e gestão hoteleira.

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

3.2 A Hotelaria e sua Classificação

Segundo Ignarra (1999), no Brasil, a hotelaria tem seu começo no século XIX, quando a corte portuguesa transfere-se para o país, demandando o aumento da quantidade e qualidade das hospedarias locais para abrigar os visitantes, comerciantes e diplomatas. A partir da Segunda Guerra Mundial, com o desenvolvimento industrial crescente, iniciou-se a diferenciação por categorias de estabelecimentos.

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

No Brasil, a EMBRATUR através do Decreto N° 84910, de 15 de julho de 1980 define os meios de hospedagem como os empreendimentos ou estabelecimentos destinados a prestar serviços de hospedagem - em aposentos mobiliados e equipada - alimentação e outros itens necessários aos usuários.

Através da Deliberação Normativa 387 de 28 de janeiro de 1998, a EMBRATUR modificou o seu Regulamento dos Meios de Hospedagem e passou a defini-los como o estabelecimento que satisfaça, cumulativamente, às seguintes condições: seja licenciado pelas autoridades competentes para prestar serviços de hospedagem e que seja administrado ou explorado comercialmente por empresa hoteleira, devendo adotar contrato de hospedagem, definindo condições de relacionamento com os hóspedes de acordo com as características previstas nas legislações aplicáveis.

Petrocchi (2002, p. 36), faz a seguinte classificação:

- a) hotel: tipo convencional, normalmente localizado em perímetro urbano e destinado a atender turistas de lazer ou negócios;
- b) hotel de lazer: localizado fora dos centros urbanos, com áreas não edificadas amplas e com aspectos arquitetônicos e construtivos, instalações, equipamentos e serviços destinados à recreação e ao entretenimento;
- c) pousada: meio de hospedagem mais simplificado e normalmente limitado ao necessário à hospedagem;
- d) hotel histórico: instalado total ou parcialmente em edificação de valor histórico ou de significado regional; normalmente sujeito a restrições de natureza construtiva ou arquitetônica.

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

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

Conforme Petrocchi (2002), os meios de hospedagem no Brasil têm a seguinte classificação oficial: luxo superior, luxo, Standard superior, Standard e Simples.

É importante salientar que os objetivos da classificação hoteleira, segundo a EMBRATUR, são para orientar:

- a) a sociedade em geral, sobre os aspectos físicos e operacionais que irão distinguir os diferentes tipos e as categorias de meios de hospedagem;
- b) os consumidores, para que possam aferir a compatibilidade entre qualidade oferecida e preços praticados pelos meios de hospedagem de turismo;
- c) os empreendedores hoteleiros, sobre os padrões que deverão prever e executar em seus projetos, para a obtenção do tipo e da categoria desejados;
- d) o controle e fiscalização, sobre os requisitos e padrões que deverão ser observados, para manutenção da classificação.

3.2.1 Resorts, lazer e serviços à disposição dos clientes

Segundo Castelli (2000), ninguém duvida, hoje em dia, da necessidade de lazer, sobretudo para o homem urbano. O lazer passou a ser uma preocupação constante por parte da maioria das pessoas. Portanto, dentro de uma macro visão, o serviço de lazer de um hotel tem a função de ir ao encontro das necessidades e dos anseios do homem moderno, procurando satisfazê-los. Para isso, é necessário dotar o hotel de uma infra-estrutura adequada. Hoje em dia, criam-se hotéis inteiramente voltados para proporcionar o máximo de opções de lazer e os mais variados serviços. Por vezes, toda essa infra-estrutura não apresenta muito em termos de faturamento, mas se constitui em forte apelo motivacional. Dentro deste contexto, os resorts, têm sido conhecidos como um empreendimento hoteleiro de ótimo padrão, possuem como característica mais fiel à imensa arquitetura horizontal. Vinda do inglês, a palavra resort quer dizer estância de férias. São hotéis voltados ao lazer e excelência em serviço, quase sempre estão localizados em pontos exóticos e desconhecidos, locais de apelo ecológico, agregação de

cultura e conhecimento onde a decoração destaca-se pelo estilo da região ou temáticos. Porém, foram projetados resorts urbanos capazes de trabalhar em mercados diferentes ao mesmo tempo, atendendo à demanda de lazer, *business travel* e convenções, além da sociedade local. A natureza dos serviços é um dos principais fatores de diferenciação dos resorts, com amplos espaços aquáticos, áreas de recreação, *heath clubs e spas* e numerosas atividades de lazer como, golfe, tênis e equitação. Os restaurantes devem ser agradáveis e, de preferência, especializados. É freqüente a organização de formas de entretenimento noturno e de atividades de lazer direcionadas para as crianças.

Os resorts têm hoje como preocupação maior os seres humanos, oferecendo o lazer, sempre agregado à saúde, esporte, cultura e ecologia.

3.3 Clientes Diretos e Indiretos da Hotelaria

Segundo Castelli (2000), as organizações hoteleiras afetam a vida de muitas pessoas de forma positiva ou negativa, de forma direta ou indireta. Pode-se agrupar as pessoas, com as quais a empresa tem obrigatoriamente o compromisso de satisfazê-la, em quatro categorias:

- a) clientes: compradores, consumidores, hóspedes, turistas. Todos são clientes. São eles que definem e avaliam a qualidade, por isso, eles precisam ser encantados;
- b) empregados: diretores, gerentes, supervisores, operadores. Todos são empregados ou colaboradores da empresa e esperam encontrar nela um bom local de trabalho, capaz de lhes proporcionar realização pessoal e profissional;
- c) acionistas: investidores. Eles almejam a saúde financeira da empresa para poder recuperar os capitais investidos. A empresa deve ser lucrativa para poder pagar os dividendos de seus acionistas e, além disso, expandir-se;
- d) vizinhos: comunidade. Ela pode ser afetada pela empresa por aspectos negativos como: poluição, segurança e por aspectos positivos, como a boa imagem da empresa. Um hotel, por exemplo, pode contribuir positivamente para a comunidade

através de promoções e hospedagem de pessoas ilustres que ajudam na divulgação.

Todas as pessoas dessas quatro categorias têm a ver entre si. Se uma das quatro categorias levar vantagem sobre as demais, gera-se o desequilíbrio que pode tirar a empresa do mercado. A empresa deve desenvolver uma visão holística, unir todos os departamentos para desenvolver estratégias que sejam capazes de garantir a satisfação de todas as pessoas com as quais a empresa tem compromisso, garantindo sua sobrevivência a longo prazo.

3.4 Áreas Departamentos de um Hotel

As áreas departamentais dos hotéis variam de acordo com seu tamanho e com sua categoria, podendo muitas vezes não existir um certo departamento ou apenas ter uma diminuição no quadro funcional.

De acordo com Castelli (2001), existem algumas funções e características principais nos departamentos hoteleiros, tais como:

3.4.1 Reserva

O departamento de reservas de um hotel tem como principais funções o registro de reservas de apartamentos, tanto para reservas individuais como de grupos, as alterações destas reservas, como o atendimento ao cliente, tanto físico como jurídico. As reservas podem ser feitas diretamente, cliente para hotel, ou indiretamente, agência para hotel. Por isso, os atendentes de reserva têm que ser altamente cordiais e informados sobre os serviços que estão vendendo.

3.4.2 Recepção

A recepção desenvolve atividade responsável pelo registro de hóspede, pelas vendas para hóspedes *walk-in*, pela emissão de aviso de entrada e

saída de hóspede, pela mudança de hóspede de apartamento, pela emissão de lista diária de hóspedes e pela elaboração de sua saída. Os atendentes possuem uma alta responsabilidade de um bom atendimento, com agilidade e cortesia. Muitas vezes devem saber evitar o nervosismo, saber escutar, evitar discussões e acima de tudo, buscar soluções. A aparência é fundamental. Os responsáveis são: chefe de recepção, encarregado de turno e recepcionista.

3.4.3 Portaria

As tarefas são de acordo com a necessidade do hóspede: comunicações internas e externas para os hóspedes, controle de chaves ou cartão para acesso aos apartamentos, distribuição de jornais, revistas, organização do *lobby* do hotel e controle visual das entradas e saídas dos hóspedes e visitantes. O responsável precisa estar totalmente interligado com a vida cultural da cidade. Ele deve saber onde se localiza os melhores restaurantes, o que está acontecendo na vida noturna e cultural, isso para poder passar informações aos hóspedes que as necessitem.

3.4.4 Lazer

Hoje, o lazer, virou uma necessidade. O homem busca se refazer fisicamente e psicologicamente do *stress* da vida moderna. Com isso, o departamento de recreação e lazer dos hotéis tornou-se uma peça chave para atrair clientes e satisfazê-los. Cabe, a esse departamento, desenvolver, coordenar e organizar as atividades de lazer, controlar os estoques, preparar relatórios de aceitação e, possuir, uma boa educação, cordialidade, entusiasmo e disposição.

3.4.5 Governança

A governança é o departamento que supervisiona arrumação, faxina e limpeza de apartamentos e áreas sociais do hotel, das áreas de jardim interno e

vasos, da lavanderia e movimento das roupas de cama, mesa e banho, tanto do estabelecimento, como o do próprio hóspede.

3.4.6 Recursos humanos

Muitas são as atribuições e responsabilidades inerentes à área de Recursos Humanos, entre elas: recrutamento, seleção, descrição e análise de cargos, administração de salários, avaliação de desempenho, política de promoções, planos assistenciais, treinamento e desenvolvimento, segurança do trabalho. Esse campo de trabalho divide-se nos seguintes setores: departamento pessoal, departamento de treinamento e departamento de segurança do trabalho.

Na área de Recursos Humanos encontra-se o Departamento Pessoal, o qual possui conhecimentos pertinentes sobre os seguintes assuntos: registro de empregados, contratos empregatícios, folha de pagamento, resumindo, toda a parte burocrática em relação ao empregado e ao estabelecimento.

3.4.7 Administração

As atividades administrativas formam um dos importantes pilares sobre o qual fundamenta-se a estrutura organizacional do hotel. Esse departamento subdivide-se nos seguintes setores: portaria de serviço, almoxarifado, compras, manutenção e custos.

3.4.8 Compras

O setor de compras tem como responsabilidade adquirir as mercadorias necessárias para o funcionamento do hotel, levantar preços, contatar fornecedores e emitir ordens de compra.

3.4.9 Manutenção

O desejo de obter um equipamento podendo gerar sua máxima capacidade de produção, se dá através da manutenção. Com isso, promoverá uma garantia de qualidade do serviço a ser prestado ao seu cliente. As manutenções dividem-se em: preventiva, evitando ao máximo os consertos e reduzindo os gastos futuros, e a corretiva, quando os equipamentos já apresentam algum tipo de avaria.

3.4.10 Marketing

A função do Marketing na hotelaria é captar, permanentemente, as necessidades, os desejos e as expectativas dos clientes. Os setores que subdividem o marketing num hotel são: departamento de pesquisa de mercado, departamento de comunicação, departamento de eventos e departamento de vendas.

3.4.11 Eventos

A maior parte dos hotéis está investindo fortemente parte de eventos, com diversificadas salas de reuniões e convenções e um serviço específico e qualificado.

