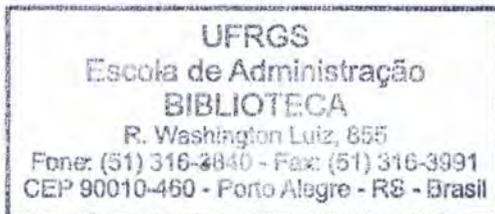


UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



**SERVIÇO AO CLIENTE COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING  
NOS HOTÉIS 4 E 5 ESTRELAS DE FOZ DO IGUAÇU**

**GILSON HONORATO DE OLIVEIRA**

**GILSON HONORATO DE OLIVEIRA**

**SERVIÇO AO CLIENTE COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING  
NOS HOTÉIS 4 E 5 ESTRELAS DE FOZ DO IGUAÇU**

**ORIENTADOR: PROF. DR. LUIZ ANTONIO SLONGO**

Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração com ênfase em Marketing.

Porto Alegre, 2001

A minha esposa Benilde, pelo seu  
amor, carinho e incansável apoio,  
compreensão e dedicação.

## AGRADECIMENTOS

São meritorios os agradecimentos às seguintes pessoas e organizações, que contribuíram sobremaneira para a consecução deste trabalho:

- A Deus, em um plano superior, por ter iluminado o meu caminho em todos os momentos difíceis.
- Ao UNICENP - Centro de Ensino Superior Positivo, pela oportunidade de realização do mestrado.
- Ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA/UFRGS pela oportunidade de desenvolvimento acadêmico.
- A UNIFOZ – Faculdades Unificadas de Foz do Iguaçu, pela sua colaboração para a realização do mestrado.
- Ao Professor Dr. Luiz Antonio Slongo pelo acompanhamento durante o mestrado, pelas oportunidades de aprendizagem e pela notável orientação.
- O Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA) em especial à pesquisadora Lourdes Odete dos Santos que atuou de maneira efetiva no processamento de dados, e nas recomendações quanto à coleta de dados.
- Aos que pela sua incontestável disposição em prestar informações contribuíram fundamentalmente para o desenvolvimento deste estudo:
  - Gerentes Gerais dos hotéis pesquisados;
  - ABIH, representada pelo seu Diretor Regional Sr. Luiz Rolim de Moura;
  - Sindicato dos Hotéis de Foz do Iguaçu, representado pelo seu Presidente Sr. Carlos Tavares.
- Ao meu saudoso pai que deixou profundas lições de vida, a minha mãe e a minha irmã Carla, pelo carinho, apoio e incentivo.

- Aos meus filhos Guilherme e Isabella pela compreensão ao longo desses anos.
- À querida Hilda Rorato Maciel pelo incentivo e pela presteza nas revisões deste trabalho.
- A Monica, Marcelo e Rodrigo pelo apoio e incentivo.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>VI</b>
<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>VII</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>VIII</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>IX</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>XI</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2. DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....</b>	<b>15</b>
<b>3. OBJETIVOS .....</b>	<b>17</b>
3.1. OBJETIVO GERAL.....	17
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
<b>4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>18</b>
4.1. PANORAMA HISTÓRICO DA HOTELARIA .....	18
4.1.1. A Hotelaria no Mundo .....	18
4.1.2. A Hotelaria no Brasil .....	20
4.1.3. A Hotelaria em Foz do Iguaçu .....	24
4.2. HOTELARIA E O TURISMO DE LAZER.....	25
4.2.1. Destino Turístico .....	29
4.2.2. Turismo na Economia .....	30
4.3. MARKETING HOTELEIRO .....	31
4.4. MARKETING DE SERVIÇOS.....	34
4.4.1. Serviços.....	35
4.5. SERVIÇO AO CLIENTE .....	37
4.5.1. Classificação de Serviços ao Cliente.....	40
4.5.2. Serviço ao Cliente Voltado para o Valor .....	43
<b>5. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA .....</b>	<b>49</b>
5.1. ETAPA QUALITATIVA .....	49
5.1.1. Definição das variáveis.....	51
5.1.2. Elementos da Etapa Qualitativa.....	51
5.1.3. Procedimentos de coleta da etapa qualitativa .....	52

5.1.4. <i>Output</i> da Pesquisa Exploratória.....	52
5.2. ETAPA QUANTITATIVA.....	53
5.2.1. Plano amostral.....	53
5.2.2. Instrumento de coleta de dados .....	54
5.2.3. Pré-teste do instrumento.....	54
5.2.4. Levantamento dos dados .....	55
5.2.5. Tratamento estatístico .....	55
<b>6. RESULTADOS .....</b>	<b>57</b>
6.1. DIMENSÃO DE SERVIÇO AO CLIENTE.....	58
6.1.1. Infra-estrutura e ambiente.....	59
6.1.2. Localização.....	60
6.1.3. Conforto, bem-estar e lazer .....	61
6.1.4. Informação e comunicação .....	63
6.1.5. Postura do Hotel em relação ao hóspede .....	64
6.2. ANÁLISE DE VARIÂNCIA.....	65
6.2.1. Comparação das médias segundo o sexo dos respondentes .....	65
6.2.2. Comparação das médias segundo a idade dos respondentes .....	67
6.2.3. Comparação das médias segundo a origem dos hóspedes.....	68
6.2.4. Comparação das médias segundo os hotéis abordados .....	69
<b>7. CONCLUSÃO.....</b>	<b>73</b>
7.1. SERVIÇOS IMPORTANTES NA ESCOLHA DE HOTÉIS 4 E 5 ESTRELAS.....	73
7.1.1. Serviços com diferenciadores fortes e importância alta .....	76
7.1.2. Serviços com diferenciadores fracos.....	77
7.1.3. Serviços que não agregam valor para o cliente, embora os diferencie.....	78
7.1.4. Serviços esperados pelos clientes.....	78
7.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	78
7.3. INDICAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS .....	79
<b>8. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....</b>	<b>80</b>
<b>9. ANEXOS .....</b>	<b>85</b>
9.1. ANEXO 1 - INSTRUMENTO DE COLETA QUALITATIVA.....	85
9.2. ANEXO 2 - RESULTADOS DA ETAPA QUALITATIVA ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE COM HÓSPEDES DOS HOTÉIS .....	86
9.3. ANEXO 3 – DIMENSÕES DE SERVIÇO AO CLIENTE.....	88
9.4. ANEXO 4 – INSTRUMENTO DE COLETA QUANTITATIVA .....	89

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - <i>Trade</i> Turístico .....	26
Figura 2 - Formação do Produto Turístico.....	28
Figura 3 - Tripé do Marketing Hoteleiro.....	32
Figura 4 - Sistema Hoteleiro Integrado .....	33
Figura 5 - Contínuo bens-serviços no serviço hoteleiro .....	35
Figura 6 - Classificação de Serviços ao Cliente .....	41
Figura 7 - Equação do Valor .....	44
Figura 8 - Triângulo dos relacionamentos: empresa orientada para serviço ao cliente ....	45
Figura 9 - Cadeia de Serviços ao Cliente Geradora de Lucro .....	46
Figura 10 - <i>Design</i> da Pesquisa.....	50
Figura 11 - Matriz serviços ao cliente importantes na escolha de hotéis.....	74
Figura 12 - Matriz serviços ao cliente importantes na escolha de hotéis 4 e 5 estrelas em Foz do Iguaçu .....	75

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Distribuição dos meios de hospedagem do Brasil por região e categoria (%).....	23
Quadro 2 - Distribuição dos tamanho médio dos meios de hospedagem do Brasil por região e localização.....	23
Quadro 3 - Distribuição dos tamanho médio dos meios de hospedagem do Brasil por região e tipo.....	23
Quadro 4 - Distribuição dos tamanho médio dos meios de hospedagem do Brasil por região e categoria.....	24
Quadro 5 - As dimensões do Produto Turístico.....	29
Quadro 6 - Tipos de localidades turísticas adequadas aos fatores determinantes de escolha.....	30
Quadro 7 - Classificação de Produto.....	37
Quadro 8 - Determinantes da criação de valor para os clientes.....	44
Quadro 9 - Configurações do Setor Hoteleiro Tradicional e do Orientado para Serviços ao Cliente.....	47
Quadro 10 - Classificação da importância e diferenciação: baixa e alta.....	76
Quadro 11 - Serviços com diferenciadores fortes e importância alta.....	77
Quadro 12 - Serviços com diferenciadores fracos.....	77
Quadro 13 - Serviços que não agregam valor para o cliente, embora os diferencie.....	78
Quadro 14 - Serviços esperados pelos clientes.....	78

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Posição da Rede Hoteleira de Foz do Iguaçu.....	25
Tabela 2 - Estimativa do PIB turístico e sua participação no PIB brasileiro - 1990-1996 (R\$ milhões) .....	31
Tabela 3 - Amostra .....	54
Tabela 4 - Teste de Fidedignidade.....	56
Tabela 5 - Caracterização da Amostra por Sexo.....	57
Tabela 6 - Caracterização da Amostra por Idade.....	57
Tabela 7 - Caracterização da Amostra por País .....	57
Tabela 8 - Dimensões de Serviço ao Cliente.....	58
Tabela 9 - Importância e qualidade dos serviços ligados à infra-estrutura e ambiente.....	60
Tabela 10 - Importância e qualidade dos serviços ligados à localização .....	60
Tabela 11 - Importância e qualidade dos serviços ligados ao conforto , bem-estar e lazer	62
Tabela 12 - Importância e qualidade dos serviços ligados à informação e comunicação ...	63
Tabela 13 - Importância e qualidade dos serviços ligados à postura do hotel em relação ao hóspede .....	64
Tabela 14 - Comparação das médias – ANOVA – segundo o sexo dos respondentes .....	66
Tabela 15 - Comparação das médias – ANOVA – segundo a idade dos respondentes.....	67
Tabela 16 - Comparação das médias – ANOVA – segundo a origem dos hóspedes .....	68
Tabela 17 - Comparação das médias – ANOVA – segundo os hotéis abordados .....	70

## RESUMO

O presente estudo propô-se a identificar o conjunto de serviços ao cliente considerados pelos hóspedes na escolha de hotéis 4 e 5 estrelas de Foz do Iguaçu, focando os serviços mais valorizados e avaliando os serviços ao cliente mais importantes na escolha de um hotel.

Seu referencial bibliográfico está baseado no histórico da indústria hoteleira mundial, nacional e local, turismo de lazer, marketing hoteleiro, marketing de serviço e serviço ao cliente.

Para este estudo foram entrevistados 320 hóspedes de hotéis 4 e 5 estrelas de Foz do Iguaçu, através de entrevistas pessoais com questões fechadas. Esta fase quantitativa, foi precedida por uma qualitativa, à base de entrevistas de profundidade realizadas com roteiro semi-estruturado, aplicados aos gerentes gerais de cada hotel objeto do estudo e a dez hóspedes de cada unidade, além do diretor regional da ABIH - Associação Brasileira da Indústria Hoteleira - e do presidente do Sindicato dos Hotéis de Foz do Iguaçu. As variáveis estabelecidas para o questionário quantitativo, foram agrupadas em cinco dimensões de serviço ao cliente, sendo estabelecida, para cada dimensão, as escalas de importância e avaliação em consonância com os objetivos propostos.

Com os dados obtidos, foi realizado análise de variância, com o propósito de estabelecer o conjunto de serviços ao cliente mais valorizados pelos hóspedes na escolha de hotéis 4 e 5 estrelas em Foz do Iguaçu e avaliar os serviços ao cliente mais importantes nessa escolha. Foram considerados apenas os serviços que apresentaram diferença estatística (menor ou igual a 0,05) segundo o sexo, idade e origem dos respondentes e os hotéis abordados.

Por fim, referenciando-se nos resultados obtidos e nos modelos de classificação de serviços ao cliente de Berman e Evans analisaram-se as variáveis pelo total das médias entre

1 e 5, com nível de significância menor ou igual a 0,05 estabelecendo-se análise cruzada de importância e diferenciação, classificando-as em baixa e alta.

Desta análise, resultaram os serviços com diferenciadores fortes, serviços com diferenciadores fracos, serviços que não agregam valor para o cliente e serviços esperados pelos clientes; não considerados diferenciais, adaptados a uma matriz denominada serviços importantes na escolha de hotéis, foi possível estabelecer o conjunto de serviços ao cliente mais importantes na escolha de hotéis 4 e 5 estrelas de Foz do Iguaçu

## ABSTRACT

The present study aimed to identify the customer service conjoint took into account by guests in the choice of 4 and 5 stars hotels in Foz do Iguaçu, focussing the service more valued and evaluating the customer services more important that decided the choice of a hotel.

Its theoretical reference is well-founded worldwide, national and local historical of the hotelier industry, leisure tourism, hotelier marketing, service marketing and customer service.

For this study over 320 guests of 4 and 5 stars hotels in Foz do Iguaçu, through a questionnaire with closed questions. This quantitative phase was preceded of a qualitative, well-founded depth interviews achieved with half-structured, applied to main managers and ten guests in each hotel, beside ABIH – Hotelier Industry Brazilian Association - and the chairman of Hotels Syndicate in Foz do Iguaçu.

The variables established a quantitative questionnaire; wich was grouped in five dimensions of customer services, being established to each dimension the importance and valuation measure in agreement with the proposed goals.

With the obtained data, it was achieved variance analysis, with the purpose to establish the customer services group more valorized by guest in the choice 4 and 5 stars hotels Foz do Iguaçu and to value the customer services more important this choice. Were considered only the services that presented statistic difference (lower or equal 0,05) according sex, age, descendent and hotels approached.

Finally, with reference to the results achieved and Berman e Evans customer service classification models analyze variable total of the average between 1 and 5, with significance level less or equal 0,05, establishing cross analyze the importance and differentiation, classifying in low, average and high.

This analyze, result of services with strong differentiation, services with weak differentiation, services that no add value to the customer and services waited by customer and services aren't considered differentiation that adapted in a matrix called important services in the choice of hotels, was possible to establish a group of the customer service more important in the choice 4 and 5 stars hotels Foz do Iguaçu.

## 1. INTRODUÇÃO

O setor hoteleiro é um setor em franco crescimento, no qual tem sido investidos milhões de dólares em arrojados modelos arquitetônicos. Paralelamente, é preciso investir também naquele que dará a sustentação aos vultosos investimentos, o cliente.

Em tempos de concorrência acirrada, apenas a comodidade e conforto não são precisa é da atenção de pessoas prestativas, que façam o diferencial. Todo hóspede ao chegar à recepção de um hotel, traz consigo uma série de expectativas, que podem variar em razão de diversas situações. Dessa maneira, é necessário haver um comprometimento de todos com o serviço ao cliente, objetivando a satisfação de seus desejos e necessidades.

As pessoas que se hospedam em um hotel, são impelidas pela motivação, e os fatores que motivam as pessoas a escolher um determinado hotel devem ser identificados, para poder melhor adequá-lo.

O serviço ao cliente, é um grande diferenciador de qualquer empresa. Saber o que as pessoas esperam ao realizar uma viagem de lazer e os fatores importantes na escolha de um hotel, é de fundamental importância.

Pensando assim, realizou-se este estudo para identificar o conjunto de serviços ao cliente considerados pelos hóspedes na escolha de hotéis 4 e 5 estrelas de Foz do Iguaçu, cuja estrutura apresenta-se a seguir. Primeiramente, descreve-se a delimitação do tema e a definição do problema de pesquisa que consiste em identificar *o conjunto de serviços ao cliente considerados pelos hóspedes na escolha de hotéis 4 e 5 estrelas de Foz do Iguaçu*. Em seguida são definidos os objetivos geral e específicos, os quais determinam a direção da pesquisa. No capítulo 4 é descrita a fundamentação teórica, que abarca diversos aspectos relacionados ao panorama histórico da hotelaria no mundo, no Brasil e em Foz do Iguaçu; a hotelaria e o turismo de lazer; marketing hoteleiro; marketing de serviços; serviço ao cliente; estratégia de marketing voltada para o valor.

No capítulo 5 expõe-se o método e procedimento de pesquisa, que foram utilizados para a investigação do problema da pesquisa, suas variáveis, medidas e métodos de tratamento dos dados.

O processo de análise de resultados é delineado no capítulo 6 que detalha em 2 seções o tratamento estatístico aplicado sobre as dimensões e respectivas variáveis.

No 7º. e último capítulo, são tecidas as conclusões finais da análise dos dados e finalmente a bibliografia consultada e os anexos.

## 2. DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A mudança do panorama econômico brasileiro na década de 90, decorrente da abertura de mercado e da estabilização da economia, inseriu o país no mundo globalizado, exigindo maior competitividade. Neste contexto o “setor que tem sofrido maior impacto desse fenômeno é o de serviços” (Keegan, 1999). Prova disso, é o crescimento tanto do turismo de lazer quanto o de negócios, criando diferentes necessidades de hospedagem e atraindo novos investimentos.

Apesar dos reflexos da política econômica brasileira, foram investidos no país entre 1994 e 2000, segundo Alain Baldacci, vice-presidente da Associação Mundial de Parques Temáticos, 2,4 bilhões de dólares em parques temáticos. Em Foz do Iguaçu, deverão ser investidos nos próximos 5 anos cerca de 40 milhões de dólares em centros de entretenimentos que abrigarão diversas atividades desportivas, de lazer e diversões. Este fluxo de investimentos vem estimulando os empresários do setor hoteleiro a investirem na construção de novas unidades, na ampliação das já existentes, ou na reforma para adequação do perfil do seu negócio, demonstrando não estar alheio a este cenário.

Foz do Iguaçu é o terceiro maior centro hoteleiro do país. Contudo, segundo Marcelo Valente, presidente do ICVB - *Iguassu Convention & Visitors Bureau*, Foz do Iguaçu, possui hoje a menor taxa de ocupação de turista do Brasil, em torno de 3 dias. Os fatores de atratividade da cidade que justificam o aporte dos investimentos e o desenvolvimento de estratégias de marketing de cidade deverão criar uma ampliação no produto *Iguassu*.

Outro aspecto importante a ser considerado é a investida das redes internacionais de hotéis, que segundo a ABIH – Associação Brasileira da Indústria Hoteleira, deverão colocar em funcionamento até 2003 aproximadamente 600 novas unidades, incluindo as já em construção em regiões estratégicas do país, inclusive Foz do Iguaçu.

Contudo, esses investimentos são questionáveis. São milhões de dólares investidos, “localizações estratégicas, excelentes produtos hoteleiros compostos por belos prédios, instalações muito bem equipadas, mas que pecam, muitas vezes, pela falta de uma consistente estratégia de orientação ao cliente” (Castelli, 1999).

Entre os fatores que poderão determinar o retorno ou não desses investimentos, está um *mix* de serviços ao cliente que seja o realmente desejado pelos hóspedes.

Em um ambiente cada vez mais competitivo, aumenta a necessidade de se estabelecer um grau crescente de diferenciação, especialmente no chamado serviço ao cliente, ponto central deste estudo.

Para isso, é fundamental conhecer o cliente, identificar o que ele deseja, o que ele valoriza, para poder estabelecer estratégias que criem “valor superior para ele, satisfazendo-o, fidelizando-o, conduzindo-o a uma relação duradoura e lucrativa” (Churchill e Peter, 2.000).

A definição da oferta ideal de serviços ao cliente deve partir dos próprios hóspedes. Diante disso, a questão do presente estudo, constitui-se em identificar:

**a) Qual é o conjunto de serviços ao cliente considerado pelo hóspedes na escolha de hotéis 4 e 5 estrelas de Foz do Iguaçu?**

Frente à sua relevância, o tema **Serviço ao cliente como estratégia de marketing**, contribuirá com a hotelaria de Foz do Iguaçu no desenvolvimento de uma visão ampla e ações integradas, estimulando o comprometimento de todos com a excelência no serviço ao cliente dando assim sustentação à reorientação do setor.

### **3. OBJETIVOS**

O serviço ao cliente é um tema central na conquista e manutenção de clientes. Nesse contexto o presente trabalho tem como objetivo analisar os serviços ao cliente considerados na escolha de hotéis 4 e 5 estrelas de Foz do Iguaçu. A seguir, são apresentados os objetivos geral e específicos.

