

ANTECEDENTES DA LEALDADE EM SERVIÇOS DE HOTELARIA PARA NEGÓCIOS

Mário Teixeira Reis Neto
Cid Gonçalves Filho
Liliane Martins Cabral

Resumo

Este artigo teve como objetivo investigar os antecedentes da lealdade dos hóspedes na visão dos gerentes de hotéis voltados para o turismo de negócios. A pesquisa foi qualitativa exploratória, empírica com uma amostra escolhida por conveniência. Como resultado, foi proposto um modelo estrutural de influências onde a lealdade é função da satisfação, comprometimento, custos, benefícios sociais, benefícios de tratamento, benefícios de confiança e qualidade percebida. O comprometimento dos clientes foi percebido como um conceito intimamente ligado à lealdade (quem tem comprometimento, tem lealdade e vice e versa). Notou-se também que havendo qualidade, haverá confiança e que quanto maior a qualidade percebida, maior será o custo esperado. Nele, os benefícios sociais geram insatisfação quando estão aquém do esperado, mas não geram satisfação quando dentro do esperado. Finalmente, quanto maior for o benefício (incluindo a qualidade) e menor o custo em relação ao mercado, maior será a lealdade (circunstancial) e o comprometimento.

Palavras-chave: *Antecedentes da lealdade, hotelaria de negócios, comportamento do consumidor.*

Introdução

No setor de serviços, insere-se a chamada indústria da hospitalidade, que compreende grande variedade de serviços (hotéis, restaurantes, bares credenciados, pousadas e empresas de *catering*), todos dedicados às pessoas que estão longe de suas casas (CRUZ, 2002). O setor de hospitalidade se expandiu a ponto de transformar-se em um dos mais importantes setores de prestação de serviços de grande significado para a economia mundial (ANDRADE, 2000). No Brasil, a Associação Brasileira de Indústria de Hotéis (ABIH) tem uma receita bruta em torno de US\$ 2 bilhões, arrecada mais de US\$ 400 milhões em impostos e taxas, gera cerca de um milhão de empregos diretos e indiretos nos 18 mil meios de hospedagem existentes e tem um patrimônio imobilizado de aproximadamente US\$ 10 bilhões.

Com o crescimento, o setor imergiu num ambiente altamente competitivo, onde muitos hotéis buscaram estratégias capazes de contribuir efetivamente para a criação de vantagens competitivas. Petrocchi (2002) afirma que o empreendimento hoteleiro tem sua sobrevivência ligada diretamente ao seu relacionamento com o hóspede, seu cliente. Os clientes conquistados se hospedarão repetidas vezes ao longo de sua vida, já que aprovam os serviços recebidos e identificam no hotel um espaço seu. Esses hóspedes transformam-se em um

instrumento de divulgação do hotel e das qualidades que tanto lhes agradam.

Em torno dessas observações surgiu uma indagação fundamental: **Quais são os antecedentes da lealdade de hóspedes na visão dos gerentes de hotéis voltados ao turismo de negócios?**

Ressalta-se que, como são escassos os estudos sobre este tema, o presente estudo se propõe a investigar as ações gerenciais prevalentes *vis-à-vis* a teoria corrente sobre a lealdade em marketing.

Revisão da literatura

A questão da lealdade do cliente se insere no marketing de relacionamento e envolve a atração, a manutenção e o aumento de relacionamentos com clientes. O objetivo dessa questão é estabelecer relações em longo prazo que se traduzam em lealdade do cliente (BEHARA, FONTENOT, GRESHAM, 2002). A lealdade do cliente foi ressaltada em diversos estudos como poderoso antecedente do desempenho organizacional, além de ter sido considerada como fonte de vantagem competitiva (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001). Além de faturamentos superiores, uma maior lealdade de clientes pode levar à redução dos custos de aquisição e dos custos de manutenção dos negócios, promovendo maior lucratividade (REICHHELD e

SASSER, 1990). Isso é possível porque os clientes leais são menos motivados a buscar alternativas, mais resistentes à persuasão dos concorrentes e mais suscetíveis a engajar-se em comportamentos de comunicação boca a boca (DICK e BASU, 1994).