3.4.12 Vendas

O departamento de vendas compõe-se, de um coordenador e alguns promotores. Passam geralmente o dia na rua visitando empresas e seus clientes jurídicos, demonstrando seu produto, enfocando seus serviços, fechando acordos, descontos e promoções.

3.4.13 Alimentos e bebidas

A Hotelaria teve a função inicial básica de alojar aqueles que, por

estarem fora de seus lares, necessitavam de um quarto, uma cama e um bom banho. Com a evolução da área, os novos empreendimentos hoteleiros procuravam atender todas as necessidades das pessoas em trânsito e a atrair a população da micro-região para consumir seus produtos e serviços. A partir desta visão, muitos hotéis têm como objetivo, além de atender seus hóspedes, disputar o mercado da comunidade local. É oferecendo as mais variadas e adequadas alternativas de restaurantes, bares e outro ponto-de-vendas ligados a essa área que se pode marcar forte participação no mercado e envolver a comunidade nos ponto-de-vendas. Atualmente, as redes hoteleiras têm, nas prestações de serviços de alimentação, a arma de fortalecimento da marca e de valorização de seu produto.

O departamento de Alimentos e Bebidas é um complexo administrativo dentro dos hotéis. É composto pelos seguintes setores:

- a) restaurante;
- b) banquetes;
- c) cozinha;
- d) copa;
- e) bares.

A gerência de Alimentos e Bebidas é responsável por todos os envolvidos nessas áreas e tem como principais tarefas a organização dos cardápios e do manual de eventos, o orçamento e a venda de seus produtos para eventos, a preparação de ordem de serviço para cada evento vendido, a organização e a manutenção das fichas técnicas de todos os pratos e bebidas, e as operações de produção e atendimentos aos clientes.

A lista de produtos que serão produzidos e servidos em cada ponto-de-venda de Alimentos e Bebidas, ou seja, restaurantes, bares, banquetes, recebe o nome de cardápio e deve estar definida e orientada para os públicos que se pretende atingir. Os serviços devem ser adequados à quantidade de pessoas e os locais em que serão servidos, de forma que o hotel possa manter o seu padrão de qualidade.

3.4.13.1 Restaurante

Os restaurantes são estabelecimentos que fornecem aos clientes alimentação mediante pagamento. Esses são classificados por categorias: luxo, primeira categoria, segunda categoria e terceira categoria, simbolizadas por garfos.

A partir das necessidades das sociedades mundiais, os restaurantes segmentaram-se para a satisfação de todos os tipos de público, assim surgiram:

- a) restaurante clássico / internacional;
- b) churrascarias e típicos;
- c) centro gastronômico e *buffet*;
- d) lanchonete e cafeteria;
- e) *snack bar e coffee shop*;
- f) casa de massas;
- g) café colonial;
- h) confeitaria e sorveteria;
- i) café e bar americano;
- j) *night clubs*, danceterias e *pubs*;
- k) casa de sucos e vitaminas;
- l) restaurante de empresa.

Geralmente a brigada funcional dos grandes restaurantes compõem-se de: gerente de alimentos e bebidas, *maitre*, garçom e os *commis*. Os restaurantes também são agrupados de acordo com a modalidade de serviço, isto é, a maneira no qual o cliente acessa o alimento, e subdivide-se em:

- a) serviço à francesa: é o serviço em que o garçom apresenta o prato ao cliente e o próprio cliente se serve à vontade;
- b) serviço à inglesa direto: o garçom serve o cliente diretamente na mesa;
- c) serviço à inglesa indireto: esta modalidade de serviço

consiste em compor o prato, a ser servido ao cliente, no *guéridon*;

- d) *self-service*: é o serviço no qual o próprio cliente vai buscar os alimentos geralmente dispostos num *buffet*.

3.4.13.2 Banquete

O banquete é uma refeição solene ou festiva em que um grupo numeroso de pessoas reúne-se para celebrar um acontecimento marcante na vida social ou política. As capacitações destes banquetes são feitas no departamento de eventos e de marketing dos grandes hotéis. Estes têm o dever de determinar o processo de negociação e da criação do menu junto com seu cliente.

3.4.13.3 Cozinha

A cozinha tem como finalidade a produção das refeições, sendo que para isso sair de forma produtiva, é necessário um amplo planejamento de espaço e tarefas.

3.4.13.4 Copa

A copa é um setor menos complexo do que a cozinha, mas preenche funções importantes, pois presta serviços durante as vinte e quatro horas. Suas obrigações destacam-se em: atender os pedidos de café da manhã, lanches rápidos, sucos e vitaminas, *coffe-break*, entre outros serviços.

3.4.13.5 Bar

O bar é o local onde se vendem bebidas alcoólicas e petiscos. As bebidas são servidas ao longo de um balcão ou em mesas onde o próprio desempenho

do *barman* constitui-se num dos componentes essenciais do ambiente.

A brigada do bar deve possuir um excelente conhecimento sobre bebidas, além disso, deve conhecer a classificação dos coquetéis, sua finalidade, seu processo de preparo e a lista daqueles internacionalmente conhecidos.

3.5 Elemento Humano, Contribuição para a Excelência dos Serviços

A explosão do turismo proporcionou uma expansão espetacular das empresas hoteleiras, exigindo do elemento humano uma formação especializada para todos os níveis de ocupação que compõem a estrutura organizacional do hotel. Nos médios e grandes hotéis, de estruturas mais complexas, a exigência do elemento humano qualificado é condição para garantir o nível de serviços propostos. Conseqüentemente, o elemento humano deve estar devidamente preparado para assumir integralmente a empresa e fazer do tratamento aos clientes e de sua satisfação a chave para o sucesso. Portanto, se todos os hotéis oferecem aproximadamente a mesma coisa, quem quiser se diferenciar deverá oferecer um atendimento qualificado, segmentando os clientes de acordo com suas expectativas em relação aos serviços, descobrir quais são exatamente as expectativas e ajustá-las de modo que correspondam à sua capacidade de oferecer serviços.

O diferencial de uma organização não é encontrado na superioridade de produtos, mas no serviço e na atenção dada ao cliente que passam a ser os instrumentos de mensuração do desempenho da organização.

Uma das formas da empresa diferenciar-se é oferecer um serviço de qualidade muito superior a de seus concorrentes...A chave é superar as expectativas dos clientes quanto à qualidade de serviços. Se o serviço percebido de uma determinada empresa exceda a expectativa do serviço, os clientes sentem-se inclinados a voltar utilizá-lo. (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p. 459)

A qualidade dos serviços deve ser a meta e uma das estratégias de marketing das organizações, uma vez que a superioridade dos serviços propiciará o aumento nas vendas, na participação do mercado e a redução de custos. Porém, no caso dos serviços, a abordagem do marketing tem que ser diferente, porque não há um

produto previamente fabricado e objeto de consumo. Há somente um processo que não pode se iniciar até que o consumidor ou o usuário entre no processo.

No que diz respeito ao setor hoteleiro, a gestão do relacionamento com o cliente tem um significado especial nesse setor por ser imprescindível a participação e o envolvimento dos demais setores no esforço de criar e manter o relacionamento com o cliente.

Os clientes estão se tornando parceiros, portanto, é imprescindível que as organizações empenhe-se em adquirir habilidades para gerenciar esses relacionamentos. As habilidades residem nas pessoas e não na estrutura das organizações.

O prestador de serviços deve alimentar o relacionamento com os clientes fazendo-o com sustentação, fornecendo incentivos para a repetição de compra, aumentando a rentabilidade das organizações.

CAPÍTULO IV

QUALIDADE EM SERVIÇOS HOTELEIROS: O CASO LINS

4.1 Metodologia da Pesquisa

A metodologia, segundo Minayo (1996, p. 16) é “[...] o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade [...]”. Nela estão incluídas: as “[...] concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade e o sopro divino do potencial criativo do investigador”.

Este estudo utilizou a pesquisa exploratória, a qual segundo Gil (1999), tem por finalidade principal desenvolver, esclarecer e modificar idéias e conceitos, de forma a tornar mais explícito o tema ou a construir hipóteses a seu respeito. Os dados secundários, que segundo Malhotra (2001, p.127) “são dados coletados para fins diferentes do problema em pauta como fonte de informação”, vieram auxiliar na pesquisa.

Segundo o autor, a pesquisa exploratória é utilizada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. As informações necessárias são definidas apenas ao acaso neste estágio e o processo de pesquisa adotado é flexível e não estruturado

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

Para que os levantamentos bibliográficos revestem-se de grande importância para o aprofundamento do estudo, envolvendo a busca do conhecimento e pensamento de estudiosos em assuntos afetos ao tema, através de livros, revistas especializadas, jornais, dissertações e teses apresentadas em universidades, dentre outros. Quanto aos levantamentos documentais, contemplam dados da organização ou do setor em que atua, referente ao *status* atual e sua evolução sob o ponto de vista legal, organizacional, econômico e ou financeiro.

Mattar (1999), enfatiza ainda que os levantamentos de situações vivenciadas visam à obtenção e síntese de experiências relevantes a respeito do tema em estudo, através de entrevistas individuais ou com grupos de especialistas ou conhecedores do assunto.

No presente estudo utilizou-se a pesquisa exploratória, com apoio em diversas fontes de informação: dados secundários, levantamento de experiências, estudo de caso e em seu desenvolvimento foram utilizados entrevistas pessoais e questionários (Quadros 1) junto a 30 clientes dos 9 hotéis de Lins pesquisados .

No desenvolvimento da proposta de questionário final, foram considerados, além dos resultados das pesquisas junto aos dirigentes dos hotéis pesquisados e junto aos clientes entrevistados:

- a) o referencial teórico sobre marketing de relacionamento e foco no cliente;
- b) o referencial teórico sobre marketing de serviços;
- c) o referencial teórico sobre hotelaria;
- d) o referencial teórico sobre metodologia de elaboração de questionários;
- e) referencial teórico sobre o QFD como técnica “para conversão das demandas dos consumidores em características de qualidade para o produto acabado, ao desdobrar sistematicamente as relações entre as demandas e as características, começando com a qualidade de cada componente funcional e estendendo o desdobramento para a qualidade de cada parte ou processo”. (AKAO apud MARTORANO, 1993, p. 92).

Na verdade, adotaram-se apenas três dos passos indicados por Kienitz apud Guazzi (1999) para implantação do processo do QFD, (os indicados no item 2.8 como a), b) e e)). Foi obtida a voz do cliente através de pesquisas quantitativas e qualitativas de mercado; foram avaliadas as razões do cliente frente à empresa, através da ausculta aos dirigentes do setor hoteleiro e foi desdobrada a voz do cliente em características do produto, como método para desenvolvimento final do questionário apresentado no Quadro 12.

4.2 Elaboração de Questionário

Para se compreender o comportamento humano no contexto das ciências sociais podem-se utilizar três meios, os quais segundo Gunther (1999) são:

- a) observar o que ocorre naturalmente no ambiente real;
- b) criar situações artificiais e observar o conseqüente comportamento;
- c) perguntar às pessoas sobre como (por que, quando, etc.) fazem o que fazem.