#### **3.1. OBJETIVO GERAL**

Analisar o conjunto de serviços ao cliente considerados pelos hóspedes na escolha de hotéis 4 e 5 estrelas de Foz do Iguaçu.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Estabelecer o conjunto de serviços ao cliente mais valorizados pelos hóspedes na escolha de hotéis 4 e 5 estrelas.
- b) Avaliar os serviços ao cliente mais importantes na escolha de hotéis 4 e 5 estrelas.
- c) Avaliar as características demográficas, segundo sexo, idade e origem dos hóspedes.

## **4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A dinâmica de mercado vem compondo um novo cenário, orientando-se pelo o mercado, oferecendo o que o cliente deseja ou necessita (McCarthy e Perreault, 1977) e não mais se orientando pelo produto, quando ofereciam o que podiam produzir.

Um fator preponderante nesse processo de transformação é o serviço ao cliente, pois está presente na maioria das organizações (Wright, Pearce e Busbin, 1997)

Nesse contexto, para ilustrar a evolução da hotelaria e a relação entre diversos conceitos, demonstrando a fundamentação com o serviço ao cliente, será abordado neste capítulo o panorama histórico da hotelaria, a hotelaria e o turismo de lazer, marketing hoteleiro, marketing de serviços.

### **4.1 PANORAMA HISTÓRICO DA HOTELARIA**

#### **4.1.1 A Hotelaria no Mundo**

“A hotelaria é uma das mais antigas atividades humanas. As pessoas ao viajarem, necessitavam de um lugar que os abrigasse, e fornecesse alimentação. Foi com este propósito, que surgiram por volta do século IV A.C. os primeiros serviços de hotelaria” (Janeiro, 1991), prestados por casas de família.

“Durante as cruzadas, os hospitais, mosteiros e abadias eram utilizados também para alojar os viajantes e principalmente os guerreiros, enquanto os nobres se utilizavam das cortes européias, onde os castelos eram sinônimo de boa hospedagem”. (Castelli, 1992)

De acordo com Duarte (1996), no decorrer da história, a hotelaria evoluiu não apenas em sua definição como também em seus aspectos físicos. Esta evolução teve cenários distintos:

- No Império Romano existiam os *hostellum*, espécie de palacete nos quais os reis e nobres se hospedavam. A fama dos *hostellum* dependia do luxo e dos serviços cerimoniais oferecidos aos seus clientes. Criou-se o costume de identifica-los, colocando adornos em sua entrada;
- Na França, as hospedarias usavam ramos verdes de cipreste ou tecidos em mastro dessa mesma cor. Na Inglaterra, colocava-se um mastro, bem alto, pintado na cor vermelha. Na França em 1407, foi criada a primeira lei para registro de hóspedes, procurando buscar a segurança nos estabelecimentos;
- Ao final da Idade Média, em razão do crescimento das cidades, a hotelaria viu-se diante da oportunidade de um amplo crescimento, decorrente do desenvolvimento do setor de transporte e principalmente pelo novo perfil imposto à economia;
- Na Inglaterra, entre 1750 e 1820, no bojo da Revolução Industrial, as estalagens foram substituídas por *inns*, que conquistaram a reputação de serem os melhores hospedeiros da época. Na Europa, nos 50 anos seguintes, não houve evolução física dos hotéis, as novas construções mantiveram o conceito existente;
- O marco da hotelaria planejada na Europa deu-se em 1870 quando César Ritz, um suíço filho de camponês, construiu o primeiro hotel em Paris, o qual introduziu importantes inovações como o banheiro privativo e a uniformização dos funcionários.

Não obstante, os Estados Unidos tiveram uma importante participação no processo evolutivo da hotelaria. Com a perda da supremacia da Europa para os Estados Unidos, coube aos americanos as iniciativas de revolucionar o setor.

Segundo Duarte (1996), a participação americana deu-se a partir de 1829, quando o arquiteto Isaiah Rogers, que se tornou a principal autoridade em construção hoteleira nos 50 anos seguintes, projetou o Tremont House de Boston, considerado o marco da hotelaria por ser o maior hotel do mundo na época, e por suas inovações físicas, como quartos com acomodação *single e doublé*, que até então eram várias camas em um mesmo ambiente.

A privacidade foi a grande inovação do Tremont House, sendo logo copiada pelos concorrentes, dando início a era dos hotéis finos e luxuosos.

Com o Tremont House, consagrou-se a primeira família hoteleira: os Boyden, que pioneiramente, preocuparam-se em treinar seus funcionários para melhor atender seus hóspedes, com dignidade e respeito, tornando-se um sinônimo de qualidade na prestação de serviços.

Com o início da Primeira Grande Guerra, a hotelaria não ficou imune aos seus reflexos. Houve uma paralisação do setor, voltando à bonança apenas ao seu término, quando a construção de hotéis atingiu seu auge, impulsionados pelo período de prosperidade americana.

Na década de 30, em decorrência da grande recessão, o setor hoteleiro viveu uma nova crise, cerca de 85% das propriedades ficaram sob intervenção, tendo sido muitas delas liquidadas.

“A recuperação veio somente com a Segunda Grande Guerra, em razão do deslocamento em massa de pessoas para as áreas de concentração de produção de armamentos, que provocou excesso na demanda por apartamentos. Este período caracterizou-se por poucas construções no setor” (Duarte, 1996).

“Após a Segunda Grande Guerra, os Estados Unidos tornaram-se uma *nação sobre rodas*, e a economia retomou seu crescimento, permitindo às cadeias hoteleiras construir novos prédios, crescer e se desenvolver” (Serson, 1999)

#### **4.1.2 A Hotelaria no Brasil**

Segundo Janeiro (1991), “no Brasil o primeiro serviço de hospedagem que se tem

conhecimento, data do século XVI.

É a Casa de Anchieta em São Paulo, que servia para abrigar os religiosos da Companhia de Jesus”.

“Durante todo o século XVII, a atividade hoteleira era sempre exercida em conjunto com outros ofícios como o de alfaiate, que era ao mesmo tempo artífice, vendeiro e estalajeiro” (Duarte, 1996).

“O primeiro hotel propriamente dito, foi o Hotel da Light Company em 1919” (Janeiro, 1.991).

De acordo com Duarte (1996), “o marco significativo da hotelaria brasileira ocorreu na década de 20 com a inauguração do Hotel Términus em São Paulo, do Copacabana Palace e Hotel Glória no Rio de Janeiro”.

Na década de 40 houve um grande desenvolvimento da hotelaria no Brasil, decorrente, segundo Duarte (1996) “dos incentivos fiscais dos governos estaduais, com os quais foram construídas suntuosas instalações para abrigar os cassinos que marcaram época”.

Com a proibição do jogo, a hotelaria brasileira teve sua grande virada somente a partir de 1972, com a inauguração do Hotel Hilton em São Paulo, apoiada em recursos captados em condomínio.

Foram realizados a partir de então, uma série de investimentos no setor, inclusive por redes internacionais. Segundo o IBGE, o Brasil apresentava, em 1984, um quadro de 12.161 estabelecimentos de hotelaria, de uma a cinco estrelas, correspondendo 515.249 unidades habitacionais. Um década depois, em 1996, o número de estabelecimentos de hospedagem, totalizava 18.026, com uma média de 59 unidades habitacionais e investimentos médios por unidade habitacional de equivalentes a R\$ 74,08 mil, tem-se que a preços de junho de 1996, o investimento total realizado no setor hoteleiro do Brasil é de cerca de R\$ 78,70 bilhões.

Os investimentos no setor hoteleiro permanecem crescentes, tornando significativa sua participação na economia brasileira. De acordo com a ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis, a hotelaria gera atualmente:

- Cerca de um milhão de empregos, entre diretos e indiretos;
- Receita bruta em torno de U\$ 2 bilhões;
- Patrimônio imobilizado em torno de U\$ 10 bilhões;
- Arrecadação de mais de U\$ 400 milhões em impostos e taxas;

O vultoso crescimento da indústria do turismo tem atraído a atenção de investidores. Estão sendo investidos aproximadamente US\$ 11 bilhões em novos projetos turísticos: são 300 novos hotéis em construção, 10 novos parques temáticos, que gerarão 140 mil empregos diretos e 420 mil empregos indiretos.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR - a diversidade dos meios de hospedagem no Brasil é muito grande, havendo variações não só entre regiões e localizações geográficas, mas também dentro de uma mesma categoria de hotéis em regiões geográficas específicas e qualidade de administração.

Os meios de hospedagem têm buscado locais e padrões de qualidade que refletem e, até certo ponto, moldam a demanda existente. Entretanto, a expansão por que passa atualmente o setor deverá modificar o perfil da oferta de meios de hospedagem nos próximos anos. Assim, de acordo com a EMBRATUR, as informações sobre a distribuição por categoria, tamanho, localização dentre outras, são de fundamental importância para entender o atual funcionamento do setor turístico no Brasil e subsidiar decisões de investimentos no futuro:

- a) Distribuição por categoria: os meios de hospedagem classificados pela EMBRATUR, de acordo com critérios adotados antes da atual reforma (reclassificação) distribuíam-se, por categorias, de acordo com os dados apresentados no quadro 1. Há uma predominância dos meios de hospedagem classificados como 2 estrelas.
- b) Distribuição por tamanho: os meios de hospedagem no Brasil apresentam grande variação na oferta de unidades habitacionais. Embora o número médio

de unidades habitacionais do setor hoteleiro em todo o País seja de 59, podem ser encontrados meios de hospedagem com apenas 5 unidades habitacionais e outros onde este número ultrapassa 500.

Quadro 1 – Distribuição dos meios de hospedagem do Brasil por região e categoria (%)

<b>Categoria</b>	<b>BRASIL</b>	<b>Norte</b>	<b>Nordeste</b>	<b>Centro-Oeste</b>	<b>Sudeste</b>	<b>Sul</b>
*	12,0	0,5	2,2	0,5	5,8	3,0
**	43,0	1,7	7,8	2,2	20,6	10,7
***	27,0	1,1	4,9	1,4	12,9	6,7
****	14,0	0,6	2,4	0,7	6,8	3,5
*****	4,0	0,1	0,7	0,2	1,9	1,1
<b>Média Brasil</b>	<b>100,0</b>	<b>4,0</b>	<b>18,0</b>	<b>5,0</b>	<b>48,0</b>	<b>25,0</b>

Fonte: Pesquisa FADE-EMBRATUR;1998

Os quadro 2, 3 e 4 respectivamente, ilustram o tamanho médio dos meios de hospedagem do Brasil por região e localização, região e tipo, e região e categoria.

Quadro 2 – Distribuição dos tamanho médio dos meios de hospedagem do Brasil por região e localização.

	<b>BRASIL</b>	<b>Norte</b>	<b>Nordeste</b>	<b>Centro-Oeste</b>	<b>Sudeste</b>	<b>Sul</b>
Cidade	78	84	66	71	87	95
Praia	42	-	37	-	39	56
Campo	54	79	51	96	48	50
Setor Histórico	27	-	31	-	26	-
<b>Média Brasil</b>	<b>59</b>	<b>83</b>	<b>51</b>	<b>76</b>	<b>55</b>	<b>70</b>

Fonte: Pesquisa FADE-EMBRATUR:1998

Quadro 3 – Distribuição dos tamanho médio dos meios de hospedagem do Brasil por região e tipo.

	<b>BRASIL</b>	<b>Norte</b>	<b>Nordeste</b>	<b>Centro-Oeste</b>	<b>Sudeste</b>	<b>Sul</b>
H	61	118	49	89	51	94
HH	74	48	54	98	92	74
HL	77	-	86	117	44	112
P	24	-	15	-	34	-
<b>Média Brasil</b>	<b>59</b>	<b>83</b>	<b>51</b>	<b>76</b>	<b>55</b>	<b>70</b>

Fonte: Pesquisa FADE-EMBRATUR:1998

H = Hotel; HH = Hotel Histórico; HL = Hotel de Lazer; P = Pousada;

Quadro 4 - Distribuição dos tamanho médio dos meios de hospedagem do Brasil por região e categoria,

	<b>BRASIL</b>	<b>Norte</b>	<b>Nordeste</b>	<b>Centro-Oeste</b>	<b>Sudeste</b>	<b>Sul</b>
*	24	40	21	25	20	31
**	34	42	30	39	36	39
***	62	52	64	99	53	69
****	103	129	120	129	89	115
*****	163	266	159	214	106	172
<b>Média Brasil</b>	69	83	51	76	55	70

Fonte: Pesquisa FADE-EMBRATUR:1998

### 4.1.3 A Hotelaria em Foz do Iguaçu

A história da hotelaria em Foz do Iguaçu teve início com a construção da hidrelétrica de Itaipu. Para a obra, necessitava-se de uma infra-estrutura própria para abrigar as famílias dos empregados e dos empregados solteiros que para lá iriam prestar serviços.

Não obstante, segundo dados da ACIFI – Associação Comercial e Indústria de Foz do Iguaçu, a construção de mega alojamentos na área da usina e milhares de casas distribuídas em três vilas no Brasil, e outro tanto no lado Paraguaio, este contingente não foi suficiente para atender a demanda gerada pelos seus mais de 40.000 empregados.

Esta demanda reprimida se apresentou aos empresários de Foz do Iguaçu, como uma excelente oportunidade para investimentos em hotéis, hospedarias e pensões.

Por outro lado, a construção de Itaipu ajudou de maneira significativa a promover turisticamente a cidade.

E, de forma indireta, seu maior atrativo, as Cataratas do Iguaçu. Dezenas de hotéis continuaram a ser construídos, agora para atender a crescente demanda de turistas nacionais e estrangeiros.

A rede hoteleira ampliou-se mais ainda com um novo ciclo econômico: o turismo de compras que cresceu vertiginosamente a partir da segunda metade da década de 80.

Mais hotéis foram construídos para atender aos milhares de “compristas” que brotavam de todo o canto do país em busca de produtos importados do Paraguai.

De acordo com a EMBRATUR a cidade possui hoje o terceiro parque hoteleiro do Brasil, sendo que a atividade turística corresponde à cerca de 65% da economia local (tabela 1).

Conforme dados da Empresa Paranaense de Turismo – PARANATUR, 1 milhão e 75 mil pessoas visitaram Foz do Iguaçu no ano passado. Do total, 65% eram turistas nacionais e 35 % turista estrangeiros.

Tabela 1 - Posição da Rede Hoteleira de Foz do Iguaçu

<b>Meios de Hospedagem - Hoteleiros</b>			
Estabelecimentos Classificados	Quantidade	UH <sup>1</sup>	Leitos
5 estrelas	03	771	1.794
4 estrelas	10	792	4.623
3 estrelas	16	1.573	3.858
2 estrelas	11	731	2.161
1 estrela	04	135	378
<b>Sub-total</b>	<b>44</b>	<b>4.002</b>	<b>12.814</b>
<b>Estabelecimentos sem Classificação</b>			
Estabelecimentos sem Classificação	Quantidade	UH	Leitos
Albergue de Turismo	02	22	136
Flat's	02	152	388
Hotéis	112	3.969	9.511
Hospedarias	02	30	50
Motéis	16	291	482
Pousadas	17	187	455
<b>Sub-total</b>	<b>151</b>	<b>4.651</b>	<b>11.022</b>
<b>TOTAL</b>	<b>195</b>	<b>8.653</b>	<b>23.836</b>

**Taxa Média de Ocupação por Hotel: 31,83%**

Fonte: SHRBSFI – Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Foz do Iguaçu – 2.000.

## 4.2 HOTELARIA E O TURISMO DE LAZER

Por ser integrante de fundamental importância no *trade* turístico, a hotelaria não pode ser abordada, sem se considerar o turismo. Entende-se por *trade* turístico, segundo

<sup>1</sup> Unidade Habitacional

Duarte (1996) “as diversas áreas econômicas envolvidas nas prestações de serviços para atender às necessidades comuns de todos os turistas” (figura 1).

Figura 1- *Trade Turístico*



Adaptado de Duarte 1996

Segundo Serson (1999), turismo é o “deslocamento de pessoas, para outros locais, que não o de seu domicílio, motivadas por diversas razões”.

Em consonância com a conceituação, Ruschmam, (1999) diz: “o movimento turístico é o maior dos fluxos migratórios da história da humanidade e se caracteriza por uma taxa constante de crescimento”.

Este fluxo migratório leva as pessoas, voluntariamente ou não, a permanecerem distante de suas casas, motivadas pelo lazer, pelos negócios, pelos eventos dentre outros. O período de permanência está diretamente relacionado ao motivo.

Em Vaz (1999), turismo é “viagem ou excursão feita por prazer, a locais que despertam interesse. Este conceito traz em seu bojo os principais fatores do turismo, a motivação do turista e o destino”. A partir destes conceitos, é possível definir produto turístico, que segundo Vaz (1999) “é um conjunto de benefícios que o consumidor busca em uma determinada localidade e que são usufruídos tendo como suporte estrutural um complexo de serviços oferecidos por diversas organizações”.

Assim, os serviços constituem os meios que possibilitam ou facilitam a acessibilidade do turista ao produto turístico – *paisagens naturais, clima, costumes, civilizações dentre outras*.

Segundo um autor desconhecido *apud* Vaz (1999), “...salvo alguns casos raros de organizações integradas, não é uma empresa ou associação, isoladamente, que fornece um produto completamente - *um hotel sozinho não faz turismo*- .”

A assertiva pode ser ilustrada por ações mercadológicas dos hotéis objeto deste estudo, que associam os seus produtos ao destino turístico, caracterizado pelo maravilhoso cenário das Cataratas do Iguaçu, a grandiosidade de Itaipu e a fascinação dos Cassinos.

“O conjunto de benefícios e o complexo de serviços são dois níveis do produto turístico que se articulam e necessitam de um outro para a sua plena ativação mercadológica” Vaz (1999). A integração destes dois níveis está representada na figura 2.

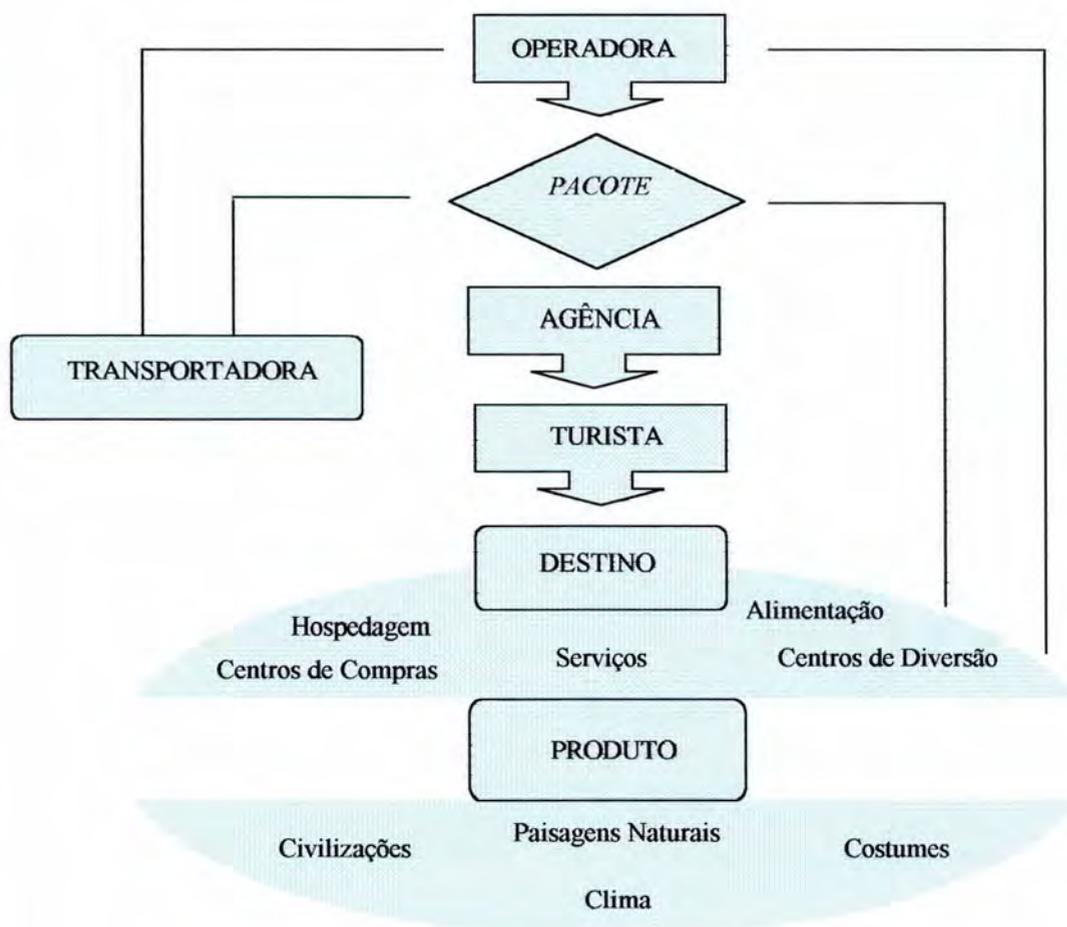
A parte superior é constituída pelas ofertas técnica e comercial, e são computáveis como parte de um pacote turístico, e a parte inferior pelas ofertas natural e cultural da localidade, que normalmente não podem ser incorporadas ao pacote turístico, exceto em acessos pagos como por exemplo: Parque Nacional do Iguaçu, onde se encontram as Cataratas do Iguaçu e o Macuco Safári; Parque das Aves dentre outros.