O modelo do Índice de satisfação de clientes americanos

O índice de satisfação de clientes americanos (*American customer satisfaction index - ACSI*) apresentado na FIG 1 é um tipo de medição de resultados de empresas, indústrias, setores econômicos e economias nacionais baseado em marketing. Ele é orientado para qualidade e valor e é utilizado nos EUA para conduzir estudos de *benchmarking*. (FORNELL *et al.*, 1996)

Para Fornell *et al.* (1996), a satisfação total do cliente (*ACSI*) tem três antecedentes determinantes da satisfação, que são a qualidade percebida, o valor percebido e a expectativa do cliente. A **qualidade percebida** (ou desempenho) é a avaliação feita pelo mercado servindo-se de experiência de consumo recente. Espera-se que tenha um efeito positivo e direto na satisfação global, pois se trata de uma predição intuitiva e fundamental para toda a atividade econômica. Para operacionalizar esse construto, os autores utilizaram a literatura referente à qualidade para estabelecer dois componentes da experiência de consumo: (1) personalização, que significa o grau em que a oferta da empresa é personalizada para atender às necessidades heterogêneas de clientes; e (2) confiabilidade, ou seja, o grau pelo qual a oferta da

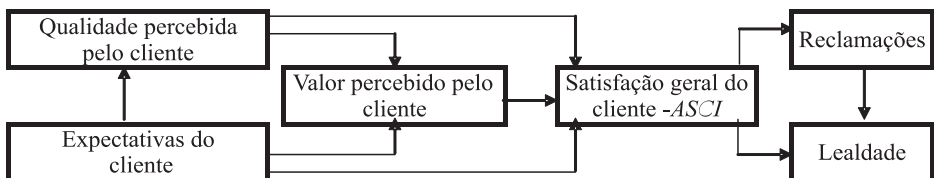


FIGURA 1 – American National Satisfaction Index (ANSI)

Fonte: FORNELL *et al.* 1996

firma é confiável, padronizada e livre de deficiências (FORNELL *et al.*, 1996).

O segundo determinante da satisfação geral é o **valor percebido**, que é o nível percebido da qualidade do produto pelo preço pago. Adicionar valor percebido acrescenta informação de preço ao modelo e permite comparar resultados de firmas, setores e indústrias. A utilização de julgamentos de valor para medir resultados também controla as variáveis renda e orçamento entre os respondentes e permite comparar produtos de preço alto e baixo (LANCASTER, 1971). Espera-se que a qualidade percebida tenha uma associação positiva com o valor percebido e com a satisfação geral.

A **expectativa do mercado** é o terceiro elemento da satisfação geral e é decorrente das experiências prévias de consumo. A expectativa é criada com as ofertas da empresa, com a propaganda, a boca a boca e com a previsão da capacidade do fornecedor de prover a qualidade esperada no futuro. Assim, o construto expectativa tem perspectivas de passado e futuro. Captura as experiências prévias de qualidade e tem associação direta e positiva com os resultados da empresa, tais como a satisfação. Ao mesmo tempo, prevê como a firma pode comportar-se no futuro – a expectativa de qualidade no futuro é crítica para avaliação de qualidade. Assim, o papel preditivo

das expectativas sugere efeito positivo sobre a satisfação geral (FORNELL *et al.*, 1996).

Finalmente, as expectativas dos clientes devem ser relacionadas positivamente com a qualidade percebida e conseqüentemente com o valor percebido. O conhecimento do cliente deve ser tal que as expectativas espelhem precisamente a qualidade corrente. Espera-se que o mercado servido tenha expectativas que sejam amplamente racionais e que reflitam as habilidades dos clientes de aprender a partir da experiência e predizer os níveis de qualidade e valor que recebem (HOWARD, 1977).