Conforme Malhotra (2001), o processo de desenvolvimento de um questionário deve seguir o seguinte roteiro:

- a) especificar a informação necessária;
- b) especificar o tipo de método de abordagem do respondente;
- c) determinar o conteúdo das questões;
- d) definir uma questão para superar a inabilidade ou indisposição do respondente;
- e) decidir sobre a estrutura das questões;
- f) definir a redação final das questões;
- g) determinar a ordem das questões;
- h) definir o formato do questionário;
- i) reproduzir o questionário;

- j) eliminar possíveis erros através de pré-testes.

Segundo o autor, a fim de superar o desinteresse do respondente de participar da pesquisa, o pesquisador deve tomar algumas medidas, tais como:

- a) minimizar o esforço e custos dos respondentes;
- b) perguntar somente as questões relacionadas ao objetivo determinado;
- c) explicar ao respondente o porquê da necessidade da informação;
- d) eliminar a possibilidade de o respondente ficar embaraçado.

Além disso, a estrutura e seqüência das perguntas, conforme o autor, são também importantes, devendo-se ir do mais geral para o mais específico. Segundo Gunther (1999), um erro muito comum é começar um instrumento com o levantamento de dados pessoais, às vezes até chamando a seção de Identificação. Isso não é conveniente, na medida em que pode reduzir a disposição do sujeito de responder as perguntas. Entretanto, há de se incluir, no final do instrumento, perguntas sobre dados demográficos, tais como: educação, estado civil, sexo, idade, e renda, com a finalidade de descrever o perfil da amostra.

Por outro lado, na opinião de Fowler (1998), também os itens a serem empregados no instrumento precisam seguir alguns critérios a fim de que possam gerar respostas fidedignas e válidas. Tais critérios são:

- a) as perguntas precisam ser compreendidas consistentemente;
- b) as perguntas precisam ser comunicadas consistentemente;
- c) as expectativas quanto a respostas adequadas precisam ser claras para o respondente;
- d) os respondentes devem ter toda a informação necessária (exceto se as perguntas estiverem verificando conhecimento) para produzir respostas válidas;
- e) os respondentes precisam estar dispostos a responder.

Conforme Gunther (1999), para assegurar tais atributos, cada pergunta deve ser específica, breve, clara, além de ser escrita com vocabulário apropriado e correto.

4.3 A Pesquisa de Campo e os Resultados

A pesquisa foi realizada na área de Hotelaria, que representa um dos setores que mais necessitam de ferramentas que viabilizem a eficácia do setor, uma vez que a concorrência é acirrada e os clientes (hóspedes) estão mais exigentes.

Com intuito de atingir os objetivos gerais e específicos, já citados na introdução da dissertação, foi realizada uma pesquisa exploratória tendo dados secundários como fonte de informação. Em outras palavras foi realizada uma revisão bibliográfica sobre: Qualidade Total em Marketing de Serviços, Marketing de Relacionamento e Hotelaria, que fundamentam os capítulos 1, 2 e 3.

Com o conhecimento adquirido no estudo exploratório, foi realizado um estudo de caso no setor hoteleiro de Lins. Seguindo a orientação de Mattar, anteriormente citadas foram consultadas pessoas com experiência na área: 9 proprietários / gerentes, para verificar quais os itens dos ciclos de serviços que mais se preocupavam em avaliar. Foi questionado também se os Hotéis possuíam algum tipo de questionário para verificar a satisfação do cliente em relação ao ciclo de serviços.

Dos 9 hotéis (Hotel Cristal Palace, Hotel Barravento, Hotel Campestre, Hotel Plaza, Hotel Regiane e Silva, Hotel Rio, Hotel Riviera, Hotel Lins Palace e Hotel Itapoá), apenas 6 (Hotel Campestre, Hotel Regiane e Silva, Hotel Plaza, Hotel Rio, Hotel Lins Palace e Hotel Itapoá) afirmaram que já tentaram aplicar um questionário, mas há muito tempo. Disseram que não possuíam mais tal instrumento porque não conseguiam conquistar o comprometimento dos funcionários para a sua divulgação, distribuição e aplicação e conseqüentemente o processo de avaliação quanto à satisfação ficava comprometido uma vez que um ou outro cliente por acaso encontrava tais questionários e resolvia responder.

Desses 6, apenas o Hotel Plaza faz a avaliação de satisfação no *check out* perguntando de maneira informal se o hóspede gostou ou não da estadia. Os demais (Hotel Campestre, Hotel Regiane e Silva, Hotel Rio, Hotel Lins Palace e Hotel Itapoá) não fazem avaliação quanto a satisfação do cliente em relação ao ciclo de serviços: a gestão é apenas reativa: espera-se o hóspede reclamar de algo para tomar as providencias cabíveis, como por exemplo: uma torneira no banheiro quebrada, o

chuveiro que não está esquentando, o apartamento que não está bem arrumado, a televisão que não está funcionando, etc.

Quanto aos demais hotéis, o Hotel Cristal Palace e o Hotel Barravento estão em fase de desenvolvimento de um questionário para iniciarem o processo de avaliação de satisfação dos clientes em relação ao ciclo de serviços com o objetivo de agregar melhorias em sua prestação de serviços.

Apenas o Hotel Riviera possui um formulário de avaliação de satisfação em relação ao ciclo de serviço. Tal formulário encontra-se no anexo A, dessa dissertação.

Em virtude da maioria dos hotéis não possuírem instrumentos de avaliação de satisfação quanto ao ciclo de serviços hoteleiros, foi solicitado que elencassem verbalmente quais, dentre os itens dos ciclos de serviços, mais se preocupariam em avaliar, incluindo-os num processo de avaliação via questionário junto aos seus hóspedes. Foram citados os seguintes itens dos ciclos de serviço hoteleiro: Atendimento Telefônico, Setor de Reserva, *Check-in*, Serviço de Quarto e *Check-out*.

Diante dessa informação, foi feita uma comparação com o instrumento de avaliação aplicado pelo Hotel Riviera e foi possível perceber que havia nesse formulário, além dos itens acima apontados, outros como: Mensageiro, Lavanderia, Arrumadeira, Café da manhã e Estacionamento.

Diante disso foi aplicado um questionário aos clientes hospedados nesses hotéis. Foram selecionados aleatoriamente 30 clientes que compuseram uma amostra do estudo, os quais responderam a questão sobre: Qual seria o seu conceito de Qualidade nos setores apontados pelos proprietários e gerentes dos Hotéis. Segue no quadro 1, o formulário utilizado, contemplando os itens que os proprietários e gerentes já haviam citado:

Quadro 1: Itens de avaliação da qualidade dos setores do ciclo de serviços hoteleiros

Itens de avaliação	Qual o seu conceito de Qualidade para o item ao lado?	Justifique
Telefonista		
Setor de Reserva		
<i>Check-in</i>		
Serviço de Quarto		
<i>Check-out</i>		
Arrumação		
Lavanderia		
Estacionamento		
Mensageiro		
Café da Manhã		

Fonte: elaborado pela autora, a partir das entrevistas com gerentes de hotéis e formulário de avaliação do Hotel Riviera

Após preenchido o formulário do Quadro 1, partiu-se para sua análise. Primeiramente foram apontadas todas as características, que na opinião do cliente (hóspede), indicava a qualidade no setor em avaliação. É importante destacar que alguns clientes que apontaram mais de uma característica que indicava qualidade para cada setor. Em seguida, calculou-se o percentual de clientes que indicaram cada uma das características. Foram verificadas, posteriormente, as características mais apontadas e com base nas mesmas foram propostas questões relacionadas a elas, já julgadas como importantes para a garantia da qualidade nos setores, para compor a proposta de questionário geral.

Segue a demonstração e as análises de cada item:

Quadro 2: Qualidade no Atendimento Telefônico (Telefonista)

Características	Clientes	Percentual
Educada	27	90
Rápida	21	70
Eficiente	26	86,67

Fonte: Formulário preenchido por 30 clientes. Obs: Respostas Duplicadas

A partir daqui iniciou-se uma adaptação da metodologia QFD (item 2.8) para o desdobramento do conceito de qualidade definido pelos entrevistados para cada setor componente do ciclo de serviços.

Por exemplo, o Quadro 2 mostra o desdobramento do conceito qualidade no atendimento telefônico. Na visão dos entrevistados um atendimento telefônico implica em qualidades de educação, rapidez e eficiência. Portanto, da metodologia QFD, utilizaram-se apenas dois passos iniciais: ouvir a voz do cliente e efetuar os desdobramentos como técnica.

A seguir, um detalhamento dos resultados do 1º item pesquisado (Telefonia), valendo salientar que o mesmo cliente poderia indicar mais de uma característica.

- 90% afirmaram que a Qualidade é garantida no Atendimento Telefônico quando há pessoas educadas e cordiais para atender e encaminhar os clientes para os setores competentes;
- 70% disseram que a rapidez é um dos fatores que determinam a Qualidade no Atendimento Telefônico. Em muitos lugares os toques das chamadas chegam a cair e os clientes acabam não sendo atendidos causando raiva e desistência de procurar os serviços daquele estabelecimento. Em uma chamada não atendida pode-se perder a chance de conquistar um cliente;
- 86,67% dos clientes afirmaram que a eficiência é uma garantia da qualidade nesse setor. Desse modo a pessoa responsável pelo

atendimento telefônico deve possuir conhecimentos sobre todos os serviços oferecidos pelo hotel, bem como informações sobre localização, como chegar ao hotel, distância em relação a um determinado local, etc, ou até mesmo saber os responsáveis por cada setor para transferir eficientemente as chamadas para os setores competentes fará com que o cliente não perca tempo com, por exemplo, uma ligação transferida errada.

Da mesma forma foram tabulados e analisados os dados dos demais setores do ciclo de serviços pesquisados. O Quadro 3, abaixo, mostra, em “Características”, o desdobramento do conceito de qualidade de atendimento no Setor de Reservas.

Quadro 3: Qualidade no Setor de Reserva

Características	Cientes	Percentual
Simpatia	5	16,67
Educação	4	13,33
Organização	8	26,67
Responsabilidade	2	6,67
Praticidade (facilidade)	12	40
Atualização	1	3,33
Conhecimento do Hotel	8	26,67
Atenção	1	3,33

Fonte: Formulário preenchido por 30 clientes

Obs: Respostas Duplicadas

- 16,67% disseram que para se ter Qualidade nesse setor é necessário ter uma pessoa simpática que saiba negociar com o cliente;
- 13,33% afirmaram que a educação é primordial para a garantia da Qualidade, uma vez que é um dos primeiros contatos que o cliente faz com o Hotel;
- 26,67% afirmaram que a organização é fundamental para a Qualidade no Setor de Reservas de um Hotel. Tudo deve estar organizado para facilitar o atendimento ao cliente. Diante disso, as reservas devem ser feitas ordenadamente, para que não haja erros na hospedagem. É importantíssimo atualizar continuamente o dados do setor;

- 6,67% apontaram a responsabilidade como fator determinante da Qualidade no Setor de Reservas de um Hotel. A pessoa que fez a reserva para um cliente deve garantir que o mesmo ao chegar ao Hotel tenha seus dados confirmado no *Check-in*.
- 40% apontaram a praticidade (facilidade) como um fator de Qualidade no Setor de Reserva. O cliente não gosta de muita burocracia, quer algo prático, fácil e rápido. A Internet tem facilitado a vida dos clientes, os quais podem ter inúmeras informações sobre as hospedagens bem como até efetuá-las.
- 3,33% afirmaram a atualização como fator de Qualidade no Hotel, a atualização é importante para que quartos não fiquem sem lugar, ou ainda que algum cliente deixe de ser atendido por falta de vaga;
- 26,67% salientaram o conhecimento do Hotel como garantia de Qualidade no Setor de Reserva. A pessoa responsável por esse setor deve conhecer sobre todos os aspectos o Hotel. Seja para informar onde o mesmo está localizado, seja para falar os preços e apontar o que está ou não incluído, seja para requerer os dados do cliente como seu nome, período de estadia, etc para efetuar a reserva;
- 3,33% indicaram a atenção como Qualidade no Setor de Reserva. A atenção é importante para que dados de clientes não sejam distorcidos e conseqüentemente venham a comprometer a reserva efetuada.