Na base da figura o destino é dividido em duas partes, ligadas pelo produto. O destino torna-se o Produto Turístico quando essas duas áreas estão devidamente articuladas.

Neste contexto, se estabelecem três fatores importantes para induzir o consumidor a comprar o produto turístico, que correspondem às três principais dimensões que o produto apresenta segundo Levitt (1986): “produto genérico, produto esperado e produto ampliado”. Para Vaz (1999), estas dimensões correspondem a:

- A dimensão genérica - *o fator de atratividade* -: o fator de atratividade, que constitui o benefício principal proporcionado pela localidade ao turista, aquilo que realmente constitui o principal motivo da viagem, é a dimensão genérica.

Figura 2 – Formação do Produto Turístico



Adaptado de Vaz 1995

- A dimensão específica - *o pacote turístico* -: O pacote, conjunto de serviços que são objeto do contrato celebrado entre a operadora turística e o turista, é a dimensão específica do produto turístico. Apesar de aplicável também a situações em que um fornecedor, isoladamente, estabelece o contrato com o cliente (hospedagem no hotel), o ponto de vista mais adequado a ser adotado, numa visão abrangente, é o ponto de vista do produtor (operadora turística), cujo interesse está em ter disponibilidade de vários produtos compatíveis e adequados à sua clientela.

- A dimensão ampliada - *prestatividade* -: A prestatividade é o conjunto de esforços de atendimento que resultam em qualidade de serviços, satisfazendo o cliente e fazendo com que o produto supere as suas expectativas iniciais, de modo a cativá-lo e a conquistá-lo para uma visita, no futuro.

Representando as três dimensões no quadro 5, têm-se:

Quadro 5 – As dimensões do Produto Turístico

<i>Produto Turístico</i>	
<i>Dimensão Genérica</i>	<i>Dimensão Específica</i>
<b>ATRATIVIDADE</b>	<b>PACOTE TURÍSTICO</b>
<i>Dimensão Ampliada</i>	
<b>PRESTATIVIDADE</b>	

Adaptado de Vaz 1999

#### 4.2.1 Destino Turístico

De acordo com Vaz (1999) o destino turístico está relacionado principalmente a dois fatores:

- a) O que as pessoas buscam nas viagens: as pessoas buscam por diferentes desejos ou necessidades, benefícios que atendam às privações experimentadas, que representem compensações aos fatores de cuja falta se ressentem, que podem ser por mudança de ambiente, repouso, recreação, tratamento, aquisição e troca de conhecimento, projeção social, economia dentre outras;
- b) Como as pessoas pretendem realizar o que desejam através do turismo: A difícil correlação entre uma dada necessidade e um certo benefício, assim como de um dado benefício e uma certa atividade, conduz à análise de diversas variáveis, procurando averiguar necessidades específicas, benefícios possíveis que satisfaçam às necessidades e as atividades que ofereceriam tais benefícios. Assim as atividades podem ser analisadas quanto à área de interesse ou preferência e quanto ao grau de envolvimento do turista.

Neste contexto considera-se os vários benefícios procurados pelos turistas e os modos com que tendem a desfrutá-los (quadro 6).

Para despertar o interesse nos potenciais turistas, as localidades precisam examinar e refletir cuidadosamente suas características, cujos benefícios procurados podem ser atendidos e satisfeitos.

Quadro 6 – Tipos de localidades turísticas adequadas aos fatores determinantes de escolha

<b>Fator Determinante</b>	<b>Característica da Localidade</b>
Mudança de Ambiente	a) Ocupação econômica (industrial, serviços, agrária) b) Topografia (campo, praia, montanha, reservas naturais) c) Tamanho da cidade (grande, média, pequena)
Repouso	d) Existência de áreas aprazíveis e) Nível de qualidade de vida f) Organização urbana
Recreação	g) Quantidade e variedade de diversões
Aquisição e Troca de Conhecimento	h) Patrimônios histórico e artístico i) Centros especializados
Projeção Social	j) Grau de repercussão dos eventos k) Popularidade e prestígio dos visitantes habituais l) Qualidade dos equipamentos turísticos
Funcionalidade	m) Instalações adequadas para atividades específicas
Praticidade	n) Localização
Áreas de Interesse	o) Representatividade mercadológica da localidade interesse
Economia	p) Adequação dos preços às condições financeiras do turista q) Potencial de negócios e compras r) Custo de permanência
Tratamento	s) Existência de centros de saúde e estética

Adaptado de Vaz 1999

#### 4.2.2 Turismo na Economia

O setor turístico até recentemente classificado como serviço, hoje é visto como setor industrial, ou indústria sem chaminés, ganhando *status* e importância cada vez maior no contexto econômico, com tendência a ser futuramente a atividade econômica mais importante.

De acordo com Trigueiro (1999):

“é atualmente a segunda indústria do mundo. É o negócio que mais cresce hoje em dia e estima-se que seja a maior indústria do próximo milênio. O turismo é considerada uma das maiores fontes de renda e geração de empregos que um localidade pode ter nos dias atuais. Além disso, é responsável por 7% do PNB mundial, representa mais de 25% do comércio internacional de serviços e cria mais de 100 milhões de empregos por todo o mundo, sendo a atividade que apresenta os mais elevados índices de crescimento no contexto econômico e social.”

No Brasil o aumento na oferta hoteleira nacional, tem refletido diretamente no crescimento do turismo interno. Principalmente a partir de 1993, quando a economia brasileira começou seu processo de recuperação, aliada à estabilização da moeda com o Plano Real em 1994, conforme tabela 2.

Tabela 2– Estimativa do PIB turístico e sua participação no PIB brasileiro - 1990-1996 (R\$ milhões)

<b>Anos</b>	<b>PIB (Preços constantes base 1995)</b>	<b>PIB Turístico (Preços constantes base 1995)</b>	<b>PIB Turístico (PIB TOTAL -Valores em %)</b>
1990	575.995	52.419	9,10
1991	577.890	42.938	7,43
1992	572.838	39.610	6,91
1993	596.837	---	---
1994	631.574	48.740	7,72
1995	658.100	52.670	8,00

Fonte: FGV; IBGE e matriz turística; Brasil – Viagens & Turismo, WTTC; EMBRATUR, DIREF.

### 4.3 MARKETING HOTELEIRO

A dinâmica do setor turístico vem criando uma nova configuração no mercado. Fatores como concentração urbana, aumento da renda, melhoria do nível de instrução, denotam um setor com demanda em crescente mutação, que leva o marketing a analisá-las, a fim de identificar ameaças e oportunidades para o setor.

“Quem viaja necessita de hotéis e consome produto hoteleiro. Este produto deve vir ao encontro dos desejos e necessidades de segmentos específicos de mercado. Daí a importância do marketing hoteleiro” (Castelli, 1994).

O marketing propõe-se estudar e satisfazer os desejos e necessidades do cliente. Kotler (1998) com base na proposta de diversos autores, afirma: “o conceito de marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvos e oferecer as satisfações desejadas de forma mais eficaz e eficiente do que os concorrentes”.

Desta maneira, a prática do marketing hoteleiro deve ser constante. O hoteleiro, não deve limitar-se a satisfazer apenas as necessidades presentes; precisa observar tendências, preparar-se para satisfazer as futuras, sob pena de perder competitividade do mercado.

Segundo Castelli (1994) o marketing fundamenta-se em três pilares (figura 3):

Figura 3- Tripé do Marketing Hoteleiro



Adaptado de Castelli 1994

- **Orientação para cliente:** O hotel deve voltar-se para aquilo que o cliente quer e deseja, isto é, para as suas necessidades e não para as necessidades do seu proprietário.
- **Satisfação do cliente:** Satisfazer o cliente é ajudá-lo a resolver seus problemas, a saciar seus desejos e necessidades. O cliente é satisfeito na medida em que o hotel supre os seus desejos e necessidades. Para tanto, é preciso que o hotel como um todo se volte para o cliente, ou seja, que o hotel em seus aspectos físicos e de atendimento venha ao encontro do bem-estar e satisfação do cliente. De um lado o cliente possui necessidades e do outro o hotel procura satisfazê-las.

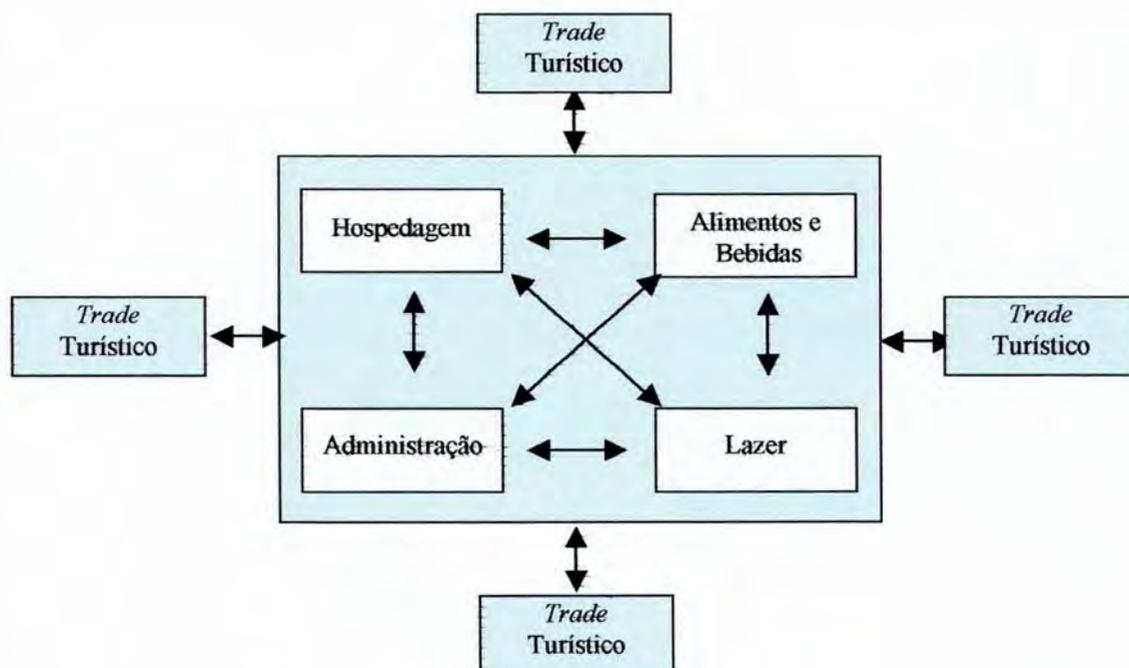
- Ação integrada: O hotel precisa articular-se não apenas com empresas afins, como também internamente com os seus diversos setores para agir de maneira integrada.

É preciso criar a consciência do marketing integrado, desenvolver visão sistêmica, para que possa haver uma convergência das ações para a satisfação do cliente (figura 4).

A necessidade de praticar marketing decorre dos próprios objetivos do hotel enquanto empresa, que é obter lucro através da satisfação do cliente.

Esta prática alterou a postura gerencial dos hotéis. “Tradicionalmente, a empresa visava o lucro simplesmente vendendo o que se produzia; o marketing alterou a ótica, fazendo com que a empresa produza o que satisfaça os desejos e necessidades do cliente” (Castelli, 1994).

Figura 4- Sistema Hoteleiro Integrado



#### 4.4 MARKETING DE SERVIÇOS

O marketing de serviço não é extremamente diferente ao marketing de produtos. Na verdade, assemelha-se em muitos aspectos, pois há a preocupação singular com a criação de valor aos clientes.

Segundo Churchill e Peter, (2000) “na venda tanto de produtos quanto de serviços, é preciso coletar e interpretar informações sobre o que os compradores potenciais valorizam, para então criar um composto de marketing destinado a criar valor para o cliente”.

Desde 1963, observa-se uma profunda mudança no comportamento econômico, quando W.J Regan introduziu a expressão *revolução de serviço*, a economia desenvolveu-se voltada com base em sua teoria; convergindo para a atual economia de serviços; levando o marketing de serviços a ocupar um papel cada vez maior em relação aos bens tangíveis.

Para Grönroos (1995), “o marketing de serviços requer uma abordagem diferenciada do marketing tradicional; é preciso abarcar outros dois componentes, denominados por ele de *marketing interno* e *marketing interativo*”.

Através do marketing interno, deve-se treinar e motivar todas as pessoas e departamentos envolvidos no contato com o cliente, com o propósito de que todos trabalhem como uma equipe para promover a satisfação do cliente. Pois segundo David Packard (*apud* Kotler, 1999) “o marketing é importante demais para ficar por conta apenas do departamento de marketing”. Todos devem ter um mesmo norte, ter um objetivo comum, convergindo para satisfação dos desejos e necessidades do cliente.

O marketing interativo significa que a qualidade do serviço percebido é altamente dependente da qualidade da interação do prestador de serviço com o usuário. No marketing de produto, a qualidade do produto independe de como ele é obtido, já no marketing de serviço, a qualidade do serviço está fortemente relacionada com o prestador do serviço.

#### 4.4.1 Serviços

Segundo a *American Marketing Association* (AMA):

“Serviços são produtos... que são intangíveis, ou pelo menos o são de forma substancial. Se totalmente intangíveis, são comercializados diretamente do produtor para o usuário, não podem ser transportados nem armazenados, e são quase instantaneamente perecíveis. Os produtos de serviço são freqüentemente difíceis de serem identificados, uma vez que passam a existir ao mesmo tempo em que são comprados e consumidos. São compostos de elementos intangíveis inseparáveis, geralmente envolvem a participação do cliente de alguma maneira importante, não podem ser vendidos no sentido de transferência de propriedade, e não têm direito de posse” .

De maneira genérica, esta definição apresenta os elementos fundamentais estudados pelo marketing de serviços: a intangibilidade, perecibilidade, inseparabilidade e relação com o cliente, que juntamente com a uniformidade e esforço do cliente, formam de acordo com Churchill e Peter (2000) o conjunto de características que distingue serviços e bens.

Para melhor entendimento desta distinção, é possível utilizar um espectro de produto denominado contínuo bens-serviços (figura 5), “que permite visualizar o espaço entre o inteiramente tangível e o inteiramente intangível” (Churchill, 2000).

Figura 5- Contínuo bens-serviços no serviço hoteleiro



Adaptado de Churchill e Peter, 2000

Na hotelaria, um bom exemplo é a cama que embora esteja inserida no contexto do serviço (intangível), assume característica tangível.

O crescimento dos serviços vem ganhando importância em todo o mundo, “é provavelmente o setor do comércio de mais rápido crescimento e inclui viagens, entretenimento, educação dentre inúmeros outros”. (Keegan, 1999).

“No Brasil, o serviço responde por uma porcentagem maior do que o PIB de bens tangíveis. Representa mais da metade da produção dos empregos, cerca de 55%”. (Churchill e Peter, 2000).

Este crescimento decorre de inúmeras razões. “As principais estão relacionadas à natureza dos negócios, as mudanças no comportamento da sociedade, as atitudes e no padrão de vida das pessoas” (Grönroos, 1995).

As empresas que melhor entenderem o mercado, agregando serviços aos negócios em escala cada vez mais crescente aos seus negócios, poderão estar estabelecendo vantagem competitiva.

A concorrência no setor de serviços é tão intensa quanto nos demais setores. “As meras soluções técnicas oferecidas pelos clientes, não são mais suficientes, para criar uma posição competitiva. Na maioria dos casos, por exemplo, a mera acomodação em hotéis e transporte de um lugar para outro não bastam para garantir sucesso no mercado” (Grönroos, 1995).

Para manter-se à frente da concorrência, é preciso diferenciar-se criando estratégias de serviços “criando uma série de serviços que ressaltem o relacionamento com os clientes, não permitindo apenas, que a empresa diferencie sua oferta e crie um valor agregado para seus clientes, mas também ajude a manter os concorrentes longe desse relacionamento com clientes”. (Grönroos, 1995)

A excelência na qualidade de serviços é uma necessidade de competição indiscutível. Entretanto é essencial conhecer os clientes, saber com a máxima exatidão o que ele deseja de um tipo de produto ou serviço.

Uma empresa vende não somente produtos, mas serviços acoplados a esses produtos. Para (Rachman, 1973) os serviços são dispositivos usados para auxiliar uma empresa qualquer, a diferenciar suas ofertas a fim de conseguir vender mais e manter um

segmento definido de mercado, além da entrega, ao cliente, de um serviço de qualidade ser considerada uma estratégia essencial para o sucesso no ambiente competitivo empresarial. Ao aumentar a qualidade de um serviço, pode-se aumentar igualmente as intenções comportamentais favoráveis através do aumento do volume de compras, da determinação de um *plus* ao pagamento de um preço, bem como diminuir as intenções desfavoráveis através de reclamações, diminuição do volume de compra, e até mesmo da mudança para a concorrência (Zeithaml; Berry; Parasuraman, 1996).

#### 4.5 SERVIÇO AO CLIENTE

A importância estratégica do serviço ao cliente, cresce dia a dia, estimulando vendas e fortalecendo a imagem do produto, da marca, da empresa.

O serviço ao cliente, assim agregado a um produto genérico, pode ser chamado de produto ampliado, que é uma das três dimensões constituintes do produto ofertado como um todo (Levitt, 1986). Kotler (1998) compartilha desta teoria, afirmando que os serviços ao cliente estariam presentes no conceito de produto ampliado (quadro 7) fazendo parte da oferta, com o propósito de diferenciá-lo dos concorrentes e satisfazer o cliente.

Quadro7 - Classificação de Produto

<b>Benefício Núcleo</b>	<b>Produto Genérico</b>	<b>Produto Esperado</b>	<b>Produto Ampliado</b>	<b>Produto Potencial</b>
O serviço ou benefício fundamental que o consumidor busca	A versão básica do produto	Conjunto de atributos que normalmente compõem o produto e são esperados pelo consumidor	Esforços de diferenciação, agregando serviços ou benefícios adicionais a fim de distinguir sua oferta dos concorrentes.	Ampliações e modificações que o produto possa vir a sofrer

Fonte: Kotler (1998)

Grönroos (1995), contraria Levitt (1986) e Kotler (1998) ao afirmar que os serviços ao cliente são integrantes do conceito de produto genérico, pois os clientes já esperam um serviço agregado ao produto fornecido.

Ao analisar autores, como Levitt (1986) , Day (1994), Kotler (1998), percebe-se que durante um longo tempo, o marketing preocupou-se mais em conquistar novos clientes do que manter os atuais. A manutenção do cliente, o foco no relacionamento a longo prazo é uma preocupação recente, decorrente do aumento da concorrência e do *turn-over* de clientes.

Da ênfase na venda em si de um determinado produto, passou-se a ênfase em entregar ao cliente um produto ampliado, parte de um conjunto de benefícios, com cada vez mais serviços associados ao bem físico e de forma duradoura (Levitt, 1986). Churchill (2000) por sua vez, aborda o marketing voltado para o valor, através do qual deve-se concentrar em desenvolver e entregar um valor superior para o cliente, como meio de alcançar os objetivos da organização.

Para tanto, uma das estratégias, é o serviço ao cliente, cujas definições serão apresentadas a seguir sob a ótica de diversos autores.