Comprometimento, Confiança e Benefícios Relacionais

Comprometimento e confiança são importantes porque encorajam os profissionais de marketing a: (1) preservar os investimentos no relacionamento através da cooperação com os parceiros de troca; (2) resistir à atração por alternativas de curto prazo em favor das expectativas de benefícios de longo prazo, mantendo as parcerias existentes; e (3) enxergar ações de alto risco potencial, sendo prudentes em função da crença de que seus parceiros não agirão de maneira oportunista. Portanto, somente quando estão presentes comprometimento e confiança – e não apenas um ou outro – é que se conseguem resultados que

promovam eficiência, produtividade e efetividade. Em resumo, comprometimento e confiança levam diretamente a comportamentos cooperativos que são os condutores do sucesso em marketing de relacionamento (MORGAN e HUNT, 1994).

Oliver (1999) define **comprometimento** como algo relacionado a recompra de um produto/serviço preferido constantemente no futuro. Talvez as avaliações mais comuns de lealdade sejam medidas de comportamento expressas com o passar do tempo ou padrões de reaquisição.

Conceitua-se **confiança** como aquilo que existe quando uma parte acredita que a outra é íntegra e merecedora de credibilidade. É “a expectativa generalizada, por parte de um indivíduo, de que a palavra de outro [...] pode ser tomada com verdadeira [confiável, na qual se pode embasar]” (MORGAN e HUNT, 1994). Berry e Parasuraman (1991) chegam à conclusão de que “o relacionamento cliente empresa requer confiança”. De fato, eles concordam: “serviços de marketing dependem do gerenciamento da confiança porque o cliente compra antes de experimentá-lo” (BERRY e PARASURAMAN, 1991). No varejo, Berry (1983) reforça que “confiança é a base da lealdade”.

A abordagem dos **benefícios relacionais** assume que ambas as partes no relacionamento precisam se beneficiar se a relação continuar

no longo prazo. Para o cliente, esses benefícios podem ser focados ou na essência do serviço ou na essência do relacionamento (HENNIG-THURAU, GWINNER e GREMLER, 2000). De acordo com esses pesquisadores, os benefícios relacionais são aqueles que existem acima e além da essência do serviço que é prestado. Os benefícios relacionais incluem os de confiança, os sociais e os de tratamento especial.

Os **benefícios sociais** pertencem à parte emocional do relacionamento e são caracterizados pelo reconhecimento pessoal dos clientes pelos empregados, a própria familiaridade dos clientes com os empregados e a criação de relação de amizade entre consumidores e empregados. Berry (1995) enfatiza que as ligações sociais entre os clientes e os empregados levam os clientes a terem um nível maior de comprometimento com a organização. Enfim, propõe-se que o comprometimento do consumidor com o provedor de serviços aumenta na medida em que se consolida o relacionamento social entre o cliente e os empregados prestadores do serviço. Apesar de benefícios sociais focarem mais no relacionamento do que no desempenho, pode-se esperar também que os benefícios sociais tenham um impacto positivo na satisfação do consumidor, uma vez que a interação entre clientes e empregados desempenha um papel central na percepção de qualidade pelo cliente em muitos serviços (REYNOLDS e BEATTY, 1999). Como

os benefícios sociais são desejados pelos consumidores em adição aos benefícios funcionais, pode-se esperar uma relação positiva entre benefícios sociais e satisfação do cliente. Gremler e Gwinner (2000) indicam que a **harmonia cliente-empregado** é um conceito relacionado aos benefícios sociais e está significativamente relacionada com a satisfação com o provedor de serviço. Há uma forte relação entre os aspectos sociais no relacionamento consumidor-provedor e com a lealdade do consumidor. Por exemplo, Berry (1995) sugere que laços sociais entre clientes e empregados podem ser usados para estimular a lealdade do cliente. Similarmente, Oliver (1999) sustenta que clientes que são parte da organização social (a qual deve incluir tanto outros clientes quanto empregados) são mais motivados a manter a lealdade para com a organização. O **relacionamento amistoso**, que é um outro aspecto da interação social entre clientes e empregados, está significativamente relacionado às intenções de lealdade do cliente (GREMLER e GWINNER, 2000).