Na visão dos entrevistados a organização e conhecimento do hotel com percentual de (26,67%), bem como a praticidade (facilidade) com (40%), são características de Qualidade no Setor de Reserva.

Outro item do ciclo de serviços pesquisado foi o *check-in*. Os clientes entrevistados apresentaram os desdobramentos de seu conceito de qualidade para este item conforme sintetizado no Quadro 4, a seguir.

Quadro 4: Qualidade no *Check-in*

Características	Clientes	Percentual
Boa aparência	5	16,67
Educada	18	60
Simpática	8	26,67
Atenciosa	9	30
Rápida	16	53
Prática (sem burocracias)	25	83,33
Eficiente (conhecimento)	21	70
Comunicativa	2	6,67
Dedicada	3	10
Paciente	3	10
Organizada	6	20
Responsável	3	10

Fonte: Formulário preenchido por 30 clientes

Obs: Respostas Duplicadas

- 5% disseram que Qualidade nesse setor seria ter uma pessoa com boa aparência para receber os clientes. No processo de desdobramento do conceito, a aparência foi colocada no sentido de ter uma pessoa com: uniforme bem passado, com crachá de identificação, com cabelos arrumados, unhas bem feitas, enfim, uma pessoa que transmita através da sua aparência a qualidade do serviço do Hotel. Muitos relacionam a aparência com: a limpeza, organização, preocupação com o cliente, etc.
- 60% afirmaram que a Qualidade no *Check-in* seria ter uma pessoa educada, isto é, que trate cordialmente o cliente e confira os dados da reserva do mesmo com disposição e alegria;
- 26,67% afirmaram que a Qualidade no *Check-in* seria ter uma pessoa simpática para atender, isto é, que tenha sorrisos e trate o cliente como se ele fosse único;
- 30% afirmaram que a atenção é o fator primordial nesse setor, uma vez que a pessoa responsável deve além de conferir os dados da reserva com os dados do cliente, deve informá-lo sobre todos os aspectos da hospedagem;

- 53% afirmaram que a rapidez no atendimento é o que determina a Qualidade no *Check-in*, pois muitos dos hóspedes chegam cansados e não desejam ficar esperando.
- 83,33% disseram que a praticidade e a ausência de muitas burocracias é o que determina a Qualidade nesse setor. Os hóspedes desejam chegar e encontrar a sua reserva feita, a mesma ser rapidamente conferida e confirmada, sem ter que ficar preenchendo inúmeros dados para conseguir finalmente as chaves de seu quarto;
- 70% afirmaram que a Qualidade no *Check-in* é garantida pelo conhecimento que a pessoa possui para informar sobre todos os aspectos da hospedagem. Os hóspedes julgam importante ter uma pessoa que além de conferir seus dados e dar as chaves, explique os serviços ofertados bem como as vantagens dele estar se hospedando no Hotel;
- 6,67% apontaram que a Qualidade no *Check-in* é percebida quando a pessoa, que é responsável pelo atendimento, é bem comunicativa. Pode-se dizer que ser uma pessoa comunicativa é atendê-lo bem, colocar-se a sua disposição tendo condições de responder a tudo que lhe for perguntado;
- 10% disseram que a Qualidade é percebida quando a pessoa responsável pelo atendimento no *Check-in* é extremamente dedicada, ou seja, atende o cliente com cordialidade, responsabilidade e eficiência procurando sempre fazer o melhor na sua função;
- 10% disseram que a Qualidade nesse setor pode ser percebida quando há pessoas pacientes na frente do atendimento. Pacientes no sentido de responder a todas as dúvidas colocadas pelos hóspedes;
- 20% afirmaram que a organização é que determina a Qualidade nesse setor. Chegar e ter seus dados confirmados com a reserva e

sua chave a disposição, bem como o mensageiro para acompanhá-lo até o quarto é sinal de que o Hotel realmente já estava esperando o cliente;

- 10% disseram que a responsabilidade é que determina a Qualidade. A responsabilidade é vista quando principalmente uma reserva feita ao telefone é confirmada quando o hóspede chega no Hotel. Há casos que os hóspedes realizam as reservas por telefone e as mesmas não são anotadas.

Dentre as características apontadas pelos entrevistados do que seria Qualidade no setor do *Check-in*, vale salientar: a Prática (sem burocracias) – 83,33%, a Eficiência (possuir conhecimento sobre todos os aspectos da hospedagem) – 70%, a Educação – 60% e a Rapidez – 53%.

Item importante do ciclo de serviços hoteleiros, a solicitação de serviços de quarto, foi desdobrada em termos de conceito de qualidade nas características “rapidez” e “pratos rápidos”, como mostra o Quadro 5, abaixo.

Quadro 5: Qualidade no Serviço de Quarto

Características	Clientes	Percentual
Rapidez	19	63,33
Cardápios com Pratos Rápidos	14	46,67

Fonte: Formulário preenchido por 30 clientes

Obs: Respostas Duplicadas

- 63,33% disseram que a rapidez é um fator de Qualidade no Serviço de Quarto de um Hotel. Os hotéis devem providenciar que todos os apartamentos possuam a relação de todos os serviços oferecidos para que o hóspede possa utilizar. Os hotéis devem também ficar atento à diferença entre a realização e a entrega do pedido, para que se possa melhorar continuamente o tempo de atendimento dos pedidos, visto que a rapidez é vista como um fator de Qualidade nesse setor;

- 46,67% destacaram que possuir cardápios com pratos rápidos é ter Qualidade no Serviço de Quarto. O cliente quer opções rápidas e que satisfaçam as suas necessidades imediatas, como por exemplo, a fome.

Dentre as características apontadas, a Rapidez (63,33%) e os Cardápios com pratos rápidos (46,67%) foram as mais indicadas pelos clientes entrevistados como fator de Qualidade no Serviço de Quarto de um Hotel.

No processo de avaliar a qualidade como um processo, o *check-out* surge como o item do ciclo de serviços final para a qual os hóspedes também desenvolvem uma expectativa. Em relação a este quesito, o desdobramento da qualidade está descrito no item “Características”, no Quadro 6, a seguir.

Quadro 6: Qualidade no *Check-out*

Características	Clientes	Percentual
Organização	10	33,33
Rapidez	11	36,67
Discrição do Atendente	3	10
Observador	2	6,67
Atenção	2	6,67
Educação	7	23,33

Fonte: Formulário preenchido por 30 clientes

Obs: Respostas Duplicadas

- 33,33% disseram que a organização é primordial no setor do *Check-out*, tudo deve estar devidamente registrado e comprovado que o hóspede realmente utilizou aquele determinado serviço, com o intuito de não realizar cobranças indevidas e acabar comprometendo a confiança do hóspede em relação ao Hotel;
- 36,67% afirmaram que a rapidez determina a Qualidade no *Check-out*, pois o hóspede deseja algo simples, sem burocracias e ágil. Diante disso, o *Check-out* pode utilizar-se de pré-conta no dia anterior de *Check-out* para obter um visto do hóspede para facilitar e agilizar o trabalho do dia seguinte;

- 10% indicaram a Discrição do Atendente como característica de Qualidade no *Check-out*. A discrição é importante principalmente naquele momento que o hóspede está reclamando ou solicitando algo;
- 6,67% indicaram atenção e observação como características de Qualidade no *Check-out*. O funcionário responsável deve estar atento aos costumes dos hóspedes bem como as suas preferências com o objetivo de surpreendê-lo a cada momento da sua estadia. Claro que a observação está aliada a atenção que o mesmo funcionário deve ter para atender a cada solicitação do hóspede;
- 23,33% apontaram a educação como Qualidade no *Check-out*. É importantíssimo que o funcionário responsável pelo setor seja bem treinado para atender as expectativas dos clientes com muita educação e cordialidade. Caso ocorra algum desentendimento, a educação é primordial para a solução do mesmo.

Dentre as características apontadas pelos clientes entrevistados, vale salientar que as mais indicadas foram: Organização (33,33%), a Rapidez (36,67%) e Educação (23,33%).

Quadro 7: Qualidade na Arrumação (Arrumadeira)

Características	Clientes	Percentual
Limpeza	22	73,33
Confiança	19	63,33

Fonte: Formulário preenchido por 30 clientes

Obs: Respostas Duplicadas

- 73,33% afirmaram que a Limpeza é fundamental para a garantia da Qualidade no Serviço da Arrumadeira. Os Hotéis devem planejar seus horários de tal modo que não incomode o hóspede, porém deve sempre providenciar que assim que ele saiu seu apartamento seja organizado com toalhas e roupas de cama limpas, sabonete, papel higiênico, etc;.

- 63,33% enfatizaram o fator confiança como Qualidade no Serviço da Arrumadeira. O Hotel deve preparar os funcionários para que os mesmos não toquem nos pertences dos hóspedes, pois uma só falha pode comprometer a imagem e a credibilidade do Hotel.

Outro fator do ciclo de serviços analisado foi a Lavanderia, cujos quesitos de qualidade estão desdobrados no Quadro 8, abaixo.

Quadro 8: Qualidade na Lavanderia

Características	Clientes	Percentual
Limpeza	15	50
Confiança	19	63,33
Rapidez	21	70

Fonte: Formulário preenchido por 30 clientes

Obs: Respostas Duplicadas

- 50% apontaram que a qualidade na lavanderia é garantida quando as roupas realmente chegam limpas e sem nenhum prejuízo de manchas;
- 63,33% afirmaram que a qualidade na lavanderia é garantida quando todas as roupas que realmente foram enviadas para tal setor retornam. Qualquer peça que não volte compromete a imagem do hotel;
- 70% indicaram a rapidez como uma característica de qualidade na lavanderia.

Dentre as características de qualidade no setor de lavanderia, as mais indicadas foram a confiança (63,33%) e a rapidez (70%).

O estacionamento também foi analisado como item do ciclo de serviços. O quadro 9 sintetiza os desdobramentos do conceito de qualidade nesse item.