Segundo a International Customer Service Association (*in* Rinehart; Cooper; Wagenheim, 1989); serviço ao cliente são as funções dentro de um negócio que têm satisfação do cliente como sua responsabilidade e provêem essa satisfação por intermédio do cumprimento da demanda de pedidos de venda e/ou necessidades de informação.

Para Lovelock (1985); serviços ao cliente definem um conjunto de tarefas que envolvem interações com clientes, sejam elas face a face, por telecomunicações, ou via postal, sendo executadas com dois objetivos principais: eficiência operacional e satisfação do cliente na transação.

Serviços ao cliente, segundo Kotler (1998) são fortes ferramentas que auxiliam as empresas a satisfazer os consumidores, uma vez que têm por definição a função de ajustar a oferta às necessidades dos compradores.

O serviço ao cliente é um processo que ocupa lugar entre o vendedor e o comprador, provendo significativos valores agregados à cadeia de suprimentos demonstrando-se eficiente em termos de custos (Innis e La Londe, 1995).

Para Bernan e Evans (1995), serviço ao cliente é uma atividade que embora intangível, é identificável pelo vendedor no momento que vende seus produtos ou serviços.

Segundo estes autores, o propósito dos serviços ao cliente é atrair e manter cliente, maximizando as vendas e o lucro.

As empresas precisam estar orientadas para o mercado, buscando seu diferencial na satisfação dos clientes através da prestação de serviços (Grönroos, 1995). Para isso é fundamental conhecer e identificar quais clientes pertencem a ela e quais pertencem aos seus concorrentes. Isso quer dizer que a organização deve identificar quais clientes mais propensos a ficarem satisfeitos e leais à empresa e procurar construir um relacionamento em cima desse segmento, e não com quaisquer clientes, e a isso chama de seletividade estratégica (Webster, 1994).

De acordo com Grönroos (1995), “as reações dos clientes baseiam-se em suas expectativas, mas estas são uma função de toda uma gama de fatores internos e externos”. Como fatores internos pode-se destacar as necessidades que determinam o que os clientes procuram e os desejos que se relacionam com o que eles esperam aos hospedar-se em um hotel. Como fatores externos, a comunicação através de campanhas publicitárias, a imagem corporativa e a imagem local que criam na mente do cliente uma impressão de diferenciação em relação aos demais.

Com a apresentação destes conceitos, é possível destacar os principais componentes dos serviços ao cliente, que convergem para a construção de um relacionamento longo e conseqüentemente lucrativo:

- Integração com o cliente;
- Diferenciação da oferta;
- Criação de valor e
- Satisfação do cliente

Para La Londe e Zinszer (1976), o serviço ao cliente possui a característica de multidimensionalidade em sua ocorrência. Tal característica pode ser evidente nas empresas:

- Serviço ao cliente como uma filosofia na organização;

- Serviço ao cliente como uma atividade;
- Serviço ao cliente como níveis de desempenho a serem atingidos por fornecedores.

Os serviços ao cliente, também podem ser caracterizados pelas situações relacionadas com a oferta: bens tangíveis acompanhados de serviços ou um principal acompanhado de serviços secundários (Bowen, Siehl e Schneider, 1989). Esta característica na verdade, será de grande importância no contexto deste estudo, pois na indústria hoteleira está bastante presente.

A importância do serviço ao cliente, cresce hodiernamente, tornando-se um sinônimo de competitividade. Assim, complementando os conceitos apresentados, é interessante destacar a abordagem de Schnaars (1991). Segundo ele, as empresas que oferecem melhor serviço ao cliente, ganham maior participação de mercado, podem cobrar preços mais altos e crescem em um ritmo mais rápido que seus concorrentes que oferecem menos serviço.

#### **4.5.1 Classificação de Serviços ao Cliente**

Assim como o conceito, a classificação de serviços ao cliente, possui várias propostas, o que conduz à sua melhor compreensão. Nesta seção, serão abordados quatro modelos.

No primeiro modelo destaca-se a classificação de La Londe & Zinszer (1976), que propõem, uma base classificatória para serviços ao cliente que consiste em:

- a) Serviços ao cliente podem ser vistos como atividades (um processo a ser gerenciado, com várias atividades de serviço propriamente dito).
- b) Serviços podem ser vistos como níveis de desempenho a serem atingidos por fornecedores (visando atender às aspirações dos clientes).
- c) Serviços ao cliente como uma filosofia administrativa (atitudes do fornecedor).

O segundo modelo proposto por Lovelock (1983), classifica os serviços ao cliente, utilizando-se de variáveis como: a natureza do serviço, a natureza da demanda, o relacionamento com os consumidores, o grau de customização, o grau de percepção do serviço pelo cliente e a entrega do serviço. Dentre estas variáveis, a de maior destaque, é a natureza do serviço, pois o autor divide os serviços em tangíveis e intangíveis, relacionando a tangibilidade ao receptor do serviço, seja ele pessoa, ou um objeto. Um exemplo é o restaurante, a recepção, a lavanderia de um hotel. “Esta diferenciação é de fundamental importância, pois o consumidor ao presenciar a “fabricação” do serviço sofrerá profunda influência em seu grau de satisfação em razão das interações durante o processo e não apenas ao seu final” (Lovelock, 1983).

No terceiro modelo, Berman e Evans (1995), caracterizam os serviços ao cliente de acordo com o custo de oferecê-los e o valor de serviço para o cliente (figura 6).

Figura 6 - Classificação de Serviços ao Cliente

		Custo em Oferecer o Serviço	
		Alto	Baixo
Valor do Serviço para o Cliente	Alto	<p>Construção de clientela</p> <p>Atividades de alto custo, percebidas e valorizadas, que solidificam a lealdade do consumidor.</p>	<p>Solidificação da clientela</p> <p><i>Pequenas coisas</i> de baixo custo que aumentam a fidelidade do consumidor.</p>
	Baixo	<p>Desapontador</p> <p>Atividades dispendiosas que não surtem efeito por não agregarem valor para o cliente.</p>	<p>Básico</p> <p>Atividade de baixo custo que são esperadas pelos clientes. Não são consideradas como diferenciais, mas sua falta reduz a clientela.</p>

Os autores Berman e Evans (1995) apresentam também, outra classificação para serviços ao cliente, ao separá-los em serviços primários e secundários, de acordo com a função exercida na composição da oferta:

- a) Serviços ao cliente primários são aqueles considerados como parte integrante do composto de produto, ou do produto genérico. Estes serviços são considerados parte integrante da oferta, impossibilitando a permanência no mercado a quem não os ofertar;
- b) Serviços ao cliente secundários são considerados *extras* ou componentes do produto ampliado, incluídos no composto de produto em ocasiões determinadas com a finalidade de diferenciar a oferta. Os autores ressaltam que esse tipo de serviço somente deve ser ofertado quando proporcionar um incremento nas vendas e nos lucros, pois acarretam custos adicionais.

O valor do serviço oferecido ao cliente, é a essência da análise de Berman e Evans, a qual deve ser sempre considerada, como fator de diferenciação da oferta; pois assim “cria-se valor superior para o cliente e aumentado os lucros (Churchill, 2000) da empresa.”

O quarto modelo a ser abordado, baseia-se na classificação dos serviços ao cliente de acordo com o momento de sua execução, que segundo , Larson, Weigand e Wright, (*apud* Kotler, 1998) classificam-se em três momentos distintos:

- Serviços pré-venda: caracterizam-se pelos serviços realizados antes da compra, como central de reservas de um hotel;
- Serviços pós-compra: caracterizam-se pelos serviços realizados após a compra, instalações;
- Serviços adicionais: agregam valor em qualquer momento do processo, como translados com motorista bilíngüe, *check in* diferenciado, etc.

#### 4.5.2 Serviço ao Cliente Voltado para o Valor

De acordo com Churchill e Peter (2000), valor “centra-se em compreender o cliente e o ambiente, criar um valor superior para o cliente e, quando apropriado, construir relacionamento duradouro”. Baseia-se em seis princípios:

- Cliente: criação de valor para o cliente (hóspede) através de relacionamentos diretos e indiretos;
- Concorrência: ofertar valor superior para os clientes (hóspedes) em relação aos concorrentes;
- Proatividade: mudar o ambiente para melhorar as chances de sucesso. Antecipar às mudanças, não esperar acontecer;
- Interfuncionalidade: utilizar equipes interfuncionais para melhorar a efetividade das atividades de marketing.

Para Day (1994) a interfuncionalidade pode ser utilizada como estratégia que diferencia o serviço ao cliente da empresa, utilizando as suas competências internas, é capaz de criar vantagem competitiva sustentável, uma vez que as características organizacionais dificilmente podem ser copiadas.

- Melhoria contínua: trabalhar continuamente na melhoria das atividades de marketing;
- Stakeholders: considerar indivíduos ou grupos que possam influenciar decisões de marketing e ser influenciados por elas. A aplicação deste conceito conduz de maneira mais consistente à criação de uma postura, de uma filosofia, de um melhor posicionamento perante o mercado.

A criação de um valor superior para o cliente, consiste em “estabelecer a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios e quanto aos custos da compra e uso de produtos ou serviços” (Churchill e Peter, 2000).

A equação de valor é simplesmente uma representação útil da idéia que benefícios têm efeitos positivos e custos têm efeitos negativos sobre o valor (figura 7).

Figura 7- Equação do Valor

$$\boxed{\text{Valor para o Cliente}} = \boxed{\text{Benefícios Percebidos}} - \boxed{\text{Custos Percebidos}}$$

Adaptado de Churchill e Peter 2000

Há quatro tipos de benefícios que os clientes podem receber na compra e uso de produtos e serviços e quatro tipos de custos que podem procurar reduzir (quadro 8).

Assim, o cliente fará sua escolha quando os benefícios excederem os custos, o produto ou o serviço, oferecerem valor superior em comparação com outras alternativas Kotler (1998).

Quadro 8 - Determinantes da criação de valor para os clientes

<b>BENEFÍCIOS</b>	<b>CUSTOS</b>
<b>FUNCIONAIS</b> Benefícios tangíveis recebidos em bens e serviços.	<b>MONETÁRIOS</b> A quantidade de dinheiro que os clientes pagam para receber produtos e serviços.
<b>SOCIAIS</b> Respostas positivas que os clientes recebem de outras pessoas por comprar e usar determinados produtos e serviços.	<b>TEMPORAIS</b> O tempo gasto comprando produtos e serviços.
<b>PESSOAIS</b> Bons sentimentos que os clientes experimentam pela compra, propriedade e uso de produtos, ou pelo recebimento de serviços.	<b>PSICOLÓGICOS</b> A energia e a tensão mentais envolvidos em fazer compras e aceitar os riscos dos produtos.
<b>EXPERIMENTAIS</b> O prazer sensorial que os clientes obtêm com produtos e serviços.	<b>COMPORTAMENTAIS</b> A energia física que os clientes despendem para comprar produtos e serviços.

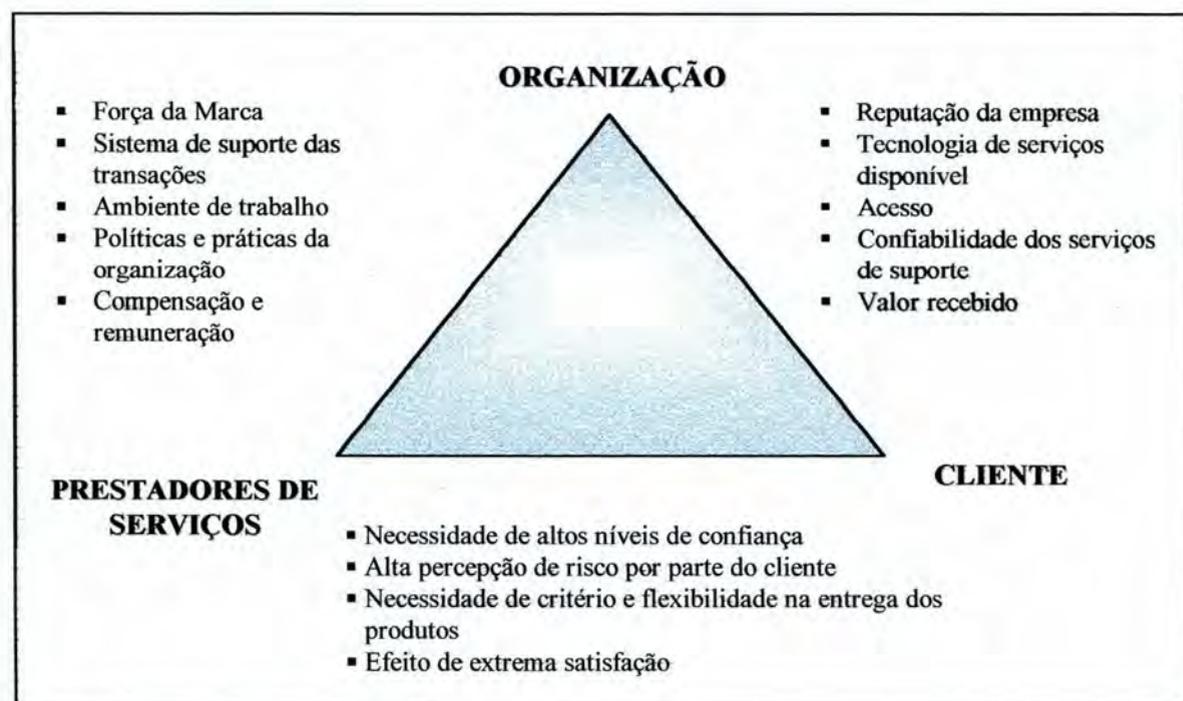
Adaptado de Churchill e Peter 2000

Para que o valor superior seja entregue ao cliente, Kotler (1998) defende a introdução da cadeia de valor, proposta por Porter (1986) que apresenta fontes de significativas diferenciações do serviço ao cliente.

Heskett *et al* (1997) propõe a aplicação da cadeia de valor a partir da orientação para os serviços ao cliente através da identificação das necessidades dos clientes, promovendo uma oferta superior às suas expectativas, desenvolvendo uma visão estratégica da empresa.

A visão estratégica de Heskett, baseia-se em quatro elementos básicos: o serviço de entrega, a estratégia operacional, conceito de serviço – *agregar valor à oferta* – e os segmentos de mercados alvos. Estes quatro elementos são apresentados como parte integrante do triângulo dos relacionamentos (figura 8).

Figura 8- Triângulo dos relacionamentos: empresa orientada para serviço ao cliente



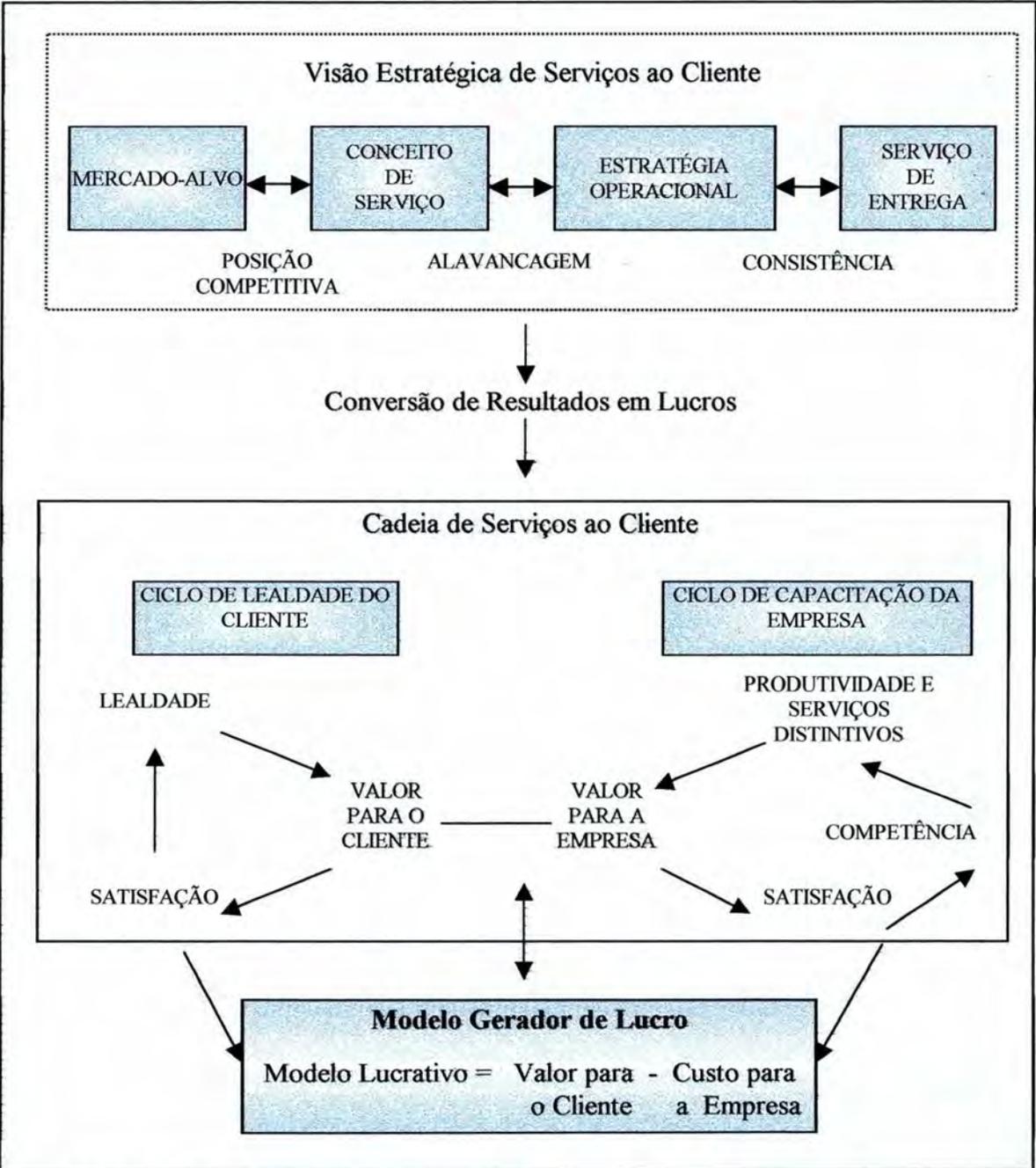
Adaptado de Heskett *et al* (1997)

Com o estabelecimento dos elementos básicos para a visão estratégica, Heskett *et al* (1997) propõe a Cadeia de Serviços ao Cliente Geradora de Lucro (figura 9). De acordo

com essa proposta, a empresa torna-se apta a desenvolver competências, como serviços distintos, ofertando um valor superior aos seus clientes, a um menor custo relativo.

O entendimento da Cadeia de Serviços ao Cliente é de suma importância, pois explica a geração de resultados a partir da orientação para serviços ao cliente.

Figura 9- Cadeia de Serviços ao Cliente Geradora de Lucro



Adaptado de Heskett et al (1997)

(Para Bowen *et al* (1989) a orientação para serviços aos clientes é uma decisão estratégica para as empresas que priorizam a resposta ao cliente (Quadro 9). Contudo faz-se necessário preparar-se organizacionalmente, considerando-se os seguintes requisitos:

- Apregoar a cultura do serviço ao cliente criando entre todos na empresa um comprometimento com o serviço ao cliente;
- Apregoar a cultura do serviço ao cliente criando entre todos na empresa um comprometimento com o serviço ao cliente;
- Estabelecer um sistema de informações mercadológica utilizando-se de seus canais de comunicação com o mercado; com o propósito de manter-se informada sobre os acontecimentos no mercado;
- Estabelecer relacionamento com o mercado com o propósito de atingir objetivos comuns;
- Avaliar a percepção do cliente quanto ao valor do serviço recebido;
- Avaliar a capacidade interpessoal das pessoas que têm contato direto com o mercado;
- Estimular a interatividade dos clientes com a empresa, através do estabelecimento de canais diretos de comunicação com o cliente com o propósito de agregar valor através de serviços personalizados;

Quadro 9- Configurações do Setor Hoteleiro Tradicional e do Orientado para Serviços ao Cliente.