Os **benefícios de tratamento especial** tomam a forma de clientes relacionais que recebem descontos e de serviços adicionais individualizados fornecidos como parte de programas de marketing de relacionamento. À medida que uma organização provê tipos adicionais de benefícios de tratamento especial, tais como as economias de custo ou serviços personalizados, as

barreiras emocionais e/ou cognitivas de mudança são aumentadas (FORNELL, 1992). Além disso, os benefícios de tratamento especial podem resultar em um acréscimo de lealdade e compromisso por parte do consumidor (SELNES, 1993). Fazendo um paralelo com a argumentação feita por Reynolds e Beatty (1999), uma oferta de tratamento especial por parte de uma firma de serviços pode ser percebida como parte do próprio desempenho do serviço e, correspondentemente, pode-se esperar que os benefícios recebidos a partir desse tratamento especial influenciem positivamente a satisfação do consumidor com o serviço.

Benefícios de confiança se referem à percepção de reduzida ansiedade ou conforto em saber o que esperar do encontro de serviços. Gwinner, Gremler e Bitner (1998) descreveram o benefício de confiança como “os sentimentos de redução da ansiedade; a crença e a confiança no provedor”. Moormam, Zaltman e Deshpandé (1992) definem os benefícios de confiança como “a boa vontade em confiar ou acreditar em um parceiro de negócios, no qual se tem confiança”. A confiança cria benefícios para o consumidor como, por exemplo, a eficiência na relação através do decréscimo dos custos de transação. Esta, por sua vez, aumenta o comprometimento e a lealdade com o relacionamento (MORGAN e HUNT, 1994). Berry (1995) propôs que “clientes que desenvolvem crença/confiança nos provedores de serviços, baseados

em suas experiências com eles (...) têm boas razões para permanecer nesses relacionamentos". Isso implica que a lealdade para com uma firma pode ser aumentada quando os consumidores têm percepções de verdade e confiança no provedor de serviços. Confiança e crença em uma troca foram positivamente correlacionadas com os índices de satisfação no relacionamento entre fabricantes e compradores (ANDALEEB, 1996; ANDERSON e NARUS, 1990). Essa afirmativa é parcialmente baseada na noção de que maiores níveis de confiança ou crença na interação resultarão em uma menor ansiedade na transação e em uma maior satisfação como consequência.

Métodos e técnicas

A partir deste embasamento teórico foi criado o **modelo hipotético da pesquisa**, que se encontra na FIG 2 a seguir:

O modelo foi investigado empiricamente em cinco hotéis focados no turismo de negócios, que possuíam os atributos valorizados pelos clientes-alvo e atuam em um ambiente de alta competitividade. Todos foram escolhidos por conveniência, caracterizando, assim, este trabalho exploratório como um estudo de casos múltiplos. Em cada unidade de observação foi feita uma pesquisa qualitativa com o gerente do hotel utilizando-se um questionário como roteiro para as entrevistas semi-estruturadas. Todas elas foram gravadas e analisadas posteriormente.

Caracterização da amostra

Os hotéis pesquisados possuíam conveniência geográfica (proximidade do centro da cidade e dos escritórios comerciais, facilidade de locomoção e transporte), suporte para negócios (salas de convenções, salas de reuniões, acesso à internet,

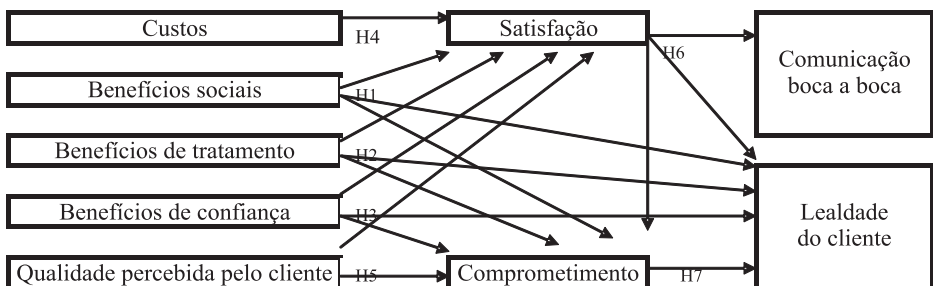


FIGURA 2 – Modelo hipotético de pesquisa.