Quadro 9: Qualidade do Estacionamento (Manobrista)

Características	Clientes	Percentual
Cuidado	26	86,66
Simpatia	18	60

Fonte: Formulário preenchido por 30 clientes

Obs: Respostas Duplicadas

- 86,66% dos hóspedes afirmaram que a qualidade no serviço do manobrista é percebida quando o mesmo tem cuidado com o patrimônio do hóspede, isto é, zela para que o veículo esteja sempre em um bom lugar e que não corra riscos de roubo ou até mesmo de ser danificado (riscado);
- 60% apontaram a simpatia como garantia da qualidade no serviço do manobrista. O hóspede sente-se mais confiança quando o manobrista transmite tal sentimento através de sua simpatia.

O mensageiro também foi considerado item do ciclo de serviços, pelos clientes, e o desdobramento do conceito de qualidade em seu trabalho está sintetizado no Quadro 10, abaixo.

Quadro 10: Qualidade do Mensageiro

Características	Clientes	Percentual
Educação	19	63,33
Discrição	25	83,33
Atencioso	23	76,67

Fonte: Formulário preenchido por 30 clientes

Obs: Respostas Duplicadas

- 63,33% afirmaram que a educação é fundamental para a garantia da qualidade na prestação do serviço do mensageiro, pois o hóspede desde o momento que entra no hotel espera ser tratado com cordialidade;

- 83,33% apontaram a discrição como uma característica de qualidade na prestação do serviço do mensageiro. Relatam que o mensageiro precisa ser discreto quando for transmitir um recado, desse modo devem chamar o hóspede em particular a fim de não causar nenhum transtorno;
- 76,67% apontaram que a qualidade no serviço do mensageiro é garantida quando o mesmo presta bem atenção na mensagem e a transmite corretamente.

Verificou-se que a atenção (76,67%) e a discrição (83,33%) foram as características de qualidade mais indicadas no que seria Qualidade no serviço do mensageiro.

Muitas vezes incluído num único item, “Refeições”, o café da manhã foi analisado como um fator em separado no ciclo de serviços. Inusitadamente, foi desdobrado em apenas duas características de qualidade, conforme mostra o Quadro 11, a seguir.

Quadro 11: Qualidade do Café da Manhã

Características	Clientes	Percentual
Variedades	25	83,33
Apresentação	17	56,66

Fonte: Formulário preenchido por 30 clientes

Obs: Respostas Duplicadas

- 83,33% indicaram que a qualidade do café da manhã é garantida quando há variedades, isto é, o hóspede tem opções de escolher o que realmente gosta;
- 56,66% disseram que a apresentação do prato é importantíssima para a qualidade no café da manhã. Afirmam que a aparência do prato transmite sinal de higiene, sabor e até mesmo preocupação em estar agradando o hóspede.

4.3 O Desdobramento para fins de elaboração do Questionário

Tomando como base as características mais apontadas pelos hóspedes em relação ao que seria qualidade nos setores componentes dos ciclos dos serviços hoteleiros, os quais foram apontados pelos proprietários/gerentes bem como pelo próprio formulário de avaliação do Hotel Riviera, realizou-se o desdobramento, especificado no Quadro 12, para elaborar as questões que tivessem a maior afinidade com essas características apontadas pelos hóspedes, com o objetivo de constituir a proposta de questionário geral para avaliar a satisfação dos clientes em relação ao ciclo de serviços hoteleiros.

O Quadro 12, a seguir, mostra o processo de desdobramento e, em seguida, a evolução do desenvolvimento do questionário.

Quadro 12: O desdobramento na elaboração do Questionário proposto

Itens de Avaliação	Características de Qualidade	Desdobramento
1- Telefonista	Educação Rapidez Conhecimento Cortesia	1.1- Educação 1.2- Rapidez 1.3-Respostas para todas as informações solicitadas 1.3.1-Conhecimento do Hotel 1.3.2- Transferência da ligação para o setor competente 1.4- Cortesia 1.5- Outro fator que julgar importante _____
2- Setor de Reservas	Organização Conhecimento Praticidade	2.1- Organização 2.2-Conhecimento 2.3- Praticidade do sistema 2.4- Outro fator que julgar importante _____
3- Check-in	Educação Eficiência Conhecimento Rapidez Praticidade (sem burocracias)	3.1- Educação 3.1.1- Cordialidade 3.2 - Capacidade de solução de problemas 3.2.1- Eliminação de dúvidas 3.3- Rapidez no atendimento 3.4- Praticidade no processo 3.5- Outro fator que julgar importante _____
4- Serviço de Quarto	Rapidez	4.1.- Rapidez na entrega do pedido 4.2- Condições da entrega do pedido 4.3- Cordialidade no atendimento 4.4- Simpatia no atendimento 4.5-Outro fator que julgar importante_____

5- Check-out	Educação Rapidez Organização	5.1- Educação 5.1.1- Cordialidade 5.2- Rapidez no atendimento 5.2.1- Eliminação de dúvidas 5.2.2- Praticidade no processo 5.3- Organização 5.4- Outro fator que julgar importante _____
6- Arrumação	Limpeza Confiança	6.1- Limpeza do Quarto 6.2- Limpeza do Banheiro 6.3- Arrumação do Quarto 6.4- Arrumação do Banheiro 6.5- Disponibilidade de toalhas 6.6- Disponibilidade de cobertores 6.7- Disponibilidade de travesseiros 6.8- Estado de Conservação dos móveis 6.9- Estado de conservação da roupa de cama 6.10- Outro fator que julgar importante _____
7- Lavanderia	Rapidez Confiança	7.1- Rapidez 7.2- Conservação dos pertences 7.2.1- Confiança no serviço 7.3- Outro fator que julgar importante _____ 7.5- Serviço não utilizado
8- Estacionamento	Cuidado Simpatia	8.1- Cuidado com o veículo 8.2- Confiança quanto aos pertences 8.3- Simpatia no atendimento 8.4- Condições do estacionamento 8.5- Presteza 8.6- Cordialidade 8.7- Outro fator que julgar importante _____ 8.8- Serviço não utilizado
9- Mensageiro	Atenção Discrição	9.1- atenção à solicitação 9.2- Discrição quanto à informação 9.3- Simpatia no atendimento 9.4- Presteza 9.5- Cordialidade 9.6- Outro fator que julgar importante _____ 9.7- Serviço não utilizado
10- Café da Manhã	Variedades Apresentação	10.1- Variedade da Bebida 10.2- Variedade dos alimentos doces 10.3- Variedade dos alimentos salgados 10.4- Variedade das frutas 10.5- Apresentação dos pratos 10.6- Apresentação do meio ambiente (decoração) 10.7- Conforto do mobiliário 10.8- Outro fator que julgar importante _____
		- Se você voltasse para as imediações, sairia do caminho para ficar novamente neste Hotel? Sim () Não () - Se sim ou não, por que? _____

4.4 O Questionário Proposto

O questionário passou por duas reformulações até chegar à sua forma final. Apresentam-se a seguir as três versões do questionário, citadas nos itens 4.4.1 a 4.4.3 e após cada uma delas, uma análise crítica.

Todas as versões seriam precedidas de cabeçalho informativo ao respondente, como segue:

HOTEL XYZ
PESQUISA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS

Prezado cliente,

Contamos com sua colaboração na identificação de pontos de melhoria em cada um de nossos serviços, respondendo ao questionário abaixo. Para sua orientação, atribuímos notas de 0 a 10, aos conceitos:

Ótimo (Ó) – mais de 8,5 a 10;

Bom (B) – mais de 7 a 8,5

Regular (Rg) – mais de 5,5 a 7,0

Sufrível (S) – mais de 4,0 a 5,5

Ruim (R) – 0 a 4,0

Antecipadamente agradecemos e informamos que, entregando este questionário preenchido na recepção, o prezado hóspede estará concorrendo a duas diárias inteiramente grátis.

A Gerência

4.4.1 - Questionário Proposto: primeira versão

QUADRO 13: QUESTIONÁRIO PROPOSTO PARA AVALIAR A QUALIDADE DOS CICLOS DE SERVIÇOS HOTELEIROS - 1ª. versão

Itens de Avaliação	Solicitamos avaliar os serviços mencionados:
1. Telefonista:	1 a) - Como foi o atendimento dado pela telefonista? Ótimo () ; Bom () ; Regular () ; Sofrível () ; Ruim () 1 b) - A Transferência da ligação foi corretamente para o setor competente? Sim () Não () 1 c) - Você teve respostas por todas as informações solicitadas? Sim () Não ()
2. Setor da Reserva:	2 a) - Houve algum problema quando foi efetuada a sua reserva? Sim () Não () - Se sim, qual?..... 2 b) - Houve alguma diferença no que foi reservado com o que foi oferecido no <i>Check-in</i> ? Sim () Não () 2 c) - Você teve respostas por todas as informações solicitadas? Sim () Não () 2 d) - Como você avaliaria o processo de efetuar reservas? Ótimo () ; Bom () ; Regular () ; Sofrível () ; Ruim ()
3. Check-in:	3 a) - O funcionário é cordial e informa todas as dúvidas requeridas? Sim () Não () 3 b) - Como você avaliaria o tempo de espera para ser atendido? Ótimo () ; Bom () ; Regular () ; Sofrível () ; Ruim () 3 c) - Ao chegar, você teve facilidade em confirmar os dados de sua reserva e adquirir rapidamente as suas chaves? Sim () Não () - Se não, por que?
4. Serviço de Quarto:	4 a) - O apartamento estava arrumado e limpo na sua chegada? Sim () Não () 4 b) - Quando solicitado algum serviço, o mesmo demorou para ser executado? Sim () Não ()
5. Check-out:	5 a) - Ao solicitar o encerramento de sua conta, houve algum erro? Sim () Não () - Se sim, qual? 5 b) - Como você avaliaria o tempo e o processo de encerramento de sua conta? Ótimo () ; Bom () ; Regular () ; Sofrível () ; Ruim () 5 c) - Se você voltasse para as imediações, sairia do caminho para ficar novamente neste Hotel? Sim () Não () - Se sim ou não, por que? 5 d) - Que conceito você atribuiria ao atendimento do <i>check-out</i> ? Ótimo () ; Bom () ; Regular () ; Sofrível () ; Ruim ()

6. Arrumação:	6 a) – Ao chegar o apartamento estava devidamente em ordem? Sim () Não () - Se não, por que?..... 6 b) – Houve algum problema em relação aos seus pertences? Sim () Não () - Se sim, qual?
7. Lavanderia:	7 a) - Quando solicitado o serviço da lavanderia, houve algum problema em relação às peças enviadas? Sim () Não () - Se sim, qual? 7 b) - Como você avaliaria o tempo levado para a execução do serviço? Ótimo (); Bom (); Regular (); Sofrível (); Ruim ()
8. Estacionamento:	8 a) – O manobrista desempenhou sua função com cuidado, presteza e cordialidade? Sim () Não () - Se não, por que?.....
9. Mensageiro:	9 a) - Como você avaliaria o atendimento e o desempenho do mensageiro? Ótimo (); Bom (); Regular (); Sofrível (); Ruim ()
10. Café da Manhã:	10 a) - Quanto as opções oferecidas bem como a apresentação dos pratos no café da manhã, que conceito você atribuiria? Ótimo (); Bom (); Regular (); Sofrível (); Ruim ()

4.4.1.1 Análise do Questionário em sua primeira versão:

O questionário em sua primeira versão apresentava alguns itens que exigiam aperfeiçoamento. Por exemplo, avaliava vários itens na mesma pergunta. Vide questões 8 e 9? Três itens na 8 e dois na 9; isso também ocorre na questão 3 e outras: o entrevistado poderia ter posicionamentos diferenciados em relação a cada alternativa. A seqüência lógica também deixava a desejar, pois na mesma avaliação do *check-out*, avaliava a intenção de retorno do entrevistado. Também não fica clara a vinculação das questões com os itens de qualidade desdobrados a partir dos posicionamentos dos 30 entrevistados inicialmente. Também é fechado em relação a posicionamentos mais elucidativos dos entrevistados, como por exemplo, na questão 10.