<b>Características</b>	<b>Hotelaria Tradicional Orientada para o Produto</b>	<b>Hotelaria Orientada para o Serviço ao Cliente</b>
Escolha Estratégica	Padronização: pouca interação com o cliente	Resposta ao cliente: grande interação com o cliente
Incorporação dos serviços da organização	Ocorre raramente	Ocorre extensivamente
Atividade de serviço ao cliente	Principalmente técnica, limitada ao produto inflexível	Técnica e racional, extensiva ao produto em sentido amplo muito flexível
Preparação para a incerteza do ambiente	Relativamente pequena	Relativamente grande

Adaptado de Bowen *et al* (1989)

Ao analisar este conjunto de conceitos, concorda-se com Shiozawa, (1993) “o foco no cliente, deve ser um balizamento permanente nas ações das organizações, em particular daquelas que estão em profundo processo de mudanças”. Mudanças estas, fundamentais para a manutenção no mercado. Sendo assim, o objetivo do serviço é oferecer tantas facilidades quanto possíveis para a perfeita satisfação do cliente durante o ciclo de serviços.

No setor hoteleiro, “os hotéis bem sucedidos, fornecem melhor serviço do que a maior parte dos demais setores que ficam em contato constante com os clientes” (Albrecht e Bradford, 1990). O serviço ao cliente deve ser um diferencial, sendo visto de maneira integrada na organização.

De acordo com Albrecht (1998) “talvez você nunca veja um cliente externo, mas isso não significa que as pessoas que apelem a você como clientes internos não precisem ter as suas necessidades atendidas por você da mesma maneira eficaz que é usada por uma pessoa de contato direto com os clientes externos.” Assim como os clientes externos (hóspedes), os clientes internos (funcionários) e ao mesmo tempo colegas, devem ser cultuados e considerados como a extensão de qualquer negócio.

Percebe-se, que o cliente é ponto central de preocupação dos diversos autores, o que conduz este trabalho a identificar o conjunto de serviços ao cliente considerados pelos hóspedes na escolha de hotéis 4 e 5 estrelas de Foz do Iguaçu para então, “preparar sua estrutura física e humana para proporcionar aos clientes; ciclos de serviços capazes de encantar os clientes” (Castelli, 1999); estabelecendo assim, estratégias que criem valor para o cliente.

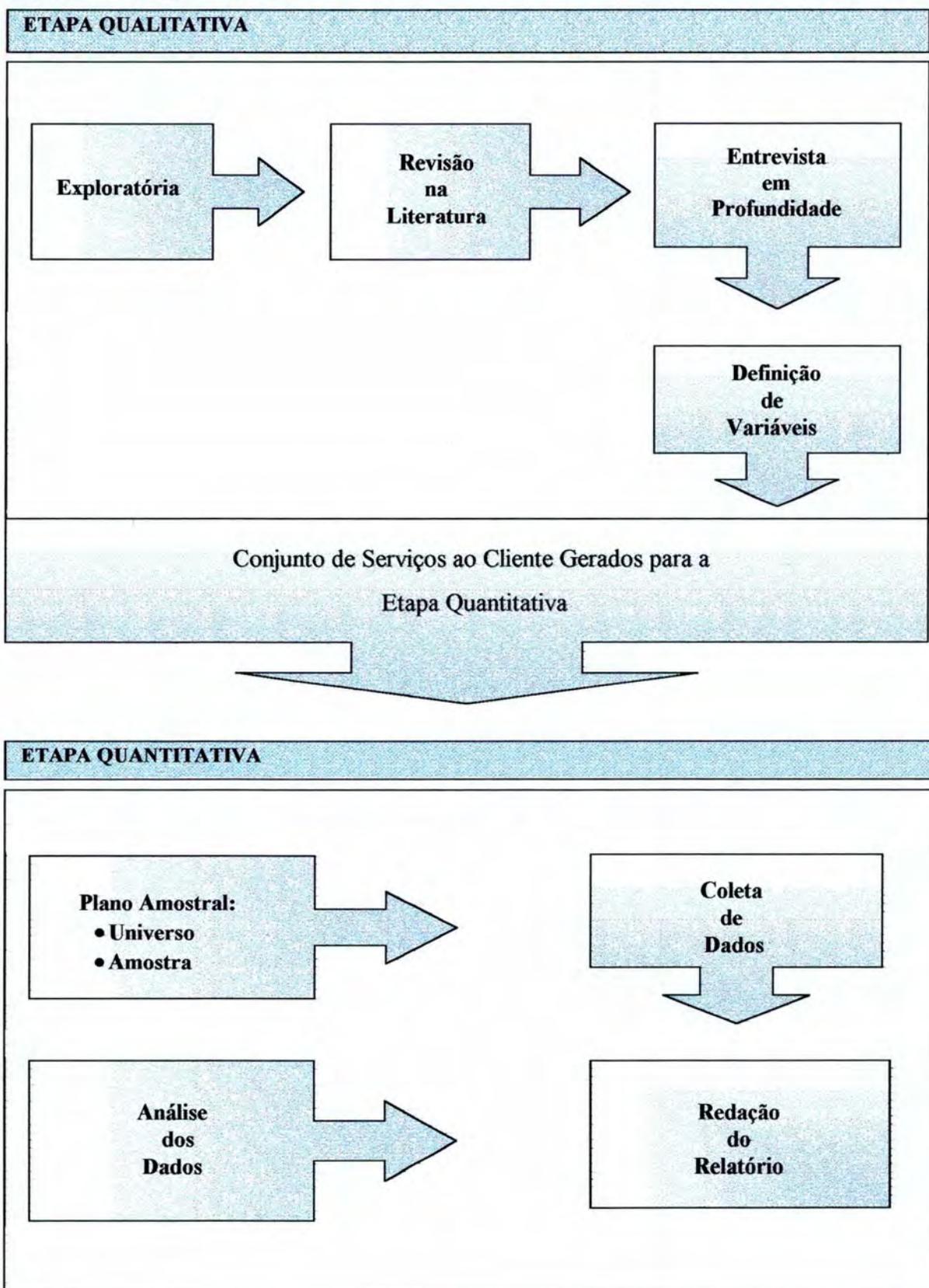
## 5. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Em razão das características do tema proposto, a metodologia adotada com base em Boyd & Westfall (1989), foi uma pesquisa quantitativa, precedida de uma etapa qualitativa. Pode ser ainda, classificada como pesquisa descritiva, na medida em que expõe o fenômeno em estudo, conduzindo à descrição das características dos mesmos (Boyd & Westfall, 1989). Na página seguinte a figura 10 apresenta o *design* da pesquisa.

### 5.1 ETAPA QUALITATIVA

A primeira etapa da pesquisa foi eminentemente exploratória. De acordo com Churchill (1998), a pesquisa exploratória é a base para um bom estudo para qualquer problema que seja pouco conhecido. A aplicação deste método deve-se ao fato do presente estudo não ter muitas informações para iniciar um questionamento e permitir uma maior flexibilidade na geração de *insights*. Esta etapa teve como base a revisão bibliográfica através da literatura concernente ao tema, envolveu a procura em livros, revistas especializadas, jornais, Internet e entrevistas em profundidade, que buscou descrever os serviços ao cliente nos hotéis de categorias 4 e 5 estrelas de Foz do Iguaçu, contribuindo para a geração de um conjunto de variáveis necessárias para o desenvolvimento da etapa quantitativa. As entrevistas em profundidade foram aplicadas junto aos gerentes gerais de cada hotel objeto do estudo e junto a dez hóspedes de cada um desses mesmos hotéis. As entrevistas em profundidade foram aplicadas junto aos gerentes gerais de cada hotel objeto do estudo e junto a dez hóspedes de cada um desses mesmos hotéis.

Figura 10 – Design da Pesquisa



### 5.1.1 Definição das variáveis

De acordo com Boyd & Westfall (1989), entrevistas em profundidade não envolvem o uso de questionários formais, porém a discussão é a respeito do problema específico em mãos. Por esta razão, neste estudo, foi utilizado um roteiro semi-estruturado (Anexo 1), que orientou a coleta dos dados, utilizando-se os seguintes tópicos:

- 1) No que os hotéis 4 e 5 estrelas de Foz do Iguaçu estão se diferenciando:
  - a) *entre si*
  - b) *do resto do país*
- 2) Quais são os pontos fracos dos hotéis 4 e 5 estrelas de Foz do Iguaçu? – *opinião dos gerentes gerais e experts;*
- 3) Quais são os serviços ao cliente efetivamente oferecidos pelos hotéis 4 e 5 estrelas de Foz do Iguaçu? Destes, quais são os serviços em potencial?
- 4) O que é importante na escolha de um hotel 4 ou 5 estrelas em Foz do Iguaçu?
- 5) Há programação para implantação de novos serviços?
- 6) Como é realizado o serviço de pré-venda e venda?
- 7) Há um trabalho de pós-venda?

O produto final das entrevistas em profundidade, foi a relação descrita no anexo 2 este estudo.

### 5.1.2 Elementos da Etapa Qualitativa

Os elementos da pesquisa, foram três gerentes gerais de hotéis, sendo dois 5 estrelas e um 4 estrelas.

O número de gerentes gerais entrevistados deve-se ao fato dos demais não se disporem a participar deste estudo. Contudo, segundo o presidente do Sindicato dos Hotéis, os gerentes entrevistados são, realmente os principais detentores de informações sobre o assunto.

Foram também entrevistados o diretor regional da ABIH - Associação Brasileira da Indústria Hoteleira e o presidente do Sindicato dos Hotéis de Foz do Iguaçu.

### **5.1.3 Procedimentos de coleta da etapa qualitativa**

Inicialmente, foi realizada uma busca de dados secundários, sobre o setor hoteleiro, através de livros, revistas especializadas, jornais, Internet, entrevistas com *experts*, material dos próprios estabelecimentos e com visitas pessoais aos hotéis objeto do estudo.

Para que houvesse a autorização e o apoio das unidades pesquisadas, foram realizadas reuniões com os executivos dos hotéis. Nesses encontros foram destacadas a importância e seriedade do estudo em questão, e acordado um prazo para que o entrevistador realizasse as entrevistas com os hóspedes.

A partir de então, iniciaram-se as entrevistas em profundidade, por intermédio de um roteiro semi-estruturado (Anexo 1), com os elementos já nominados e 10 hóspedes de cada hotel objeto do estudo, visando a construção do instrumento de coleta de dados utilizado na etapa quantitativa. Os resultados dessa etapa estão apresentados no Anexo 2 deste estudo.

### **5.1.4 Output da Pesquisa Exploratória**

Através das entrevistas em profundidade realizadas no período de 25/09 a 02/10/2000, estabeleceram-se 78 variáveis de serviços ao cliente, reduzidas para 57 em função da semelhança entre algumas, analisadas através dos seus respectivos conteúdos.

Com base em critérios de relevância do serviço, procurou-se separá-los por dimensões afins, concedendo a cada dimensão um título que identificasse o teor dos itens dela constantes. A seguir submeteu-se o instrumento a um teste de compreensão das variáveis utilizadas a novos 5 hóspedes de cada hotel, resultando dessa análise o instrumento de coleta de dados efetivamente utilizado na etapa quantitativa, com 40 variáveis de serviço ao cliente. As questões foram distribuídas em uma parte composta por variáveis de caracterização da amostra e em outra por 5 dimensões de análise (Anexo 3). Para essas últimas foram utilizadas escalas de importância e qualidade de serviços, apresentadas no Anexo 4 deste estudo.

## **5.2. ETAPA QUANTITATIVA**

A etapa quantitativa teve por finalidade levantar dados que permitiram a avaliação da importância dos serviços ao cliente utilizados na escolha de hotéis 4 e 5 estrelas em Foz do Iguaçu.

### **5.2.1 Plano amostral**

- 1) **UNIVERSO:** fazem parte deste estudo os hóspedes de três hotéis, sendo dois de categoria 5 estrelas e um de categoria 4 estrelas de Foz do Iguaçu.

Os hotéis não foram nominados neste estudo, em razão da administração dos mesmos não ter autorizado;

- 2) **AMOSTRA:** a amostra utilizada neste estudo foi não-probabilística por tráfego que totalizou 320 hóspedes, conforme tabela 3.

Foram escolhidos, os hóspedes presentes na recepção dos hotéis em horários no início da manhã e noite, em dias de semana, sábados, domingos e feriados para proporcionar maior representatividade da amostra.

Tabela 3 - Amostra

<b>Hotéis</b>	<b>Frequência (f)</b>	<b>%</b>
Hotel A	119	37,2
Hotel B	121	37,8
Hotel C	80	25,0
<b>TOTAL</b>	<b>320</b>	<b>100,0</b>

### 5.2.2 Instrumento de coleta de dados

Com os resultados obtidos na etapa qualitativa, foi possível estabelecer o instrumento de coleta de dados aplicado à amostra em forma de questionário padronizado. Este questionário foi composto por uma parte com variáveis de segmentação e 80 questões distribuídas em 5 dimensões de análise, conforme anteriormente já mencionado.

Para a sua mensuração foram utilizadas escalas de importância e qualidade de serviço com intervalos de 5 pontos, possibilitando o posicionamento do respondente de 1 (sem importância) a 5 (extremamente importante) e 1 (péssimo) a 5 (excelente) respectivamente.

A utilização de questionário padronizado deveu-se ao fato de “ser mais fácil de conduzir e possibilitar menos confusão na coleta das informações ou interpretações dos resultados” (Boyd & Westfall, 1989).

### 5.2.3 Pré-teste do instrumento

O questionário foi submetido a um pré-teste junto aos hotéis objeto da pesquisa, no período de 01/11 à 08/11/2000, procurando possíveis ajustes das questões para obter melhor operatividade do instrumento (Lakatos & Marconi, 1995).

No pré-teste foi identificado que o questionário poderia ser aplicado sem a necessidade de qualquer alteração.

#### 5.2.4 Levantamento dos dados

Realizado o pré-teste, iniciou-se o levantamento de dados através de entrevistas pessoais no período de 13/11/2000 à 28/02/2001, em dias de semana, sábados, domingos e feriados, para proporcionar maior representatividade da amostra, como já mencionado anteriormente.

Para a realização das entrevistas, foram utilizados entrevistadores treinados nas Faculdades Unificadas de Foz do Iguaçu.

#### 5.2.5 Tratamento estatístico

Um processo estatístico percorre vários estágios, como: análise univariada, análise bivariada e análise multivariada, dependendo na natureza dos dados coletados (Roesch, 1996). Por sua vez, as técnicas utilizadas para análise dos dados, depende do tipo de escala utilizada na pesquisa. Neste estudo, foram utilizadas as análises univariada e multivariada; escalas nominal e intervalar.

Para a análise dos resultado foram utilizadas as seguintes ferramentas estatísticas:

- a) Para a análise da escala nominal foi utilizada freqüência simples, apresentados em valores absolutos e percentuais;
- b) Para comparar as médias entre os fatores importantes na escolha de um hotel 4 e 5 estrelas, foi realizada uma análise de variância (ANOVA). Neste teste, buscou-se averiguar se os grupos diferem entre si. Esta identificação se dá por intermédio do valor "F" (razão). Aceitou-se o valor F como significativo a um nível de significância de até 0,05.
- c) As dimensões de análise foram submetidas a um teste de fidedignidade de escala - Alfa de Cronbach - que, por convenção, quando o valor do alfa for

superior a 0,65 a escala de medida é considerada aceitável (Hair *et al*, 1998). O resultado do teste de fidedignidade é apresentado na tabela 4.

Contudo para Pereira (1999),

é tarefa do pesquisador julgar se o nível alcançado é satisfatório ou não, pois não há um ponto de corte ideal que se possa arbitrar para a concepção de qualquer indicador. Mais importante do que julgá-lo bom ou ruim é ter uma avaliação de que quão bom ele seja por meio do valor obtido para alfa, considerando-se o intervalo de valores possíveis (0 – 1) e a complexidade do fenômeno que se busca medir.

Os dados coletados foram estruturados de maneira a serem trabalhados por meio de programa estatístico *Statistical Package for the Social Sciences – SPSS*.

Tabela 4 - Teste de Fidedignidade

<b>Dimensões de Análise</b>	<b>Valor de Alfa Escala de Importância</b>	<b>Valor de Alfa Escala de Qualidade de Serviços</b>
1. Infra-estrutura e ambiente	0,7134	0,7509
2. Localização	0,8527	0,8980
3. Conforto, bem estar e lazer	0,8216	0,8502
4. Informação e comunicação	0,7228	0,6282
5. Postura do hotel em relação ao hóspede	0,8086	0,6421

## 6. RESULTADOS

Neste capítulo do trabalho, são analisados os resultados da pesquisa realizada com 320 hóspedes de hotéis categorias 4 e 5 estrelas de Foz do Iguaçu, visando conhecer a sua opinião sobre o serviço ao cliente oferecido pelos mesmos.

A amostra foi estratificada segundo os critérios de sexo (tabela 5), idade (tabela 6) e país (tabela 7):

Tabela 5 - Caracterização da Amostra por Sexo

Hotéis	Masculino		Feminino	
	(f)	%	(f)	%
Hotel A	66	55,5	53	44,5
Hotel B	74	61,2	47	38,8
Hotel C	53	66,2	27	33,8
<b>TOTAL</b>	<b>193</b>	<b>60,3</b>	<b>127</b>	<b>39,7</b>

Tabela 6 - Caracterização da Amostra por Idade

Hotéis	Faixa Etária					
	18-40		41-59		60 e mais	
	(f)	%	(f)	%	(f)	%
Hotel A	60	50,4	52	43,7	7	5,9
Hotel B	63	52,1	50	41,3	8	6,6
Hotel C	46	57,5	33	41,3	1	1,3
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>52,8</b>	<b>135</b>	<b>42,2</b>	<b>16</b>	<b>5,0</b>

Tabela 7 - Caracterização da Amostra por País

País	Frequência (f)	%
Argentina	31	9,7
Brasil	248	77,5
Chile	8	2,5
Estados Unidos	6	1,9
França	1	0,3
Paraguai	17	5,3
Uruguai	7	2,2
Venezuela	2	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>320</b>	<b>100,0</b>

A pequena representatividade de alguns países como Estados Unidos e França é decorrente das razões hemisféricas, e ao chamado turismo *day tour* no qual o turista, permanece apenas um dia na cidade, não necessitando dos serviços de hospedagem.

## 6.1 DIMENSÃO DE SERVIÇO AO CLIENTE

Com base nos resultados da pesquisa exploratória, as variáveis constantes no questionário foram agrupadas, a priori por similaridade em cinco dimensões de serviço ao cliente (tabela 8). O critério para alocação das variáveis à dimensão de serviço, e a própria escolha da denominação de cada dimensão, foi estabelecido pelo pesquisador com base na percepção dos hóspedes pesquisados, que referiam a conceitos abrangentes como “infra-estrutura, conforto, bem estar”.

As cinco dimensões estão a seguir apresentadas:

- 1) Infra-estrutura e ambiente;
- 2) Localização;
- 3) Conforto, bem estar e lazer;
- 4) Informação e comunicação;
- 5) Postura do hotel em relação ao hóspede

Tabela 8 – Dimensões de Serviço ao Cliente

<b>Dimensões</b>	<b>Média Escala de Importância</b>	<b>Média Escala de Qualidade de Serviços</b>
1. Infra-estrutura e ambiente	2,99	2,63
2. Localização	4,13	3,83
3. Conforto, bem estar e lazer	3,11	3,17
4. Informação e comunicação	3,66	3,15
5. Postura do hotel em relação ao hóspede	3,61	3,21

**Escala de Importância:**

(1) sem importância, (2) pouco importante, (3) importante, (4) muito importante, (5) extremamente importante;

**Escala de Avaliação:**

(1) péssimo, (2) ruim, (3) bom, (4) ótimo, (5) excelente.

Em razão dos objetivos deste estudo, a utilização de escala desequilibrada com a distribuição das respostas com três categorias de natureza positivas, possibilitou a obtenção de informações com maior refinamento do grau de importância e qualidade dos serviços.

### 6.1.1 Infra-estrutura e ambiente

Estão reunidos sob esta denominação, fatores entendidos como serviços ao cliente que dizem respeito ao equipamento físico dos hotéis e sua ambientação (tabela 9). Para a escolha de hotéis de categorias 4 e 5 estrelas, a variável arquitetura e *design* das instalações apresentou o melhor índice dentre os componentes do serviço ao cliente integrantes desta dimensão. Acredita-se que este resultado deva-se ao fato dos hóspedes visualizarem através desta variável um ambiente agradável e extensivo dos meios em que vivem.