Fonte: HENNIG-THURAU, GWINNER E GREMLER, 2000; FORNELL et al., 1996; CHURCHILL, 2000, MORGAN e HUNT, 1994.

Obs: Veja as hipóteses de pesquisa no item – Apresentação e análise dos resultados

restaurante, bar, tv a cabo), baixo custo (preços relativamente mais baixos como um diferencial para os clientes-empresa que buscam minimizar seus custos).

A seguir, encontra-se uma síntese das características operacionais relativas ao tema deste estudo informadas pelos respectivos gerentes:

Hotel A (Belo Horizonte)

- De acordo como o levantamento feito pela gerência, há um retorno médio mensal de cerca de 7% a 8% dos hóspedes “fiéis”.

Hotel B (Belo Horizonte)

– Este hotel tem um sistema que armazena a frequência por 6 meses. O que interessa realmente é a empresa ou agência, pois são elas que direcionam seus funcionários ou clientes ao hotel. Segundo a estimativa, cerca de 10% dos hóspedes retornam com frequência semanal, 20%, com frequência quinzenal e cerca de 50%, com frequência bimestral.

Hotel C (Belo Horizonte)

- Cerca de 20 clientes equivalem a 80% do faturamento. O hotel não sabe precisar o percentual de hóspedes fiéis, porém existe um programa de fidelidade ativo para as grandes empresas que o hotel planeja ampliar.

Hotel D (Belo Horizonte)

- O hotel não possui indicadores para classificar os hóspedes que retornam, mas diz que dá tratamento diferenciado às empresas que representam grandes percentuais da receita. A política do hotel é direcionada às empresas e não a hóspedes individuais.

Hotel E (Maputo – Moçambique) - Não há indicadores precisos, entretanto a estimativa é de que 70% dos hóspedes retornam, sendo que 60% retornam mais do que uma vez.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O modelo hipotético da pesquisa (FIG 2) deu origem a sete hipóteses que foram investigadas na pesquisa e analisadas a seguir:

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

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

grau da influência dos benefícios sociais na satisfação.

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

Diante disso, os gerentes entrevistados forneceram evidências de que a hipótese H1 pode ser aceita parcialmente. Eles mostraram que os benefícios sociais influenciam positivamente a satisfação do hóspede e a lealdade. Entretanto não ficou clara a relação direta dos benefícios sociais com o comprometimento dos hóspedes e, por consequência, a relação do comprometimento com a lealdade. Além disso, pelo depoimento dos gerentes, fica a indicação de que no ambiente competitivo em que eles estão inseridos, se houver benefícios sociais, o impacto na satisfação é neutro, porque todos esperam esses benefícios. Trata-se de algo esperado ou uma obrigação do hotel. Assim, quando ele não existe, o impacto na satisfação é negativo.

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

Pode-se afirmar que as respostas obtidas apontaram no sentido de que a hipótese H2 pode ser aceita no campo do turismo de negócio. Foi possível perceber que os benefícios de tratamento especial contribuem para o comprometimento, a satisfação e a lealdade dos hóspedes. Entretanto a questão do comprometimento não veio à tona nas entrevistas com significância. Isso pode ser uma indicação de que os gerentes estejam considerando o “comprometimento” como foi definido anteriormente, ou seja, integrado ao conceito de “lealdade”. Vale ressaltar, ainda, que não foi possível comparar os efeitos dos “benefícios sociais” com os “benefícios do tratamento especial” nem ter elementos para afirmar qual gera um maior efeito sobre a lealdade.

As evidências encontradas a esse respeito estão de acordo com marco teórico. Com benefícios especiais, as barreiras emocionais e/ou cognitivas de mudança são aumentadas (FORNELL, 1992), podendo resultar em um acréscimo de lealdade e compromisso por parte do consumidor (SELNES, 1993). De acordo com Reynolds e Beatty (1999), uma oferta de tratamento especial por parte de uma firma de serviços é percebida como

parte do próprio desempenho do serviço e, a partir desse tratamento especial, pode-se esperar que esses benefícios recebidos influenciem positivamente a satisfação do consumidor com o serviço.