4.4.2 Questionário Proposto: segunda versão

Apresenta-se, a seguir, a segunda versão do questionário proposto sem a formatação em quadro, com indicação, à frente da alternativa de resposta, da avaliação possível pelo entrevistado. O cabeçalho seria o mesmo da versão 1.

1- Avalie o atendimento dado pela Telefonista em relação aos itens abaixo:

- | | |
|---|--------------------------------|
| 1.1- Educação | Ó () B () Rg () S () R () |
| 1.2- Rapidez | Ó () B () Rg () S () R () |
| 1.3- Respostas para todas as informações solicitadas | Ó () B () Rg () S () R () |
| 1.4- Conhecimento do Hotel | Ó () B () Rg () S () R () |
| 1.5- Cortesia | Ó () B () Rg () S () R () |
| 1.6- Transferência da ligação para o setor competente | Ó () B () Rg () S () R () |
| 1.7- Outro fator que julgar importante _____ | Ó () B () Rg () S () R () |

2- Relate possíveis problemas e/ou expectativas insatisfeitas quanto ao serviço do Setor de Telefonia.

3- Avalie o Serviço de Reservas do hotel em relação aos fatores abaixo:

- | | |
|---|--------------------------------|
| 3.1- Organização | Ó () B () Rg () S () R () |
| 3.2- Conhecimento do Hotel | Ó () B () Rg () S () R () |
| 3.3 - Praticidade do sistema | Ó () B () Rg () S () R () |
| 3.4 - Outro fator que julgar importante _____ | Ó () B () Rg () S () R () |

4. Relate possíveis problemas e/ou expectativas insatisfeitas quanto ao serviço prometido no Setor de Reservas.

5- Avalie o atendimento do *check-in* em relação aos itens abaixo:

- | | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| 5.1- Educação | Ó () B () Rg () S () R () |
| 5.2- Cordialidade | Ó () B () Rg () S () R () |
| 5.3- Rapidez no atendimento | Ó () B () Rg () S () R () |

- 5.4- Eliminação de dúvidas Ó () B () Rg () S () R ()
- 5.5- Praticidade no processo Ó () B () Rg () S () R ()
- 5.6- Capacidade de solução de problemas Ó () B () Rg () S () R ()
- 5.7- Outro fator que julgar importante _____
Ó () B () Rg () S () R ()

6- Relate possíveis problemas e/ou expectativas insatisfeitas quanto ao Serviço do *Check-in*.

7- Avalie o Serviço de Quarto em relação aos itens abaixo:

- 7.1- Rapidez na entrega do pedido Ó () B () Rg () S () R ()
- 7.2- Condições da entrega do pedido Ó () B () Rg () S () R ()
- 7.3- Cordialidade no atendimento Ó () B () Rg () S () R ()
- 7.4- Simpatia no atendimento Ó () B () Rg () S () R ()
- 7.5- Outro fator que julgar importante _____
Ó () B () Rg () S () R ()

8- Relate possíveis problemas e/ou expectativas insatisfeitas quanto ao Serviço de Quarto.

9- Avalie o *Check-out* em relação aos itens abaixo:

- 9.1- Educação Ó () B () Rg () S () R ()
- 9.2- Cordialidade Ó () B () Rg () S () R ()
- 9.3- Rapidez no atendimento Ó () B () Rg () S () R ()
- 9.4- Eliminação de dúvidas Ó () B () Rg () S () R ()
- 9.5- Praticidade no processo Ó () B () Rg () S () R ()
- 9.6- Organização Ó () B () Rg () S () R ()
- 9.7- Outro fator que julgar importante _____
Ó () B () Rg () S () R ()

10- Relate possíveis problemas e/ou expectativas insatisfeitas quanto ao *Check-in*.

11- Avalie o Serviço de Arrumação de Quarto em relação aos itens abaixo:

- | | |
|--|--------------------------------|
| 11.1- Limpeza do Quarto | Ó () B () Rg () S () R () |
| 11.2- Limpeza do Banheiro | Ó () B () Rg () S () R () |
| 11.3- Arrumação do Quarto | Ó () B () Rg () S () R () |
| 11.4- Arrumação do Banheiro | Ó () B () Rg () S () R () |
| 11.5- Disponibilidade de toalhas | Ó () B () Rg () S () R () |
| 11.6- Disponibilidade de cobertores | Ó () B () Rg () S () R () |
| 11.7- Disponibilidade de travesseiros | Ó () B () Rg () S () R () |
| 11.8- Estado de Conservação dos móveis | Ó () B () Rg () S () R () |
| 11.9- Estado de conservação da roupa de cama | Ó () B () Rg () S () R () |
| 11.10- Outro fator que julgar importante _____ | Ó () B () Rg () S () R () |

12- Relate possíveis problemas e/ ou expectativas insatisfeitas quanto ao serviço de arrumação de quarto:

13- Avalie o serviço de lavanderia em relação aos itens abaixo:

- | | |
|---|--------------------------------|
| 13.1- Rapidez | Ó () B () Rg () S () R () |
| 13.2- Conservação dos pertences | Ó () B () Rg () S () R () |
| 13.3- Confiança quanto ao serviço | Ó () B () Rg () S () R () |
| 13.4- Outro fator que julgar importante _____ | Ó () B () Rg () S () R () |

13.5- Serviço não utilizado ()

14- Relate possíveis problemas e/ ou expectativas insatisfeitas quanto ao serviço de lavanderia:

15- Avalie o estacionamento /manobrista em relação aos itens abaixo:

- 15.1- Cuidado com o veículo Ó () B () Rg () S () R ()
- 15.2- Confiança quanto aos pertences Ó () B () Rg () S () R ()
- 15.3- Simpatia no atendimento Ó () B () Rg () S () R ()
- 15.4- Condições do estacionamento Ó () B () Rg () S () R ()
- 15.5- Presteza Ó () B () Rg () S () R ()
- 15.6- Cordialidade Ó () B () Rg () S () R ()
- 15.7- Outro fator que julgar importante _____
Ó () B () Rg () S () R ()
- 15.8- Serviço não utilizado ()

16- Relate possíveis problemas e/ ou expectativas insatisfeitas quanto ao estacionamento/ manobrista:

17- Avalie os serviços do mensageiro em relação aos itens abaixo:

- 17.1- Atenção à solicitação Ó () B () Rg () S () R ()
- 17.2- Discrição quanto à informação Ó () B () Rg () S () R ()
- 17.3- Simpatia no atendimento Ó () B () Rg () S () R ()
- 17.4- Presteza Ó () B () Rg () S () R ()
- 17.5- Cordialidade Ó () B () Rg () S () R ()
- 17.6- Outro fator que julgar importante _____
Ó () B () Rg () S () R ()
- 17.7- Serviço não utilizado ()

18-Relate possíveis problemas e/ ou expectativas insatisfeitas quanto ao Mensageiro:

19- Avalie o Café da Manhã em relação aos itens abaixo :

- 19.1- Variedade da Bebida Ó () B () Rg () S () R ()
- 19.2- Variedade dos alimentos doces Ó () B () Rg () S () R ()
- 19.3- Variedade dos alimentos salgados Ó () B () Rg () S () R ()
- 19.4- Variedade das frutas Ó () B () Rg () S () R ()
- 19.5- Apresentação dos pratos Ó () B () Rg () S () R ()
- 19.6- Apresentação do meio ambiente (decoração) Ó () B () Rg () S () R ()
- 19.7- Conforto do mobiliário Ó () B () Rg () S () R ()
- 19.8- Outro fator que julgar importante _____
Ó () B () Rg () S () R ()

20- Relate possíveis problemas e/ ou expectativas insatisfeitas quanto ao Café da Manhã:

21- Se você voltasse para as imediações, sairia do caminho para ficar novamente neste hotel?

Sim () Não ()

21.1- Por que? _____

4.4.2.1 Análise do questionário em sua segunda versão:

O questionário em sua segunda versão apresentou-se mais detalhado, com maiores desdobramentos e, portanto, maior profundidade de itens. Entretanto, mostrou-se muito extenso, o que pode ser um fator inibidor ao seu preenchimento por parte dos clientes, mesmo que o mesmo esteja concorrendo a duas diárias inteiramente grátis. Assim, apresenta-se a proposta final, mais sintética.

4.4.3- Questionário Proposto: Versão final

1- Avalie o atendimento dado pela Telefonista em relação aos itens abaixo:

- | | |
|---|--------------------------------|
| 1.1- Educação | Ó () B () Rg () S () R () |
| 1.2- Rapidez | Ó () B () Rg () S () R () |
| 1.3- Respostas para todas as informações solicitadas | Ó () B () Rg () S () R () |
| 1.4- Conhecimento do Hotel | Ó () B () Rg () S () R () |
| 1.5- Cortesia | Ó () B () Rg () S () R () |
| 1.6- Transferência da ligação para o setor competente | Ó () B () Rg () S () R () |
| 1.7- Outro fator que julgar importante | Ó () B () Rg () S () R () |

2- Avalie o Serviço de Reservas do hotel em relação aos fatores abaixo:

- | | |
|---|--------------------------------|
| 2.1- Organização | Ó () B () Rg () S () R () |
| 2.2-Conhecimento do Hotel | Ó () B () Rg () S () R () |
| 2.3 Praticidade do sistema | Ó () B () Rg () S () R () |
| 2.4 Outro fator que julgar importante _____ | Ó () B () Rg () S () R () |

3- Avalie o atendimento do *check-in* em relação aos itens abaixo:

- | | |
|--|--------------------------------|
| 3.1- Educação | Ó () B () Rg () S () R () |
| 3.2- Cordialidade | Ó () B () Rg () S () R () |
| 3.3- Rapidez no atendimento | Ó () B () Rg () S () R () |
| 3.4- Eliminação de dúvidas | Ó () B () Rg () S () R () |
| 3.5- Praticidade no processo | Ó () B () Rg () S () R () |
| 3.6- Capacidade de solução de problemas | Ó () B () Rg () S () R () |
| 3.7- Outro fator que julgar importante _____ | Ó () B () Rg () S () R () |

4- Avalie o Serviço de Quarto em relação aos itens abaixo:

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| 4.1- Rapidez na entrega do pedido | Ó () B () Rg () S () R () |
| 4.2- Condições da entrega do pedido | Ó () B () Rg () S () R () |
| 4.3- Cordialidade no atendimento | Ó () B () Rg () S () R () |
| 4.4- Simpatia no atendimento | Ó () B () Rg () S () R () |

4.5- Outro fator que julgar importante _____
 Ó () B () Rg () S () R ()

5- Avalie o *Check-out* em relação aos itens abaixo:

5.1- Educação Ó () B () Rg () S () R ()

5.2- Cordialidade Ó () B () Rg () S () R ()

5.3- Rapidez no atendimento Ó () B () Rg () S () R ()

5.4- Eliminação de dúvidas Ó () B () Rg () S () R ()

5.5- Praticidade no processo Ó () B () Rg () S () R ()

5.6- Organização Ó () B () Rg () S () R ()

5.7- Outro fator que julgar importante _____
 Ó () B () Rg () S () R ()

6- Avalie o Serviço de Arrumação de quarto em relação aos itens abaixo:

6.1- Limpeza do Quarto Ó () B () Rg () S () R ()

6.2- Limpeza do Banheiro Ó () B () Rg () S () R ()

6.3- Arrumação do Quarto Ó () B () Rg () S () R ()

6.4- Arrumação do Banheiro Ó () B () Rg () S () R ()

6.5- Disponibilidade de toalhas Ó () B () Rg () S () R ()

6.6- Disponibilidade de cobertores Ó () B () Rg () S () R ()

6.7- Disponibilidade de travesseiros Ó () B () Rg () S () R ()

6.8- Estado de Conservação dos móveis Ó () B () Rg () S () R ()

6.9- Estado de conservação da roupa de cama Ó () B () Rg () S () R ()

6.10- Outro fator que julgar importante _____
 Ó () B () Rg () S () R ()

7- Avalie o Serviço de Lavanderia em relação aos itens abaixo:

7.1- Rapidez Ó () B () Rg () S () R ()

7.2- Conservação dos pertences Ó () B () Rg () S () R ()

7.3- Confiança quanto ao serviço Ó () B () Rg () S () R ()

7.4- Outro fator que julgar importante _____
 Ó () B () Rg () S () R ()

7.5 Serviço não utilizado ()

8- Avalie o estacionamento /manobrista em relação aos itens abaixo:

- 8.1- Cuidado com o veículo Ó () B () Rg () S () R ()
- 8.2- Confiança quanto aos pertences Ó () B () Rg () S () R ()
- 8.3- Simpatia no atendimento Ó () B () Rg () S () R ()
- 8.4- Condições do estacionamento Ó () B () Rg () S () R ()
- 8.5- Presteza Ó () B () Rg () S () R ()
- 8.6- Cordialidade Ó () B () Rg () S () R ()
- 8.7- Outro fator que julgar importante _____
Ó () B () Rg () S () R ()
- 8.8- Serviço não utilizado ()

9- Avalie os serviços do Mensageiro em relação aos itens abaixo:

- 9.1- Atenção à solicitação Ó () B () Rg () S () R ()
- 9.2- Discrição quanto à informação Ó () B () Rg () S () R ()
- 9.3- Simpatia no atendimento Ó () B () Rg () S () R ()
- 9.4- Presteza Ó () B () Rg () S () R ()
- 9.5- Cordialidade Ó () B () Rg () S () R ()
- 9.6- Outro fator que julgar importante _____
Ó () B () Rg () S () R ()
- 9.7- Serviço não utilizado ()

10- Avalie o Café da Manhã em relação aos itens abaixo:

- 10.1- Variedade da Bebida Ó () B () Rg () S () R ()
- 10.2- Variedade dos alimentos doces Ó () B () Rg () S () R ()
- 10.3- Variedade dos alimentos salgados Ó () B () Rg () S () R ()
- 10.4- Variedade das frutas Ó () B () Rg () S () R ()
- 10.5- Apresentação dos pratos Ó () B () Rg () S () R ()
- 10.6- Apresentação do meio ambiente (decoração) Ó () B () Rg () S () R ()
- 10.7- Conforto do mobiliário Ó () B () Rg () S () R ()
- 10.8- Outro fator que julgar importante _____
Ó () B () Rg () S () R ()
- 10.9 – Serviço não utilizado ()

11. Relate possíveis problemas e/ ou expectativas insatisfeitas quanto a qualquer um dos itens anteriormente avaliados.

12- Se você voltasse para as imediações, buscaria hospedagem novamente neste hotel?

12.1 Sim ()

12.2- Não ()

12.3 Por que?

4.4.3.1- Análise do questionário em sua versão final

A versão de número três do questionário atende aos requisitos de cobertura de itens e seus desdobramentos permitem ao cliente incluir novos itens sobre os quais ele gostaria de pronunciar-se. Tal questionário possui espaços para relatos de experiências negativas em alguns itens.

Observou-se que o questionário proposto em sua versão final ainda continua com o problema da extensão, pois apresenta 56 respostas diretas e 10 respostas abertas totalizando 66 respostas. Desse modo, o problema da extensão, já observado em sua segunda versão, ainda continua e tornando não atrativo o preenchimento do questionário, mesmo sabendo que o cliente concorrerá com duas diárias inteiramente grátis. Outro problema percebido em sua versão final foi a dificuldade para tabular as respostas.

Diante disso, foi elaborado um formulário para amenizar os pontos falhos (extensão, não atratividade, dificuldade de tabulação) do questionário em sua versão final, ficando aqui a proposta para que futuros mestrandos encontrem novas alternativas de elaborar questionários que atendam aos requisitos de enxugamento e de atratividade para respondê-lo.

4.4.4 - Formulário Proposto

Segundo Sâmara e Barros (2002), após a realização de qualquer planejamento de projeto de pesquisa e com: o problema, objetivos, métodos de pesquisa e métodos de coleta de dados escolhidos, deve-se elaborar o formulário para coletar dados, que se pode chamar de questionário para pesquisas quantitativas e de roteiro para as pesquisas qualitativas.

Na pesquisa realizada, pode-se chegar a um formulário derivado da última versão proposta para o questionário como instrumento de avaliação do marketing de relacionamento no setor hoteleiro. Este, teria no topo, o mesmo cabeçalho introdutório inicialmente proposto para o outro instrumento de avaliação.

Sintetizando os itens avaliados no questionário proposto, o formulário de avaliação da satisfação dos clientes teria o formato a seguir.

HOTEL XYZ

PESQUISA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS

Prezado cliente,

Contamos com sua colaboração na identificação de pontos de melhoria em cada um de nossos serviços, respondendo ao questionário abaixo. Para sua orientação, atribuímos notas de 0 a 10, aos conceitos:

Ótimo (Ó) – mais de 8,5 a 10;

Bom (B) – mais de 7 a 8,5

Regular (Rg) – mais de 5,5 a 7,0

Sofrível (S) – mais de 4,0 a 5,5

Ruim (R) – 0 a 4,0

Antecipadamente agradecemos e informamos que, entregando este questionário preenchido na recepção, o prezado hóspede estará concorrendo a duas diárias inteiramente grátis.

A Gerência

Características da Qualidade	Itens de Avaliação			
	Telefone	Setor de reservas	Check-in	Check-out
Educação	()	()	()	()
Rapidez	()	()	()	()
Conhecimento	()	()	()	()
Cortesia	()	()	()	()
Eficiência	()	()	()	()
Organização	()	()	()	()
Praticidade	()	()	()	()
Cordialidade	()	()	()	()
Capacidade de solucionar problemas	()	()	()	()
Outro fator que julgar importante _____	()	()	()	()
Serviço de Quarto				
Rapidez na entrega do pedido	()			
Condições da entrega do pedido	()			
Cordialidade no atendimento	()			
Simpatia	()			
Outro fator que julgar importante _____	()			
Serviço de Lavanderia				
Conservação dos pertences	()			
Rapidez	()			
Confiança quanto ao serviço	()			
Outro fator que julgar importante _____	()			
Serviço de Arrumação				
Limpeza do quarto	()			
Limpeza do banheiro	()			
Disponibilidade de toalhas	()			
Disponibilidade de cobertores	()			
Estado de conservação dos móveis	()			
Estado de conservação da roupa de cama	()			
Outro fator que julgar importante _____	()			
Estacionamento / Manobrista				
Cuidado com o veículo	()			
Confiança quanto aos pertences	()			
Simpatia	()			
Presteza	()			
Cordialidade	()			
Outro fator que julgar importante _____	()			
Mensageiro				
Atenção	()			
Discrição	()			
Simpatia	()			
Presteza	()			
Cordialidade	()			
Outro fator que julgar importante _____	()			
Café da Manhã				
Variedade da bebida	()			
Variedade dos alimentos doces	()			
Variedade dos alimentos salgados	()			
Variedade das frutas	()			
Apresentação dos pratos	()			
Apresentação do ambiente (decoração)	()			
Conforto mobiliário	()			
Outro fator que julgar importante _____	()			
Data _____ / _____ / _____ Apto.: _____				
Deposite este formulário na Recepção. Obrigado.				

4.4.4.1 Análise do Formulário Proposto:

O formulário acima proposto tem diversas vantagens. Primeiramente, cobre todos os itens do ciclo de serviços (telefone, *check-in*, *check-out*, reservas, etc...), dos instrumentos anteriores. Porém isso é feito em uma página, o que torna o hóspede menos refratário ao seu preenchimento. Em cada item do ciclo de serviço avaliado, o entrevistado tem a opção de indicar outra característica de avaliação em que não se havia pensado. Em quarto lugar, permite o acréscimo de outros itens do ciclo de serviços, bastando incorporá-los: piscina, salão de convenções, etc... Conforme a característica da qualidade avaliada, pode até ser possível fundir a avaliação, como proposto no formulário acima, para: o *check-in*, o *check-out*, o telefone, o setor de reservas.

CAPÍTULO V

CONCLUSÃO

A necessidade de diferenciação nunca foi tão necessária como nos dias atuais onde os consumidores podem optar por marcas diferentes e deixar sua fidelidade com uma empresa. Para que isso não aconteça, as empresas necessitam estar atentas e diagnosticar o que realmente o cliente significa para a sua organização, o que realmente ele espera e como espera. É estabelecer uma ligação mais profunda entre empresa e clientes, sejam eles internos, externos e até mesmo os fornecedores.

Para isso, as empresas necessitam investir não só em qualidade no atendimento, mas também em pesquisa para constatar onde há erros para assim corrigi-los. A capacitação do funcionário faz a empresa ter um diferencial, pôde-se constatar na consulta com os clientes que os mesmos indicam: educação, simpatia, conhecimento, apresentação, etc como características de qualidade. Não adianta as empresas – no caso as do setor hoteleiro - só investirem em propaganda e publicidade para angariar e até tentar reter clientes se não tiver um quadro de pessoal treinado e habilitado para exercer as funções em todo o ciclo de serviços, pois existem muitas empresas disponibilizando produtos e serviços semelhantes e o consumidor acaba optando por apenas um, claro que será o que oferecer mais qualidade e valor. O marketing de relacionamento pode ser um trunfo no sentido de melhor cativar esses clientes e torná-los fiéis: implantado com a filosofia do foco no cliente, utiliza instrumentos de avaliação da satisfação dos clientes como forma de identificar expectativas não satisfeitas, ou experiências, momentos da verdade, negativos ou desanimadores, permitindo monitorar cada atividade, transformando a maneira como é desenvolvida. Assim, o marketing de relacionamento surge como resposta para sustentar ou melhorar a vantagem

competitiva. Especificamente na prestação de serviços o marketing de relacionamento pode viabilizar melhor conhecimento da clientela, o que pode levar à fidelização do cliente.