Quanto ao índice apresentado pelas variáveis lojas de renome, lojas de conveniência e salão de beleza, em relação às médias gerais, atribui-se aos seguintes fatos: as lojas de renome são extensão de lojas do Paraguai; por esta razão, os hóspedes, preferem fazer suas compras quando em suas visitas ao país vizinho. Assim, as lojas de renome nos hotéis, acabam se caracterizando como lojas de conveniência, pois os hóspedes as utilizam em situações em que deixam de comprar algum produto, ou em caso de turistas estrangeiros que compram nestas lojas, quando se tratam de produtos como jóias e pedras preciosas. As lojas de conveniência são disponibilizadas aos hóspedes para favorecê-los com produtos que eventualmente são esquecidos em suas bagagens, não precisando sair do hotel para comprá-los. O mesmo acontece com os salões de beleza que proporcionam ao hóspede uma maior permanência no hotel, podendo assim, melhor usufruir os benefícios oferecidos.

Esta dimensão apresentou um alfa de Cronbach de 0,7134 para a escala de importância e 0,7509 para a escala de qualidade dos serviços sendo por tanto analisada com um conjunto de variáveis medidoras de infra-estrutura e ambiente.

Tabela 9 - Importância e qualidade dos serviços ligados à infra-estrutura e ambiente

<b>Itens</b>	<b>Média Escala de Importância</b>	<b>Média Escala de Qualidade dos Serviços</b>
1. Arquitetura e <i>design</i> das instalações	3,85	3,86
2. Lojas de renome	2,66	2,34
3. Lojas de conveniência	2,77	2,48
4. Salão de beleza	2,67	2,34
<b>Avaliação Geral</b>	<b>2,9898</b>	<b>2,6346</b>
<b>Alfa</b>	<b>0,7134</b>	<b>0,7509</b>

### 6.1.2 Localização

A tabela 10 demonstra as variáveis que facilitam a forma de os hóspedes chegarem aos hotéis.

Tabela 10 - Importância e qualidade dos serviços ligados à localização

<b>Itens</b>	<b>Média Escala de Importância</b>	<b>Média Escala de Qualidade dos Serviços</b>
1. Fácil acesso	4,14	3,90
2. Localização privilegiada (acesso às cataratas, Itaipu, compras, cassino)	4,10	3,78
<b>Avaliação Geral</b>	<b>4,1266</b>	<b>3,8354</b>
<b>Alfa</b>	<b>0,8527</b>	<b>0,8980</b>

De maneira geral na etapa exploratória, os hóspedes consideraram a dimensão localização um dos componentes mais importantes do serviço ao cliente de hotéis 4 e 5 estrelas em Foz do Iguaçu.

A facilidade de acesso aos hotéis, foi a que apresentou a maior média tanto de importância, quanto de qualidade de serviços. Os hotéis pesquisados estão localizados em pontos estratégicos da cidade, o que facilita não apenas a chegada dos hóspedes, seja por via aérea ou terrestre, como também o seu deslocamento para os pontos turísticos da

cidade, como as Cataratas, Usina de Itaipu, compras no Paraguai, Marco das Três Fronteiras, Cassinos e outras atrações gastronômicas e culturais.

### 6.1.3 Conforto, bem-estar e lazer

Trata-se aqui da dimensão conforto, bem-estar e aspectos lúdicos do hotel, que dentro de uma visão macro, tem função de convergir para o encontro dos desejos e necessidades dos hóspedes, procurando satisfazê-los. Assim, é necessário que o hotel esteja voltado para proporcionar o máximo de conforto, bem-estar e lazer, procurando constituir um forte apelo motivacional. A tabela 11 apresenta esta dimensão.

É interessante observar, que na escala de importância, a dimensão em referência, juntamente com a infra-estrutura, apresenta, na média, os mais baixos índices, sinalizando que os hóspedes que freqüentam esta categoria de hotel, não consideram estas dimensões como as mais importantes na sua escolha.

As variáveis mais importantes na opinião dos hóspedes entrevistados foram o serviço médico no próprio hotel (3,77), rapidez e eficiência nos serviços de quarto (3,72), rapidez e eficiência nos serviços de bar e restaurante (3,70), seguida pelas equipes de recreação (3,53), apartamentos já refrigerados na chegada do hóspede (3,51) e recreação infantil (3,41). Concernente à qualidade dos serviços, os resultados foram mais favoráveis para estas mesmas variáveis, exceto para o serviço médico, que por apresentar uma baixa freqüência, devido a não utilização do serviço pelos respondentes, foi desconsiderada na análise. Trata-se de um serviço ao cliente muito específico, e por sua remota utilização, prejudicou a avaliação. O mesmo fato ocorreu com a variável empréstimo de cadeira de rodas.

As variáveis que contribuíram para o baixo índice da dimensão conforto, bem-estar e lazer em ambas as escalas utilizadas, foram: apartamento com mensagem personalizada de boa noite (2,85 – 3,31), bares temáticos (2,87 – 3,01), *night club* (2,52 – 1,86). Os serviços de traslado com motorista bilíngüe (1,77) e garçom bilíngüe (1,88), apresentaram freqüências muito baixas na escala de importância e foram desconsideradas na

escala de qualidade de serviços, pois os seus índices impossibilitaram a análise. Do total dos entrevistados, 77,5% foram brasileiros, para os quais se tornam irrelevantes os serviços.

Tabela 11- Importância e qualidade dos serviços ligados ao conforto , bem-estar e lazer

<b>Itens</b>	<b>Média Escala de Importância</b>	<b>Média Escala de Qualidade dos Serviços</b>
1. Restaurantes típicos (ex.: culinária local, regional, internacional)	3,24	2,97
2. Equipe de recreação infantil	3,41	3,31
3. Empréstimo de cadeira de rodas	3,23	-
4. Instalações especiais para crianças	3,27	3,00
5. <i>Check-in Vip</i>	3,26	3,05
6. <i>Check-in com welcome drink</i>	3,22	3,33
7. Apartamentos com mensagens personalizadas de boas-vindas	3,29	3,06
8. Apartamentos já refrigerados na chegada do hóspede	3,51	3,40
9. Apartamento com roupão, chinelo e cesta de frutas	3,15	3,03
10. Apartamentos com mensagens personalizadas de boa noite	2,85	2,71
11. Serviço médico no próprio hotel	3,77	-
12. Serviço de traslado com motorista bilíngüe	1,77	-
13. Garçons bilíngüe	1,78	-
14. Rapidez e eficiência nos serviços de bar e restaurante	3,70	3,10
15. Rapidez e eficiência nos serviços de quarto	3,72	3,01
16. <i>Happy hour com buffet gratuito</i>	3,00	2,51
17. Equipe de recreação	3,53	3,31
18. Trilhas ecológicas	3,25	3,08
19. Eventos culturais (shows, apresentações teatrais etc)	3,02	2,88
20. Bares temáticos	2,87	2,61
21. <i>Night Club</i>	2,52	1,76
22. Sauna com massagista	3,01	2,82
<b>Avaliação Geral</b>	<b>3,1099</b>	<b>3,1750</b>
<b>Alfa</b>	<b>0,8216</b>	<b>0,8502</b>

#### 6.1.4 Informação e comunicação

A tabela 12 refere-se aos facilitadores da interação entre hotel e hóspede, que apresenta quatro variáveis destacadas na pesquisa qualitativa.

Tabela 12 - Importância e qualidade dos serviços ligados à informação e comunicação

<b>Itens</b>	<b>Média Escala de Importância</b>	<b>Média Escala de Qualidade dos Serviços</b>
1. Serviço do <i>toll-free</i> rápido e eficiente	3,93	3,47
2. Comunicação do hotel através de marketing direto (mala direta, telemarketing)	3,14	2,75
3. <i>Site</i> na Internet	3,59	3,05
4. Comunicação do agente de viagens	3,71	3,41
<b><i>Avaliação Geral</i></b>	<b>3,6594</b>	<b>3,1542</b>
<b><i>Alfa</i></b>	<b>0,7228</b>	<b>0,6282</b>

Nesta dimensão o serviço de *toll free* foi a variável que apresentou melhor resultado na dimensão da informação e comunicação, tanto na escala de importância (3,93), quanto na qualidade dos serviços (3,47), seguido pela comunicação do agente de viagens (3,71 – 3,41), *site* na Internet (3,59 – 3,05) e comunicação através de marketing direto (3,14 – 2,75).

A valorização do serviço *toll free* justifica-se pela importância que os clientes dispensam de maneira geral à rapidez e eficiência deste serviço; pois na maioria das vezes, funciona como um “cosmético burocrático” (Freemantle, 1994) , ou seja deixa muito a desejar na “hora da verdade”. Conscientes deste problema, os hotéis objeto deste estudo, têm procurado reverter esta imagem oferecendo efetivamente um melhor serviço.

Os índices apresentados pelas variáveis comunicação do agente de viagens e *site*, decorrem da maior utilização destes canais por parte dos hóspedes, para consultas ou

compra de destino, e da preocupação dos hotéis em procurar oferecer serviços que satisfaçam seus clientes.

Quanto à comunicação com os hóspedes através de marketing direto, este estudo mostra que a comunicação tradicional através de agentes de viagem, apresenta um grau de importância e avaliação mais alto que a comunicação direta. Este resultado decorre segundo informações prestadas pelos gerentes gerais na fase qualitativa, dos cuidados que os hotéis tomam, na utilização deste tipo de instrumento, pois muitos hóspedes sentem-se constrangidos ao receberem uma mala-direta ou um telefonema de pós-venda, o que surte normalmente, um efeito contrário ao esperado.

### 6.1.5 Postura do Hotel em relação ao hóspede

Esta dimensão, postura do hotel em relação ao hóspede, aborda a filosofia empresarial. Segundo (Slongo, 1996) serviço ao cliente não é uma função, mas um conjunto integrado de funções e atitudes em prol do cliente. Este conjunto, identificado nas pesquisas de profundidade está apresentado a seguir na Tabela 13

Tabela 13 - Importância e qualidade dos serviços ligados à postura do hotel em relação ao hóspede

Itens	Média Escala de Importância	Média Escala de Qualidade dos Serviços
1. Preocupação com a inovação nos serviços ao cliente	3,87	3,54
2. <i>Feedback</i> às pesquisa de satisfação	3,40	2,62
3. Programa de fidelização	3,10	2,35
4. Acessibilidade à gerência geral	3,75	3,24
5. Ações de marketing social	3,57	3,04
6. Ações de marketing ambiental	3,60	3,22
7. Trabalho efetivo com as pesquisas de satisfação	3,65	2,76
8. Treinamento constante para aperfeiçoamento dos funcionários	3,94	3,57
<b>Avaliação Geral</b>	<b>3,6140</b>	<b>3,2133</b>
<b>Alfa</b>	<b>0,8086</b>	<b>0,6421</b>

Os baixos índices apresentados nos itens inerentes: a *feedback*, às pesquisas de satisfação, ao trabalho efetivo com as pesquisas de satisfação e aos programas de fidelização, são decorrentes das precauções tomadas pelos hotéis na aplicação de pesquisas. Da mesma forma que a comunicação através de marketing direto, segundo os gerentes gerais, tais ações geram constrangimentos a muitos hóspedes, por sentirem-se invadidos em sua privacidade.

Em contra partida, o treinamento constante para aperfeiçoamento dos funcionários e preocupação com a inovação nos serviços ao cliente, apresentaram os melhores resultados, seguidos da acessibilidade à gerência geral e ações de marketing social e ambiental. Estas últimas variáveis vêm ganhando importância na atuação das empresas, pois seu envolvimento comunitário revela-se muito valorizado pelos clientes.

Estes resultados nos levam a analisar o conceito de produto ampliado *versus* produto esperado (Levitt, 1986) que afirma: “na medida em que um serviço é anexado a um produto (produto ampliado) ele passa a ser esperado pelo cliente, fazendo com que haja uma constante preocupação com as inovações no serviço ao cliente agregado ao produto genérico”.

## **6.2 ANÁLISE DE VARIÂNCIA**

Apresentam-se aqui os resultados da análise de variância (ANOVA), com o propósito de verificar a existência de diferenças significativas entre grupos; por sexo, idade, origem e entre os hotéis abordados.

Estão considerados apenas os serviços em que houve diferença estatística (menor ou igual a 0,05).

### **6.2.1 Comparação das médias segundo o sexo dos respondentes**

Na escala de importância, apenas as dimensões infra-estrutura e ambiente; conforto, bem-estar e lazer apresentaram diferenças. Nessas duas dimensões, todas as variáveis de serviço nas quais há diferença de opinião quanto a sua importância ao nível

estatístico, são mais valorizadas pelas mulheres: lojas de renome, lojas de conveniência, salão de beleza, apartamentos com mensagens personalizadas de boas-vindas e apartamentos com mensagens personalizadas de boa noite.

Na escala de qualidade dos serviços as diferenças apresentaram-se também nas dimensões infra-estrutura e ambiente; bem estar e lazer. As variáveis que se diferenciam são as lojas de conveniência, salão de beleza, *check-in vip*, rapidez e eficiência nos serviços de bar e restaurante, eventos culturais (shows, apresentações teatrais etc), bares temáticos. Destas variáveis de serviço, rapidez e eficiência nos serviços de bar e restaurante, eventos culturais (shows, apresentações teatrais etc) e bares temáticos, são mais valorizadas pelos homens; e lojas de conveniência, salão de beleza e *check-in vip* são mais valorizadas pelas mulheres.

Não houve, nas duas escalas avaliadas, diferença estatística, conforme o sexo dos respondentes para as variáveis de serviço, reunidas nas dimensões localização, informação e comunicação e postura do hotel em relação ao hóspede.

Através da tabela 14, é possível melhor visualizar as diferenças nas escalas.

Tabela 14– Comparação das médias – ANOVA – segundo o sexo dos respondentes

<b>Dimensão de Serviço ao Cliente - Escala de Importância -</b>	<b>M</b>	<b>F</b>	<b><math>\alpha</math></b>
<b>Infra-estrutura e ambiente</b>			
Lojas de renome	2,53	2,85	0,00
Lojas de conveniência	2,62	3,00	0,00
Salão de beleza	2,39	3,10	0,00
<b>Conforto, bem-estar e lazer</b>			
Apartamentos com mensagens personalizadas de boas-vindas	3,22	3,41	0,05
Apartamentos com mensagens personalizadas de boa noite	2,75	3,01	0,00
<b>Dimensão de Serviço ao Cliente - Escala de Qualidade dos Serviços-</b>	<b>M</b>	<b>F</b>	<b><math>\alpha</math></b>
<b>Infra-estrutura e ambiente</b>			
Lojas de conveniência	2,38	2,64	0,01
Salão de beleza	2,23	2,50	0,02
<b>Conforto, bem-estar e lazer</b>			
<i>Check-in Vip</i>	2,96	3,20	0,00
Rapidez e eficiência nos serviços de bar e restaurante	3,16	3,00	0,05
Eventos culturais (shows, apresentações teatrais etc)	2,97	2,73	0,01
Bares temáticos	2,73	2,41	0,00

M = Masculino, F = Feminino

## 6.2.2 Comparação das médias segundo a idade dos respondentes

Nesta seção, a escala de importância, apresenta diferenças nas dimensões infraestrutura e ambiente e conforto, bem-estar e lazer. Na primeira destaca-se apenas a variável salão de beleza, mais valorizada pela faixa etária de 18 a 40 anos. Na segunda, as variáveis *check-in vip*, *check-in com welcome drink*, rapidez e eficiência nos serviços de quarto e *night club* são também mais valorizadas pela faixa etária de 18 a 40 anos. Apenas a variável apartamentos já refrigerados na chegada do hóspede é mais valorizada pela faixa etária de 41 e mais.

Na escala de qualidade de serviços apenas a dimensão conforto bem estar e lazer aparecem com variáveis apresentando significativas diferenças. As variáveis *check-in com welcome drink* e bares temáticos, são mais valorizadas em termos de idade pelas faixas etárias de 18 a 40 anos e 41 e mais respectivamente.

Na tabela 15, é possível melhor visualizar as diferenças verificadas nas duas dimensões analisadas.

Tabela 15– Comparação das médias – ANOVA – segundo a idade dos respondentes

<b>Dimensão de Serviço ao Cliente - Escala de Importância -</b>	<b>18-40 anos</b>	<b>41 e mais</b>	<b><math>\alpha</math></b>
<b>Infra-estrutura e ambiente</b>			
Salão de beleza	2,81	2,52	0,01
<b>Conforto, bem-estar e lazer</b>			
<i>Check-in Vip</i>	3,37	3,12	0,00
<i>Check-in com welcome drink</i>	3,35	3,07	0,00
Apartamentos já refrigerados na chegada do hóspede	3,39	3,62	0,01
Rapidez e eficiência nos serviços de quarto	3,79	3,64	0,05
<i>Night Club</i>	2,62	2,41	0,05
<b>Dimensão de Serviço ao Cliente - Escala de Qualidade dos Serviços -</b>	<b>18-40</b>	<b>41 e mais</b>	<b><math>\alpha</math></b>
<b>Conforto, bem-estar e lazer</b>			
<i>Check-in com welcome drink</i>	3,46	3,20	0,01
Bares temáticos	2,48	2,74	0,02

Para facilitar a aplicação da análise de variância, a faixa etária de “61 e mais” por apresentar poucas respostas, foi anexada à faixa “41 e mais”.

### 6.2.3 Comparação das médias segundo a origem dos hóspedes

Nesta seção, ao comparar as médias segundo a origem dos hóspedes, percebe-se haver diferenças na opinião dos respondentes nas escalas de importância e qualidade dos serviços, abarcando em ambas, as dimensões infra-estrutura e ambiente, conforto bem estar e lazer, informação e comunicação. Na escala de qualidade dos serviços aparecem também as dimensões localização e postura do hotel em relação ao hóspede.

Do total dos respondentes abordados neste estudo, apenas 22,5% foram estrangeiros oriundos de sete países. Por esta razão, para possibilitar a comparação das médias segundo a origem dos hóspedes, optou-se por considerá-los todos em um mesmo bloco denominado *outros*.

Na escala de importância, a variável salão de beleza é a mais valorizada pelos brasileiros, assim como apartamentos com mensagens personalizadas de boas vindas, *night club*, sauna com massagista e comunicação do hotel através de marketing direto (mala direta, telemarketing). Nessa mesma escala, as variáveis serviço de traslado com motorista bilíngüe e garçons bilíngüe são as mais valorizadas pelos hóspedes estrangeiros.

Quanto à escala qualidade de serviços, das quinze variáveis que apresentaram diferenças estatísticas significativas, apenas a variável empréstimo de cadeira de rodas apresentou maior valorização por parte dos estrangeiros, todas as demais apresentaram maior valorização pelos brasileiros.

Na tabela 16 é possível melhor visualizar as diferenças verificadas entre as variáveis de serviços nas duas dimensões analisadas.

Tabela 16– Comparação das médias – ANOVA – segundo a origem dos hóspedes

<b>Dimensão de Serviço ao Cliente - Escala de Importância -</b>	<b>Brasil</b>	<b>Outros</b>	<b><math>\alpha</math></b>
<b>Infra-estrutura e ambiente</b>			
Salão de beleza	2,73	2,45	0,04
<b>Conforto, bem-estar e lazer</b>			
Apartamentos com mensagens personalizadas de boas-vindas	3,36	3,04	0,00
Serviço de traslado com motorista bilíngüe	1,22	3,65	0,00
Garçons bilíngüe	1,23	3,66	0,00
<i>Night Club</i>	2,59	2,27	0,02

Tabela 16 - Continuação

Sauna com massagista	3,07	2,80	0,03
<b>Informação e comunicação</b>			
Comunicação do hotel através de marketing direto (mala direta, telemarketing)	3,47	3,19	0,01
<b>Dimensão de Serviço ao Cliente - Escala de Qualidade dos Serviços-</b>	<b>Brasil</b>	<b>Outros</b>	<b><math>\alpha</math></b>
<b>Infra-estrutura e ambiente</b>			
Arquitetura e <i>design</i> das instalações	3,93	3,59	0,00
Lojas de renome	2,45	1,93	0,00
Lojas de conveniência	2,59	2,09	0,00
<b>Localização</b>			
Localização privilegiada (acesso às cataratas, usina de Itaipu, compras, cassinos)	3,82	3,58	0,05
<b>Conforto, bem-estar e lazer</b>			
Empréstimo de cadeira de rodas	3,00	4,00	0,01
Instalações especiais para crianças	3,06	2,76	0,04
Apartamentos com mensagens personalizadas de boas-vindas	3,11	2,88	0,03
Apartamento com roupão, chinelo e cesta de frutas	3,08	2,81	0,01
Trilhas ecológicas	3,24	2,48	0,00
Bares temáticos	2,67	2,42	0,05
Sauna com massagista	2,92	2,52	0,00
<b>Informação e comunicação</b>			
Serviço do <i>toll-free</i> rápido e eficiente	3,52	3,27	0,01
Comunicação do agente de viagens	3,50	3,07	0,00
<b>Postura do hotel em relação ao hóspede</b>			
<i>Feedback</i> às pesquisas de satisfação	2,70	2,40	0,02
Trabalho efetivo com as pesquisas de satisfação	2,82	2,54	0,01

#### 6.2.4 Comparação das médias segundo os hotéis abordados

Do total de questões formuladas aos pesquisados, 37 na escala de importância e 26 na escala de qualidade dos serviços mostraram haver diferenças entre os três hotéis pesquisados.