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

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

Ao se observar a hipótese H3 à luz das entrevistas, viu-se

que há indícios de que a confiança influencia positivamente a satisfação do hóspede, o seu comprometimento e a sua lealdade com o hotel. Todavia, o que se notou de novo, além do estabelecido originalmente no modelo hipotético da pesquisa, foi uma relação direta entre a qualidade e os benefícios de confiança. Em outras palavras, se houver qualidade, haverá o benefício de confiança. Além disso, novamente o conceito de comprometimento parece estar incluso no de lealdade.

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

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

afetar diretamente a lealdade, independente da satisfação. Conforme Churchill (2000) e Kotler (2000), os custos, entendidos como um somatório do monetário, psicológico, temporal e de esforço físico, têm um impacto negativo na satisfação e no valor percebido. O nível percebido da qualidade do produto pelo preço pago (ou a relação custo-benefício) é um dos determinantes da satisfação. Para Lancaster (1971), a utilização de julgamentos de valor para medir resultados também controla as variáveis como renda e orçamento, o que permite comparar produtos de preço alto e baixo. Portanto, espera-se uma associação positiva da qualidade com o valor percebido e com a satisfação geral.

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

Foi notada uma recorrência ao não se dissociar a lealdade do comprometimento. Para os entrevistados a qualidade percebida pelos hóspedes tem um impacto positivo na satisfação e na lealdade (que para eles incorpora o comprometimento). Para os entrevistados, ficou evidente que a qualidade percebida é de extrema importância para clientes de negócios. Exige-se um equilíbrio entre custo-benefício, sendo necessário um padrão de qualidade para manter a lealdade dos clientes empresariais, ou seja, uma

qualidade mínima exigida a hotéis de negócios, independentemente do preço que cobram. Trata-se de uma contingência do ambiente altamente competitivo no qual se inserem.

Esses depoimentos estão em acordo com Fornell *et al.* (1996) ao afirmar que a satisfação total do cliente (ACSI) tem três antecedentes: qualidade percebida, expectativas do cliente e valor percebido.

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

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

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

Considerando o que já foi comentado anteriormente, os gerentes não perceberam uma distinção entre comprometimento e lealdade conforme a definição apresentada neste trabalho. As entrevistas mostraram que, diante de um ambiente extremamente competitivo, o foco está mais na organização a que o hóspede pertence do que no próprio hóspede. Os esforços estão mais voltados para a atração (marketing tradicional) do que para a manutenção (marketing de relacionamento). Parece que toda hospedagem é uma nova negociação. Quem já esteve no hotel sempre o compara com outras alternativas. O objetivo é maximizar benefícios a partir do que percebeu na última experiência, seja ela no hotel em questão ou em outros onde esteve em um passado recente.

Conclusão

Diante das evidências empíricas constadas por meio de entrevistas com os gerentes de hotéis, a pesquisa exploratória apontou as seguintes possíveis alterações no modelo hipotético da pesquisa:

- Os **benefícios sociais** não geram **satisfação** se estiverem dentro do esperado porque o mercado é muito competitivo. Se os benefícios sociais estiverem aquém do padrão esperado no mercado, ocorrerá insatisfação. Dessa forma, não há uma relação direta entre os benefícios sociais e a satisfação.

- O **comprometimento** foi percebido como intimamente ligado à **lealdade**. Quem tem comprometimento tem lealdade e viceversa. Não se percebeu a relação de causa e consequência como no modelo. Assim, comprometimento e lealdade ficariam juntos em uma célula.

- Verificou-se uma relação direta entre a **qualidade percebida** pelo cliente e o **benefício de confiança**. Em outras palavras, havendo qualidade, haverá confiança.

- Observou-se que existe uma relação biunívoca entre **custos** e **qualidade percebida** pelo cliente. Trata-se da relação que pode ser expressa por uma fórmula do tipo: $\text{custo} / (\text{benefícios} + \text{qualidade})$

- Percebeu-se que os **custos** têm uma relação direta com o **comprometimento** e a **lealdade** (circunstancial).