Evidentemente, o instrumento de avaliação proposto como forma de focar as ações do setor hoteleiro no cliente, e com isso gerar um banco de dados que permita implementar o marketing de relacionamento no setor de serviços de hotelaria, pode (e deve) sofrer adequações, quando implementado para organizações do setor, que fizerem parte de categorias com maior número de itens a serem avaliados: piscina, centro de convenções, *business center*, restaurante.

Entretanto, o estudo mostrou o processo de sua construção com foco no cliente, isto é, a partir das expectativas, permitindo-lhe o pronunciamento pessoal, o relato de suas expectativas não atendidas ou de momentos da verdade negativos ou mesmo encantadores.

A manutenção, no texto, da evolução na construção do instrumento de foco no cliente, no marketing de relacionamento em serviços, através dos três modelos de questionário e do modelo do formulário finalmente proposto, teve a finalidade de mostrar que, na prática, este enfoque do marketing exige atenção especial para levantar informações que realmente contribuam no processo, sem, no entanto, cansar o entrevistado: da segunda para a terceira versão, houve a redução de nove questões, sem prejuízo da abertura ao pronunciamento do cliente. O formulário mostrou-se, finalmente, o instrumento que mais sintetiza o processo de avaliação, tornando seu preenchimento mais ágil para o entrevistado, predispondo-o mais a dar as informações solicitadas.

Nesse estudo pôde-se elaborar uma proposta de instrumento de avaliação para que os hotéis avaliem o grau de satisfação de seus clientes nos seus ciclos de serviços e conseqüentemente busquem agregar melhorias nas falhas detectadas. Tudo com a finalidade de manter os relacionamentos e encantar a cada novo momento um novo cliente.

Entretanto, este é apenas um Estudo Exploratório: a adequação a novos formatos de empreendimentos do setor de hotelaria, e a implementação da proposta em número mais representativo de clientes de categorias específicas de hotéis poderá definir sua validade para implementar o foco no cliente no marketing de serviços hoteleiros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, F. de S. QFD - Desdobramento da função qualidade: Estruturando a satisfação do cliente. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 47-55, abr./jun. 1997.

_____. A voz do cliente: oportunidade para um marketing pró-ativo. **Revista Controle da Qualidade**, São Paulo, p. 74-79, dez. 1995.

AIJO, T. S. The Theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing. **European Journal of Marketing**. Vol. 30, nº 2, p.8-18, 1996.

AKAO, Y. **History of Quality Function Deployment in Japan**. In: The best on quality. Hanser Publishers, 1990.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence. **Serviços com qualidade**: a vantagem competitiva. São Paulo: Makron, 1992.

ANGELO, C. F. **Marketing de relacionamento no varejo**. São Paulo: Atlas, 1999.

BARTRAM, Peter. King customer loses his crown. **Journal of the Institute of credit Management**. Stamford. UK: p. 38-42, May, 2001.

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN A. **Serviços em marketing**: competindo através da qualidade. São Paulo: Norma, 1995

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de Relacionamento**: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2001-2002.

CAMPOS, Luiz Cláudio A. M. **Administração de Hotéis**. Disponível em: <http://.senac.br/boletim>, 1999.

CASTELLI, Geraldo. **Excelência em Hotelaria**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

_____. **Administração Hoteleira**. 7 ed. Caxias do Sul: Educs, 2000.

_____. **Administração Hoteleira**. 8 ed. Caxias do Sul: Educs, 2001.

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**: casos, exercícios e estratégias. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. **Marketing básico**: uma abordagem brasileira. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CONNOLLY, Daniel J. **Understanding Information technology investment decision – making in the context of hotel global distribution systems**: a multiple-case study. 1999. Tesis (Doctor of Philosophy in Hospitality and Tourism Management) Faculty of the Virgínia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virgínia.

CONWAY, Tony; SWIFT, Jonathan S. International relationship marketing – the importance of psychic distance. **European Journal of Marketing**. Vol. 34, nº 11/12, p. 1391-1413, 2000.

DESATNICK, Robert I; DETZEL, Denis H. **Gerenciar bem é manter o cliente**: como atingir e manter um atendimento superior ao cliente em toda a sua organização. São Paulo: Pioneira, 1994.

DUARTE, V. V. **Administração de Sistemas Hoteleiros**: conceitos básicos. São Paulo: Senac, 1996.

EUREKA, William E.; RYAN, Nancy E. **The Customer Driven Company**: Managerial Perspectives on QFD. Michigan: ASI Press, 1988.

_____. **QFD: perspectivas gerenciais do desdobramento da função qualidade**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

FOWLER, F. J. Design and evaluation of survey questions. In: BICKMAN, L.; ROG, D.J. **Handbook of applied social research methods**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998

FREITAS, Beatriz T. Marketing de Relacionamento. In: **ABEMD – Associação brasileira de marketing direto: Marketing direto no varejo**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FREITAS, J. S.; AMORIN, A . **A ISO – 9004-2 e a qualidade em serviços**. Boletim Técnico do SENAC, 1999.

FURLONG, Carla B. **Marketing para reter clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1999.

GONTIJO, Felipe E. K. **Um projeto de implantação do QFD**. 1995. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina.

GRIFFIN, Jill. **Um programa de fidelização**. HSM Management. São Paulo, p. 58-64, set/out 2001.

GRONROOS, Christian; RAVALD, Annika. Marketing Services: the case of a missing product. **Journal of Business & Industrial Marketing**. Vol. 13, nº 4*5, p. 322-338, 1998.

_____. From Marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**. Vol. 32, nº 2, p.4-20, 1994.

GUAZZI, Dirceu M. **Utilização do QFD como ferramenta de melhoria contínua do grau de satisfação de clientes internos.** 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais.

GUIMARÃES, L. M. Analisando seus aspectos culturais e organizacionais. **Banas Qualidade.** P.56-66, jan. 2003

GUMMESSON, Evert. Making relationship marketing operational. **International Journal of Service Industry Management.** Vol.5, nº 5, p. 5-20, 1994.

_____. Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis. **European Journal of Marketing.** Vol. 30, nº2, p. 31-44, 1996.

_____. Productivity, quality and relationship marketing in service operations. **International Journal of Contemporary Hospitality Management.** Vol.10, nº 1, p.4-15, 1998.

GUNTHER, Harmut. **Como elaborar um questionário.** Brasília: UnB, 1999.

IGNARRA, Luiz Renato. **Fundamentos do Turismo.** São Paulo: Pioneira, 1999.

JARDINI, Maurício S. **As três dimensões da gestão da qualidade.** São Paulo, 1995. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo.

KAPLAN, Daniel I. **Qualidade Total na prestação de serviços:** como aprimorar as práticas gerenciais. São Paulo: Nobel, 1996.

KANDAMPULLY, Jay; DUDDY, Ria. Relationship marketing: a concept beyond the primary relationship. **Marketing Intelligence & Planning.** Vol.17, Issue 7, 1999.

KIENTITZ, Hans O. **Proposta de implementação da metodologia do Quality Function Deployment na Mercedes-Benz do Brasil S.A.** 1995. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, São Paulo.

KOTLER, Philip. Personalização em massa. **HSM Management**. São Paulo, p. 136-140, nov/dez, 1997.

_____. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10 ed. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 2000.

LARA, S. B. **Marketing e vendas na hotelaria**. 2 ed. São Paulo: Futura, 2001.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.

LEVITT, Theodore. Após a venda ter sido realizada. In: SVIOKLA, John J. & SHAPIRO, Benson P. **Mantendo clientes**. São Paulo: Makron Books, 1995.

LOVELOCK, G.; WRIGHT, L. **Serviços, Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: Uma orientação aplicada. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTORANO, Enzo. **O QFD no projeto e desenvolvimento de produto com ênfase na abordagem de quatro fases**. 1993. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. Vol. 1 e 2, São Paulo: Atlas, 1999.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MINAYO, Maria Cecília S. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 12 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

MOTTA, Keila Cristina N. **Marketing turístico**: promovendo uma atividade sazonal. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Antonio Pereira. **Turismo e desenvolvimento**: planejamento e organização. São Paulo: Atlas, 2000.

OHFUJI, T.; ONO, M.; AKAO, Y. **Métodos de desdobramento da qualidade**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1997.

PALADINI, Edson P. **Controle de Qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1995.

_____. **Gestão da Qualidade**: Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2000.

PALMER, Adrian et al. A structural analysis of hotel sector loyalty programmes. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Vol. 12, Issue 1, p.54-60, 2000.

PAYNE, Adrian et al. **Relationship marketing of competitive advantage**: winning and keeping customers. Oxford: Butterworth Heinemann, 1998.

PECK, Helen et al. **Relationship marketing**: strategy and implementation. Oxford: Butterworth Heinemann, 1999.

PEPPERS, Don; ROGGERS, Martha. Relacionamento duradouro: como conquistar todos os clientes, mas um de cada vez. HSM Management. São Paulo, p.82-86, set/out, 1997.

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria**: planejamento e gestão. São Paulo: Futura, 2002.

PIZZINATTO, Nadia Kassouf. **Apostila de Gestão da Qualidade em Marketing**. 2003. Mestrado (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba.

RANGEL, Alexandre. **Momento da Qualidade**. São Paulo: Atlas, 1995.

RAPP, Stan; COLLINS, Thomas. **A 5ª geração do marketing**: maximarketing II – os vencedores. São Paulo, p. 42-50, mai/jun, 2000.

REICHHELD, Frederick F. Learning from customer defections. **Harvard Business Review**, p. 56, 1996.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de Marketing**: conceitos e metodologia. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

SERSON, F.M. **Hotelaria**: a busca da excelência. 2ed. São Paulo, Cobra: 2000.

SETH, Godin. **Marketing de permissão**: transformando desconhecidos em amigos e amigos em clientes. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SIMÕES, C. A. A metodologia QFD. **Revista Controle de Qualidade**. São Paulo, n. 37, p. 34-38, jun. 1995.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart.; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

TOLOVI JR., J. Por quê os programas de qualidade falham? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, p. 6-11, nov./dez. 1994.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992-1995.

ANEXOS

ANEXO A

HOTEL RIVIERA		FONE/FAX (14) 3522-5766 - LINS - SP				
NOS ORIENTE POR FAVOR						
Assinale com X a sua classificação nos diversos serviços mencionados.						
		RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO	EXCEL.
1	Reservas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Recepção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Messageiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Telefonista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Lavanderia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Arrumadeira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Serv. de Quarto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Café da Manhã	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Estacionamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DATA		/ /			APTO.	
NOME						
DEPOSITE ESTE FORMULÁRIO NA RECEPÇÃO. OBRIGADO.						