As demais variáveis desconsideradas por não apresentarem diferenças estatísticas são: eventos culturais, *night club*, ações de marketing social na escala de importância, e empréstimo de cadeira de rodas, *check in* com *welcome drink*, serviço médico no próprio hotel, garçons bilíngües, rapidez e eficiência nos serviços de quarto, ações de marketing

social, ações de marketing ambiental, treinamento constante para aperfeiçoamento dos funcionários, restaurantes típicos, *happy hour* com *buffet* gratuito, trilhas ecológicas, eventos culturais, *night club* e programas de fidelização na escala qualidade dos serviços.

A tabela 17 apresenta as diferenças verificadas nas médias das variáveis de serviços das escalas de importância e qualidade dos serviços.

Tabela 17– Comparação das médias – ANOVA – segundo os hotéis abordados

<b>Dimensão de Serviço ao Cliente - Escala de Importância -</b>	<b>Hotel A</b>	<b>Hotel B</b>	<b>Hotel C</b>	<b>Total</b>	<b><math>\alpha</math></b>
<b>Infra-estrutura e ambiente</b>					
Arquitetura e <i>design</i> das instalações	3,73 A1	4,23 B1	3,42 C1	3,85	0,00
Lojas de renome	2,68 A1	2,97 B1	2,16 C1	2,66	0,00
Lojas de conveniência	2,85 A3	2,98 B3	2,33 C1	2,77	0,00
Salão de beleza	2,78 A3	2,80 B3	2,30 C1	2,67	0,00
<b>Localização</b>					
Fácil acesso	4,08 A1	4,52 B1	3,66 C1	4,14	0,00
Localização privilegiada (acesso às cataratas, usina de Itaipu, compras, cassinos)	3,99 A1	4,47 B1	3,73 C1	4,10	0,00
<b>Conforto, bem-estar e lazer</b>					
Restaurantes típicos (ex.: culinária local, regional, internacional)	3,05 A1	3,34 B2	3,36 C2	3,24	0,01
Equipe de recreação infantil	3,00 A1	3,94 B1	3,23 C1	3,41	0,00
Empréstimo de cadeira de rodas	3,05 A1	3,30 B2	3,38 C2	3,23	0,00
Instalações especiais para crianças	2,95 A2	3,77 B1	2,98 C3	3,27	0,00
<i>Check-in Vip</i>	3,41 A2	3,39 B2	2,82 C1	3,26	0,00
<i>Check-in com welcome drink</i>	3,42 A2	3,26 B2	2,87 C1	3,22	0,00
Apartamentos com mensagens personalizadas de boas-vindas	3,24 A1	3,66 B1	2,78 C1	3,29	0,00
Apartamentos já refrigerados na chegada do hóspede	3,24 A2	3,93 B1	3,25 C3	3,51	0,00
Apartamento com roupão, chinelo e cesta de frutas	3,11 A1	3,45 B1	2,75 C1	3,15	0,00
Apartamentos com mensagens personalizadas de boa noite	2,93 A2	2,93 B2	2,61 C1	2,85	0,02
Serviço médico no próprio hotel	3,42 A1	4,18 B1	3,65 C1	3,77	0,00
Serviço de traslado com motorista bilingüe	1,88 A3	1,52 B1	1,97 C2	1,77	0,01

Tabela 17 – Continuação

Garçons bilíngüe	1,94 A2	1,50 B1	1,97 C3	1,78	0,00
Rapidez e eficiência nos serviços de bar e restaurante	3,52 A2	3,90 B1	3,65 C3	3,70	0,00
Rapidez e eficiência nos serviços de quarto	3,57 A2	3,87 B2	3,72 C1	3,72	0,00
<i>Happy hour com buffet gratuito</i>	2,92 A2	3,15 B1	2,87 C3	3,00	0,03
Equipe de recreação	3,17 A2	4,04 B1	3,27 C3	3,53	0,00
Trilhas ecológicas	3,05 A2	3,67 B1	2,88 C3	3,25	0,00
Bares temáticos	2,71 A2	3,19 B1	2,62 C3	2,87	0,00
Sauna com massagista	2,56 A1	3,52 B1	2,91 C1	3,01	0,00
<b>Informação e comunicação</b>					
Serviço do <i>toll-free</i> rápido e eficiente	3,57 A1	4,16 B2	4,10 C2	3,93	0,00
Comunicação do hotel através de marketing direto (mala direta, telemarketing)	3,16 A2	3,81 B1	3,17 C3	3,14	0,00
<i>Site</i> na Internet	3,42 A2	3,77 B2	-	3,59	0,00
Comunicação do agente de viagens	3,64 A1	4,09 B1	3,21 C1	3,71	0,00
<b>Postura do hotel em relação ao hóspede</b>					
Preocupação com a inovação nos serviços ao cliente	3,70 A2	4,05 B1	3,83 C3	3,87	0,00
<i>Feedback</i> as pesquisa de satisfação	3,26 A2	3,61 B1	3,30 C3	3,40	0,00
Programa de fidelização	2,90 A2	3,38 B1	2,97 C3	3,10	0,00
Acessibilidade à gerência geral	3,61 A2	4,09 B1	3,45 C3	3,75	0,00
Ações de marketing ambiental	3,56 A1	3,81 B1	3,32 C1	3,60	0,00
Trabalho efetivo com as pesquisas de satisfação	3,41 A1	3,77 B2	3,83 C2	3,65	0,00
Treinamento constante para perfeição dos funcionários	3,81 A2	4,04 B2	3,98 -	3,94	0,03
<b>Dimensão de Serviço ao Cliente - Escala de Qualidade dos Serviços -</b>	<b>Hotel A</b>	<b>Hotel B</b>	<b>Hotel C</b>		$\alpha$
<b>Infra-estrutura e ambiente</b>					
Arquitetura e <i>design</i> das instalações	3,73 A1	4,31 B1	3,33 C1	3,86	0,00
Lojas de renome	2,10 A1	3,03 B1	1,63 C1	2,34	0,00
Lojas de conveniência	2,41 A1	2,99 B1	1,82 C1	2,48	0,00
Salão de beleza	2,62 A3	2,74 B3	1,75 C1	2,34	0,00
<b>Localização</b>					
Fácil acesso	4,02 A1	4,25 B1	3,16 C1	3,90	0,00

Tabela 17 – Continuação

Localização privilegiada (acesso às cataratas, usina de Itaipu, compras, cassinos)	3,93 A1	4,20 B1	2,87 C1	3,78	0,00
<b>Conforto, bem-estar e lazer</b>					
Equipe de recreação infantil	3,00 A1	3,97 B1	2,72 C1	3,31	0,00
Instalações especiais para crianças	2,71 A2	3,56 B1	2,55 C3	3,00	0,00
<i>Check-in Vip</i>	3,30 A3	3,28 B3	2,35 C1	3,05	0,00
Apartamentos com mensagens personalizadas de boas-vindas	3,07 A1	3,45 B1	2,46 C1	3,06	0,00
Apartamentos já refrigerados na chegada do hóspede	3,07 A2	3,94 B1	3,18 C3	3,40	0,00
Apartamento com roupão, chinelo e cesta de frutas	3,12 A1	3,38 B1	2,32 C1	3,03	0,00
Apartamentos com mensagens personalizadas de boa noite	3,00 A1	2,65 B1	2,37 C1	2,71	0,00
Serviço de traslado com motorista bilíngüe	2,93 A2	3,57 B2	3,19 -	3,15	0,00
Rapidez e eficiência nos serviços de bar e restaurante	2,96 A2	3,27 B2	3,05 -	3,10	0,00
Equipe de recreação	2,98 A1	3,97 B1	3,72 C1	3,31	0,00
Bares temáticos	2,54 A1	3,06 B1	2,12 C1	2,61	0,00
Sauna com massagista	2,62 A2	3,43 B1	2,41 C3	2,82	0,00
<b>Informação e comunicação</b>					
Serviço do <i>toll-free</i> rápido e eficiente	3,27 A2	3,87 B1	3,38 C3	3,47	0,00
Comunicação do hotel através de marketing direto (mala direta, telemarketing)	2,38 A2	3,16 B1	2,62 C3	2,75	0,00
<i>Site</i> na Internet	2,85 A1	3,19 B2	3,22 C2	3,05	0,01
Comunicação do agente de viagens	3,32 A1	3,79 B1	2,82 C1	3,41	0,00
<b>Postura do hotel em relação ao hóspede</b>					
Preocupação com a inovação nos serviços ao cliente	3,52 -	3,68 B3	3,36 C3	3,54	0,00
<i>Feedback</i> as pesquisa de satisfação	2,42 A2	3,04 B1	2,27 C3	2,62	,000
Acessibilidade à gerência geral	3,92 A2	3,85 B1	2,78 C3	3,24	,000
Trabalho efetivo com as pesquisas de satisfação	2,65 A2	3,04 B1	2,46 C3	2,76	0,00

A1 = Hotel A diferente do B e C

B1 = Hotel B diferente do A e C

C1 = Hotel C diferente do A e B

A2 = Hotel A diferente do B

B2 = Hotel B diferente do A

C2 = Hotel C diferente do A

A3 = Hotel A diferente do C

B3 = Hotel B diferente do C

C3 = Hotel C diferente do B

## **7. CONCLUSÃO**

Serviço ao cliente como estratégia de marketing nos hotéis de categorias 4 e 5 estrelas de Foz do Iguaçu, foi o tema escolhido para realização deste estudo, devido à sua grande importância diante do atual cenário competitivo; procurando mostrar às empresas a necessidade de desenvolverem competências em serviço ao cliente, através das quais poderão atuar de maneira singular no mercado.

Baseado na revisão teórica, percepção dos hóspedes pesquisados nas entrevistas de profundidade e no julgamento do pesquisador, no presente estudo classificaram-se diversos serviços ao cliente de acordo com a natureza do serviço oferecido. Desta classificação resultou um conjunto de cinco dimensões, para as quais foram aplicadas as escalas de importância e qualidade dos serviços.

As dimensões foram, como anteriormente apresentadas:

- 1) Infra-estrutura e ambiente;
- 2) Localização;
- 3) Conforto, bem estar e lazer;
- 4) Informação e comunicação;
- 5) Postura do hotel em relação ao hóspede

### **7.1 SERVIÇOS IMPORTANTES NA ESCOLHA DE HOTÉIS 4 E 5 ESTRELAS**

Na revisão bibliográfica foram citados alguns modelos referenciais para classificação dos serviços ao cliente: La Londe & Zinszer (1976); Lovelock (1983); Larson,

Weigand e Wright (*apud* Kotler, 1998), e Berman e Evans (1995). Dentre estes, optou-se pela adaptação do modelo de Berman e Evans para servir de base para conclusão acerca dos serviços importantes na escolha de hotéis 4 e 5 estrelas de Foz do Iguaçu.

Embora Berman e Evans (1995) caracterizem os serviços ao cliente de acordo com o seu custo e o valor para o cliente, apresentam também a classificação para serviços ao cliente, com base na função exercida na composição da oferta separando-os em serviços primários, e serviços secundários. Para efeitos deste estudo foram chamados respectivamente de (figura 11):

- a) Serviços que não agregam valor para o cliente, embora os diferencie e serviços esperados pelos clientes (são considerados não diferenciais e pouco importantes),
- b) Serviços com diferenciadores fortes e importância alta, e serviços com diferenciadores fracos.

Figura 11 – Matriz serviços ao cliente importantes na escolha de hotéis

		DIFERENCIAÇÃO DE SERVIÇOS	
		Alta	Baixa
IMPORTÂNCIA DE SERVIÇOS	Alta	<i>Serviços com diferenciadores fortes e importância alta</i>	<i>Serviços com diferenciadores fracos</i>
	Baixa	<i>Serviços que não agregam valor para o cliente, embora os diferencie.</i>	<i>Serviços esperados pelos clientes. São considerados não diferenciais e pouco importantes.</i>

Fonte: Pesquisador, adaptado de Berman e Evans (1995)

A classificação dos serviços ao cliente objeto deste estudo, e sua identificação como importantes na escolha de hotéis categorias 4 e 5 estrelas de Foz do Iguaçu, está demonstrada na figura 12.

Figura 12 - Matriz serviços ao cliente importantes na escolha de hotéis 4 e 5 estrelas em Foz do Iguaçu

		<b>DIFERENCIAÇÃO DE SERVIÇOS</b>	
		<b>Alta</b>	<b>Baixa</b>
<b>IMPORTÂNCIA DE SERVICOS</b>	<b>Alta</b>	<p><b><i>Serviços com diferenciadores fortes e importância alta</i></b></p> <p><i>Arquitetura e design das instalações, fácil acesso, localização privilegiada, equipe de recreação infantil, check in vip, equipe de recreação, apartamento com mensagens personalizadas de boas vindas, apartamentos já refrigerados para chegada do hóspede, apartamentos com roupão chinelo e cesta de frutas, rapidez e eficiência nos serviços de bar e restaurante, serviço de toll free, site na internet, comunicação do agente de viagens, preocupação com inovação dos serviços ao cliente, acessibilidade à gerência geral.</i></p>	<p><b><i>Serviços com diferenciadores fracos</i></b></p> <p><i>Instalações especiais para crianças, comunicação do hotel através de marketing direto, sauna com massagista, feedback às pesquisas de satisfação, trabalho efetivo com as pesquisas de satisfação.</i></p>
	<b>Baixa</b>	<p><b><i>Serviços que não agregam valor para o cliente, embora os diferencie.</i></b></p> <p><i>Serviço de traslado com motorista bilingüe.</i></p>	<p><b><i>Serviços esperados pelos clientes. São considerados não diferenciais e não importantes.</i></b></p> <p><i>Lojas de renome, loja de conveniência, salão de beleza, bares temáticos, apartamentos com mensagens personalizadas de boa noite.</i></p>

Fonte: Pesquisador

A composição desta matriz foi estabelecida com base nos critérios abaixo descritos:

- a) Matriz de serviços ao cliente importantes na escolha de hotéis;
- b) Consideração de 26 itens na escala de importância por mostrarem diferença na opinião dos respondentes. Analisaram-se as variáveis pelo total das médias entre 1,00 e 5,00, com nível de significância menor ou igual a 0,05, estabelecendo-se análise cruzada de importância e diferenciação. Classificaram-se as médias entre 1,00 e 3,00 como baixa e entre 3,01 e 5,00 como alta, conforme quadro 10 abaixo:

Quadro 10 – Classificação da importância e diferenciação: baixa e alta

Médias	
Baixa	Alta
Entre 1,00 e 3,00	Entre 3,01 e 5,00
<p>Um diagrama horizontal representando uma escala de 1,00 a 5,00. Uma linha horizontal tem pontos marcados em 1,00, 3,00 e 5,00. O ponto 1,00 está à esquerda, 3,00 no centro e 5,00 à direita.</p>	

Fonte: Pesquisador

### 7.1.1 Serviços com diferenciadores fortes e importância alta

Os serviços com diferenciadores fortes e importância alta contribuem para a manutenção e solidificação da fidelidade do cliente, indicam a necessidade do desenvolvimento de um processo contínuo de inovação como forma de estabelecer superioridade competitiva (Day e Wensley, 1988), para fazer frente a crescente competitividade (quadro 11).

No caso dos hotéis, objeto deste estudo, a preocupação com o processo de inovação é uma variável inserida na classificação de serviços importantes. A preocupação

com o processo de inovação constante nos serviços ao cliente aparece na avaliação geral apresentando a média de 3,87 na escala de importância, a mais alta na dimensão postura do hotel em relação aos hóspedes indicando o comprometimento dos hotéis com esta variável.

Quadro 11 - Serviços com diferenciadores fortes e importância alta

<b>Serviços com diferenciadores fortes e importância alta</b>	
01. Arquitetura e <i>design</i> das instalações	09. Apartamentos com roupão chinelos e cesta de frutas
02. Fácil acesso	10. Rapidez e eficiência nos serviços de bar e restaurante
03. Localização privilegiada	11. Serviço de <i>toll free</i>
04. Equipe de recreação infantil	12. <i>Site</i> na Internet
05. Equipe de recreação	13. Comunicação do agente de viagens
06. <i>Check in vip</i>	14. Preocupação com inovação dos serviços ao cliente
07. Apartamento com mensagens personalizadas de boas vindas	15. Acessibilidade à gerência geral
08. Apartamentos já refrigerados para chegada do hóspede	

### 7.1.2 Serviços com diferenciadores fracos

Ao analisar os serviços ao cliente, muitos deles apresentaram um *gap* nos índices de importância e diferenciação, onde a importância foi maior que a diferenciação, caracterizando-os como serviços com diferenciadores fracos. Este *gap* está concentrado nos hotéis A e C nas variáveis descritas no quadro 12.

Segundo Berman e Evans (1995), a introdução de pequenos diferenciais pode aumentar a fidelização do cliente. Isso indica a necessidade premente da orientação desses hotéis para a melhoria e inovação de tais serviços, sob pena de perderem competitividade.

Quadro 12 - Serviços com diferenciadores fracos

<b>Serviços com diferenciadores fracos</b>
01. Instalações especiais para crianças
02. Sauna com massagista
03. Comunicação do hotel através de marketing direto
04. <i>Feedback</i> as pesquisas de satisfação
05. Trabalho efetivo com as pesquisas de satisfação

### 7.1.3 Serviços que não agregam valor para o cliente, embora os diferencie

O baixo índice de importância e o alto índice de diferenciação caracterizam os serviços que não agregam valor para o cliente, embora os diferencie (quadro 13). Apesar de não agregarem valor para o cliente, quando oferecidos, estes serviços são avaliados positivamente pelos consumidores.

Quadro 13- Serviços que não agregam valor para o cliente, embora os diferencie

<b>Serviços que não agregam valor para o cliente, embora os diferencie</b>
01. Translados com motoristas bilíngües.

### 7.1.4 Serviços esperados pelos clientes

O baixo nível de importância e diferenciação caracterizam os serviços esperados pelos clientes. Segundo Berman e Evans (1995), os serviços esperados pelos clientes são aqueles que, embora não sejam considerados como diferenciais, sua falta leva à perda de clientes. Por esta razão sua oferta faz-se necessária pelos hotéis (quadro 14).

Quadro 14- Serviços esperados pelos clientes

<b>Serviços esperados pelos clientes: São considerados não diferenciais e não importantes</b>
01. Lojas de renome
02. Loja de conveniência
03. Salão de beleza
04. Apartamentos com mensagens personalizadas de boa noite
05. Bares temáticos

## 7.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A validade do estudo de que trata esta dissertação limita-se aos hóspedes de lazer, pesquisados no período de 13/11 à 28/02/2001 não admitindo tentativas de validação para hóspedes de eventos, em decorrência de seus diferentes perfis.

A limitação imposta pelo período da coleta de dados decorre dos fatores de atratividade turística, e dos diferentes perfis dos turistas de lazer que visitam Foz do Iguaçu ao longo de um ano, principalmente os estrangeiros, que por razões hemisféricas, em nossas férias de verão há um fluxo menor de turistas, ao contrário de nossas férias de inverno.