Assim, a FIG 3 a seguir apresenta o modelo que possivelmente ilustra melhor essas relações de lealdade no setor de hotelaria para negócios:

Para os gerentes, os elementos essenciais que geram comprometimento e lealdade dos hóspedes são: custos, benefícios sociais, benefícios de tratamento especial e qualidade percebida. Por consequência, esses são os principais focos gerenciais para se obter satisfação, comunicação boca a boca e, finalmente, a lealdade e o comprometimento.

Por fim, sugere-se que outros estudos sejam realizados apoiando-se em técnicas quantitativas junto a um número maior de gerentes e que seja estudada a questão da lealdade sob o ponto de vista do hóspede (indivíduo e empresa).

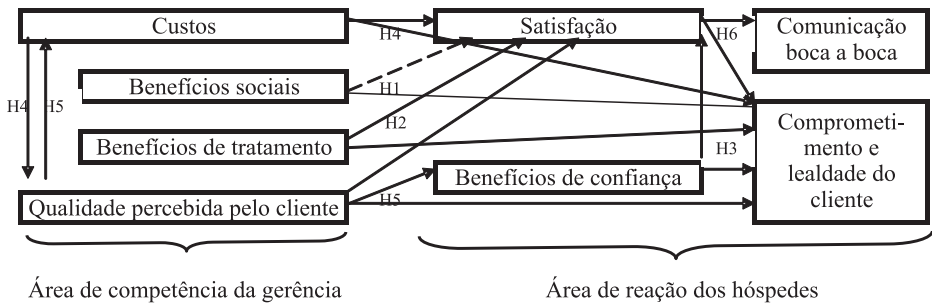


FIGURA 3 – Modelo proposto ao mercado hoteleiro

Fonte: Pesquisa direta, 2006.

Referências

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

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

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

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

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

BERRY, L. L. *Relationship Marketing. In: BERRY, L. L.;*

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

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

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

CRUZ, R.C. A. *Hospitalidade turística e fenômeno urbano no Brasil: considerações gerais*. In:

DIAS, M.C. (Org.) *Hospitalidade: reflexões e perspectivas*. 1. ed. São Paulo: Manole, 2002.

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

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

FORNELL, C. A.; JOHNSON, M. D.; ANDERSON, E. W.; CHA, J.; BRYANT, B.E. The american customer satisfaction index: nature, purpose and findings. *Journal of Marketing*, v.60, out, 1996.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

REICHHELD, F. F.; SASSER, W. Earl. Zero defections: quality comes to service. *Harvard Business Review*, v. 68, p. 105-111, September/October, 1990.

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

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

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

Mário Teixeira Reis Neto
Professor do programa de Mestrado em
Administração-
Universidade FUMEC
Doutor em Administração de Empresas pela
Universidade Federal de Minas Gerais
Mestre em Administração de Empresas pela
Universidade Federal do Rio de Janeiro
Endereço para contato:
Av. Afonso Pena nº3880 - Bairro Cruzeiro
30130 - 009 - Belo Horizonte – MG
Fone 31 3223 8033
mario.reis@prointernet.com.br

Cid Gonçalves Filho
Professor do programa de Mestrado em
Administração
Universidade FUMEC
Pós-doutorado pelo Massachusetts Institute of
Technology - EUA
Doutor em Administração de Empresas pela
Universidade Federal de Minas Gerais
Mestre em Ciências da Informação pela
Universidade Federal de Minas Gerais
Endereço para contato:
Av. Afonso Pena nº3880 - Bairro Cruzeiro
30130 - 009 - Belo Horizonte – MG
Fone 31 3223 8033
cfilho@uai.com.br

Liliane Martins Cabral
Professora da Faculdade Promove e da
Faculdade Novos Horizontes
Mestre em Administração
pela Universidade FUMEC
Endereço para contato:
Av. Afonso Pena nº3880 - Bairro Cruzeiro
30130 - 009 - Belo Horizonte – MG
Fone 31 3223 8033
lilianemcabral@hotmail.com