Entretanto o questionário de atributos gerado pelos hóspedes poderá ser aplicado em futuras pesquisas e tornar-se um trabalho passível de generalização através da realização de pesquisas complementares.

### **7.3 INDICAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS**

São indicadas nesta seção, sugestões para futuros estudos que poderão aprofundar os conhecimentos inerentes aos serviços aos clientes no setor hoteleiro de Foz do Iguaçu.

A pesquisa reflete uma situação pontual, em que determinados serviços ao cliente são importantes na escolha de hotéis 4 e 5 estrelas pelos hóspedes de lazer no período de final e início de ano. Sugere-se realizar a pesquisa em outros períodos, assim como estendê-la para hóspedes de eventos.

## 8. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- AMA – American Marketing Association. *Dictionary of Marketing terms*. 2. ed. Chicago, 1995 – Compilado por Peter D. Bennet.
- ALBRECHT, Karl, BRADFORD, Lawrence J. *The service advantage: How to identify and fulfill customer needs*. :Dow Jones & Company, Inc, 1990.
- \_\_\_\_\_, Karl, BRADFORD, Lawrence J. *Serviço com Qualidade. A Vantagem Competitiva*. São Paulo: Makron books, 1992.
- \_\_\_\_\_, Karl. *Revolução nos Serviços*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- BERMAN, Berry; EVANS, Joel R. *Retail Management: a strategic approach*, 6<sup>th</sup> edition. Prentice Hall. Englewood Cliffs, 1995
- BOYD JR, Harper W., WESTTFALL, Ralph. *Marketing research: text and cases*. 7<sup>th</sup> edition. Boston: Irwin, 1989.
- BOWEN, David; SIEHL, Caren; SCHNEIDER, Benjamin. *A Framework for Analysing Customer Service Orientations in Manufacturing*. Academy of Management Review, 75-95, 1989.
- CASTELLI, Geraldo. *Administração Hoteleira*. Caxias do Sul: EDUCS, 1992.
- \_\_\_\_\_, Geraldo. *Administração Hoteleira*. 6. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 1999.
- \_\_\_\_\_, Geraldo. *Turismo e Marketing*. Porto Alegre: Sulam, 1984.
- \_\_\_\_\_, Geraldo. *Marketing Hoteleiro*. 2.ed. Caxias do Sul: EDUCS, 1994.
- CHURCHIL JR, Gilbert A; PETER, J. Paul. *Marketing: Criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2.000.
- CHURCHIL JR, Gilbert A. *Basic Marketing Research*. Orlando: Dryden Express, 1.998.
- DAY, George S. *The Capabilities of Market-Driven Organizations*. Journal of Marketing, 58 p.37-52, 1994.
- DAY, George S. WENSLEY, Robin. *Assessing Advantage: a framework for diagnosing competitive superiority*. Journal of Marketing, 36 p.01-20, April, 1988.
- DUARTE, Vladir Vieira. *Administração de Sistemas Hoteleiros : Conceitos básicos*. São Paulo: SENAC, 1996.

- \*EMBRATUR. *Estudo Econômico-Financeiro dos Meios de Hospedagem e Parques Temáticos no Brasil*. 1998.
- FOZ DO IGUAÇU: *Passado, Presente, Futuro (CD-Rom)*. Foz do Iguaçu: Associação Comercial, Industrial de Foz do Iguaçu - ACIFI, 2000
- FREEMANTLE, David. *Incrível atendimento ao cliente*. São Paulo: McGraw-Hill, 1994.
- GIL, Antonio Carlos. *Projetos de pesquisa*. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GOMEZTAGLE, Francisco, MARTÍNEZ, Eduardo. *Tecnología del hospedaje*. México: Diana, 1987.
- GRÖNROOS, Christian. *Marketing Gerenciamento de Serviços: A competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HAIR, Joseph F et al. *Multivariate data analysis*. 5<sup>th</sup> edition. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- HESKETT, James L.; SASSER, W. Earl; SCHLESINGER, Leonard. *The service profit chain: how leading companies link profit and growth to loyalty*. Journal of Business Logistics, v. 15. 1997.
- JANEIRO, Joaquim A. *Guia técnico de hotelaria: a arte e a ciência dos modernos serviços de restauração*. Lisboa: Cetop, 1991.
- INNIS, Daniel E.; LA LONDE, Bernard J.. *Customer Service: the key to customer satisfaction, customer loyalty and market share*. Journal of Business Logistics, v. 15. 1995.
- KERLINGER, Fred N. *Metodologia de pesquisa em ciências sociais*. 5. ed. São Paulo: EDU/EDUSP, 1980.
- KEEGAN, WARREN J., GREEN, Marck C. *Princípios de Marketing Global*. São Paulo: Saraiva, 1999.
- KOTLER, Philip. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. 2. ed. São Paulo: Futura, 1999
- \_\_\_\_\_, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento implementação e controle*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1998
- LACHER, Max R. *A relação entre a satisfação do público interno e a satisfação do público externo em uma empresa de serviços*. Porto Alegre, 1997. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS.
- LA LONDE, Bernard; ZINSZER, Paul. *Customer service: meaning and measurement: a special study report published by national Council of Physical Distribution Management*. Chicago, 1976.

- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 3. ed. São Paulo, Atlas, 1995.
- LEVITT, Theodore. *A imaginação de marketing*. São Paulo: Atlas, 1986.
- LIMA, Jackson. *Estrada das cataratas pode ser corredor de atrações*. A Gazeta do Iguaçu, Foz do Iguaçu, 30 jun. 2001, p. 28.
- LIMA, Jackson. *ABIH sugere estrelas na classificação de hotéis*. A Gazeta do Iguaçu, Foz do Iguaçu, 21 jul. 2001, p. 27
- LOVELOCK, Christopher H. *Classifying services to gain strategic insights*. Journal of Marketing, p. 47 Summer, 1983.
- \_\_\_\_\_, Christopher H. *The Service Encounter*, Lexington, Mass: Lexington Books, 1985.
- McCARTHY, E. Jerome; PERREAULT Jr., William D. *Marketing essencial*. São Paulo: Atlas, 1997.
- MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing: Metodologia, planejamento*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- McKENNA, Regis. *Marketing de Relacionamento*. Rio de Janeiro : Campus, 1993.
- MEDEIROS, João Bosco. *Redação científica: a prática de fichamentos , resumos, resenhas*. 3. ed . São Paulo: Atlas, 1997.
- MUNRO, Ana C.M.Z. *Divergências entre as expectativas do usuário e a percepção da gerência em relação à qualidade do serviço..* Porto Alegre, 1994. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS.
- OSTROM, Amy; IACOBUCCI, Dawn. *Consumer Trade-offs and the evaluation of services*. Journal of Marketing, v. 59, p. 17-28, Jan. 1995.
- PASQUALI, LUIZ. *Psicometria: teoria e aplicações*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1977.
- PEREIRA, Júlio César R. *Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais*. São Paulo: Editora Universidade de São Paulo, 1999.
- PIRES, Renato. *Revolução "5 estrelas"*. Revista Marketing, São Paulo, ano 33, n. 324, p. 26-34, jan. 2000.
- PIRES, Renato. *Hotelaria faz fumaça*. Revista Marketing, São Paulo, ano 33, n. 325, p. 12-16, fev. 2000.

- PORTER, Michael. *Estratégia competitiva*. 15.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- RACHMAN, David J. *Varejo : Estratégia e estrutura - uma abordagem gerencial*. São Paulo : Atlas, 1973.
- REGAN, W. J. *The Marketing revolution*. Journal of Marketing, p. 13-19, July. 1963.
- REICHHELD, Frederick F. *A estratégia da lealdade: a força que sustenta crescimento, lucros e valor*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- RINEHART, Lloyd M., COOPER, M. Bixby, WAGENHEIM. *Furthering the Integration of Marketing and Logistics Through Customer Service in the Channel*. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 17, n. 1, p. 63-71, Winter, 1989.
- ROESCH, Sylvia M. A. *Projetos de estágios do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 1996.
- ROSSI, Carlos A.V; SLONGO, Luiz A. *Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro*. Revista de Administração Contemporânea, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 101-125, jan./abr. 1998.
- RUSCHMANN, Doris. *Marketing Turístico: um enfoque promocional*. 4. ed. Campinas: Papirus, 1999.
- SCHNAARS, Steven P. *Marketing Strategy: a customer-driven approach*. (s.l.) :The Free Press, 1991.
- SERSON, Fernando M. *Hotelaria: A busca da excelência*. São Paulo: Marcos Cobra, 1999.
- SHIOZAWA, Ruy S.C. *Qualidade no atendimento e tecnologia de informação*. São Paulo: Atlas, 1993.
- SLONGO, Luiz Antonio. *Serviços ao cliente na indústria eletro-eletrônica no Rio Grande do Sul*. São Paulo : USP, 1994. Tese Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade de São Paulo.
- \_\_\_\_\_. *Serviço ao Cliente Como Instrumento de Diferencial Competitivo*. Revista Brasileira de Administração Contemporânea / ANPAD, Rio de Janeiro, v. 1, n. 5, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Varejo e o Serviço ao Cliente*. Jornal do Comércio, Porto Alegre, 15 out. 1996. Caderno de Gestão, p. 3.
- TREZ, Guilherme. *Relação entre orientação para serviços ao cliente e performance das organizações*. Porto Alegre, 2.000. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS.
- TRIGUEIRO, Carlos Meira. *Marketing e Turístico: como planejar e administrar o marketing turístico para uma localidade*. São Paulo: Qualitymark, 1999.

VAZ, Gil Nuno. *Marketing Turístico*. Um roteiro estratégico para projetos mercadológicos públicos e privados. São Paulo: Pioneira, 1999.

VAZ, Gil Nuno. *Marketing Institucional: o mercado de idéias e imagens*. São Paulo: Pioneira, 1995.

WALLACE, Thomas F. *Estratégia voltada para o cliente: vencendo através da excelência operacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

WEBSTER Jr., Frederick E. *Defining the New Marketing Concept*. Marketing Management, v. 2, n. 4, p. 23-31, 1994.

WRIGHT, Newell D.; PEARCE, James W.; BUSBIN, James W. *Linking customer service orientation to competitive performance: does the marketing concept really work?* Journal of Marketing Theory and Practice. 23-24. Fall 1997.

ZEITHAML, Valarie A., BERRY, Leonard L., PARASURAMAN, A. *The Behavioral Consequences of Service Quality*. Journal of Marketing, v. 60, p.31-46, Apr. 1996.

(\*) Responsável Técnico: Alexandre Rands Barros

## 9. ANEXOS

### 9.1 ANEXO 1 - INSTRUMENTO DE COLETA QUALITATIVA



UFRGS

**Universidade Federal do Rio Grande do Sul**  
**Escola de Administração**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração**  
**Centro de Estudos e Pesquisas em Administração**



#### ROTEIRO QUALITATIVO

Empresa Hoteleira	
Hóspede	
Motivo da Viagem	1. Turismo de Lazer      2. Turismo de Eventos      3. Negócios
Origem	
1. No que os hotéis 4 e 5 estrelas de Foz do Iguaçu estão se diferenciando?	
R.	
2. No que os hotéis 4 e 5 estrelas de Foz do Iguaçu estão se diferenciando entre si?	
R.	
3. No que os hotéis 4 e 5 estrelas de Foz do Iguaçu estão se diferenciando do resto do país?	
R.	
4. Quais são os pontos fracos dos hotéis 4 e 5 estrelas de Foz do Iguaçu? ( <i>opinião dos gerentes gerais</i> ).	
R.	
5. Quais são os serviços ao cliente efetivamente oferecidos pelos hotéis 4 e 5 estrelas de Foz do Iguaçu?	
R.	
6. Destes, quais são os serviços efetivamente potenciais?	
R.	
7. O que é importante na escolha de um hotel 4 e 5 estrelas de Foz do Iguaçu?	
R.	
8. Há programação para a implantação de novos serviços?	
R.	
9. Como é realizado o serviço de pré-venda?	
R.	
10. Há um serviço de pós-venda? Como é realizado?	
R.	

## 9.2 ANEXO 2 - RESULTADOS DA ETAPA QUALITATIVA

### ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE COM HÓSPEDES DOS HOTÉIS

Neste anexo são descritas as percepções genéricas, dos clientes em relação aos fatores de importância e qualidade dos serviços na escolha de hotéis 4 e 5 estrelas em Foz do Iguaçu. As questões básicas que nortearam as entrevistas em profundidade foram:

- a) Diferenciação dos hotéis 4 e 5 estrelas de Foz do Iguaçu entre si e do resto do país;
- b) Pontos fracos dos hotéis 4 e 5 estrelas de Foz do Iguaçu, segundo os gerentes gerais dos hotéis e *experts*;
- c) Serviços ao cliente em potencial efetivamente oferecidos pelos hotéis;
- d) Fatores importantes na escolha de um hotel 4 ou 5 estrelas em Foz do Iguaçu;
- e) Implantação de novos serviços;
- f) Realização de serviços pré-venda, venda e pós-venda.

Na opinião dos entrevistados, os hotéis 5 estrelas diferem dos 4 estrelas por serem maiores, mais luxuosos com arrojados estilos arquitetônicos, requinte nas instalações, mais bem equipados, possuírem maior área de lazer, maior opção de serviços e maior preço. As diferenças entre os hotéis de mesma categoria estão basicamente nas estruturas para eventos, parques temáticos, recreação, espaço físico, estratégia ambiental, serviços diferenciados que proporcionam aos hóspedes maior conforto e bem estar, como *check in vip*, *happy hour* gratuito, restaurantes típicos, equipes de recreação adulto e infantil, rapidez e eficiência nos serviços, eventos culturais, além da preocupação constante com a inovação, com o aperfeiçoamento dos funcionários e o estreitamento das relações com os hóspedes através de programas de fidelização. Segundo os entrevistados a diferença entre os hotéis 4

e 5 estrelas de Foz do Iguaçu do resto do país está fundamentalmente na relação custo/benefício, pois oferecem os mesmos benefícios porém com menor preço.

Os pontos fracos dos hotéis 4 e 5 estrelas de Foz do Iguaçu, de acordo com a opinião dos seus gerentes gerais e *experts*, convergem para a dificuldade de manutenção de mão-de-obra qualificada em razão da sazonalidade e para a falta de foco na venda do destino turístico, que na verdade, segundo os entrevistados, deveria ser o propulsor das vendas.

Os serviços de pré-venda e venda, em sua grande maioria são feitos através de agentes e operadores de viagens que promovem os chamados “pacotes”, *site* na internet, ou diretamente com as centrais de reservas, como resultado de marketing direto e programas de fidelização que juntamente com as pesquisas de satisfação, contribuem para o desenvolvimento de seus serviços de pós-venda.

### 9.3 ANEXO 3 – DIMENSÕES DE SERVIÇO AO CLIENTE

#### INFRA-ESTRUTURA E AMBIENTE

2. Arquitetura e *design* das instalações
3. Lojas de renome
4. Lojas de conveniência
4. Salão de beleza

#### LOCALIZAÇÃO

1. Fácil acesso
2. Localização privilegiada (acesso às cataratas, Itaipu, compras, cassino)

#### CONFORTO, BEM ESTAR E LAZER

1. Restaurantes típicos (ex.: culinária local, regional, internacional)
2. Equipe de recreação infantil
3. Empréstimos de cadeiras de rodas
4. Instalações especiais para crianças
5. *Check in Vip*
6. *Check in com welcome drink*
7. Apartamentos com mensagens personalizadas de boas vindas
8. Apartamentos já refrigerados na chegada do hóspede
9. Apartamentos com roupão, chinelo e cesta de frutas
10. Apartamentos com mensagens personalizadas de boa noite
11. Serviço médico no próprio hotel
12. Serviço de traslado com motorista bilíngüe
13. Garçons bilíngües
14. Rapidez e eficiência nos serviços de bar e restaurante
15. Rapidez e eficiência nos serviços de quarto
16. *Happy Hour* com *buffet* gratuito
17. Equipe de recreação
18. Trilhas ecológicas
19. Eventos culturais (shows, apresentações teatrais etc)
20. Bares temáticos
21. *Night Club*
22. Sauna com massagista

#### INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

1. Serviço *tool free* rápido e eficiente
2. Comunicação do hotel através de marketing direto (mala direta, telemarketing)
3. *Site* na Internet
4. Comunicação do hotel através do agente de viagens

#### POSTURA DO HOTEL EM RELAÇÃO AO HÓSPEDE

1. Preocupação com a inovação nos serviços ao cliente
2. *Feedback* às pesquisas de satisfação
3. Programa de fidelização
4. Acessibilidade à gerência geral
5. Ações de marketing social
6. Ações de marketing ambiental
7. Trabalho efetivo com pesquisas de satisfação
8. Treinamento constante para aperfeiçoamento dos funcionários

## 9.4 ANEXO 4 – INSTRUMENTO DE COLETA QUANTITATIVA



**Universidade Federal do Rio Grande do Sul**  
**Escola de Administração**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração**  
**Centro de Estudos e Pesquisas em**  
**Administração**



**UFRGS**

### QUESTIONÁRIO QUANTITATIVO

Empresa Hoteleira									
Hóspede									
Cidade				UF			País		
Sexo	<input type="checkbox"/> Masc	<input type="checkbox"/> Fem	Idade	<input type="checkbox"/> 18-40	<input type="checkbox"/> 41-59	<input type="checkbox"/> Acima de 60			

A resposta das questões do número 1 ao 41 deverá ser assinalada, em **escala de importância**, entre 1 e 5 de acordo com a ênfase dada pelo hóspede ao serviço.

As questões do número 1 ao 4 referem-se aos serviços ao cliente prestados pelos hotéis 5 estrelas de Foz do Iguaçu concernentes a dimensão de infra-estrutura e ambiente.

Infra-estrutura e ambiente	Sem Importância	Pouco Importante	Muito Importante	Extremamente Importante
	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
1. Arquitetura e <i>design</i> das instalações	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
2. Lojas de renome	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
3. Lojas de conveniência	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
4. Salão de beleza	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>

As questões do número 5 e 6 referem-se aos serviços ao cliente prestados pelos hotéis 5 estrelas de Foz do Iguaçu concernentes a localização.

Localização	Sem Importância	Pouco Importante	Muito Importante	Extremamente Importante
	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
5. Fácil acesso	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
6. Localização privilegiada (acesso às Cataratas Itaipu, compras, cassino)	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>

As questões do número 7 ao 28 referem-se aos serviços ao cliente prestados pelos hotéis 5 estrelas de Foz do Iguaçu concernentes a conforto, bem-estar e lazer.

Conforto, bem-estar e lazer	Sem Importância	Pouco Importante	Muito Importante	Extremamente Importante
	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>
7. Restaurantes típicos (ex.: culinária local,	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>

regional, internacional)					
8. Equipe de recreação infantil	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
9. Empréstimo de cadeira de rodas	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
10. Instalações especiais para crianças	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
11. <i>Check-in Vip</i>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
12. <i>Check-in com welcome drink</i>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
13. Apartamentos com mensagens personalizadas de boas-vindas	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
14. Apartamentos já refrigerados na chegada do hóspede	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
15. Apartamentos com roupão, chinelo e cesta de frutas	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
16. Apartamentos com mensagens personalizadas de boa noite	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
17. Serviço médico no próprio hotel	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
18. Serviço de traslado com motorista bilíngüe	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
19. Garçons bilíngües	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
20. Rapidez e eficiência nos serviços de bar e restaurante	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
21. Rapidez e eficiência nos serviços de quarto	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
22. <i>Happy Hour com buffet gratuito</i>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
23. Equipe de recreação	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
24. Trilhas ecológicas	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
25. Eventos culturais (shows, apresentações teatrais etc)	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
26. Bares temáticos	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
27. <i>Night Club</i>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
28. Sauna com massagista	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

As questões do número 29 ao 32 referem-se aos serviços ao cliente prestados pelos hotéis 5 estrelas de Foz do Iguaçu concernentes a informação e comunicação.

Informação e comunicação	Sem Importância 1. <input type="checkbox"/>	Pouco Importante 2. <input type="checkbox"/>	Muito Importante 3. <input type="checkbox"/>	Muito Importante 4. <input type="checkbox"/>	Extremamente Importante 5. <input type="checkbox"/>
29. Serviço de <i>toll-free</i> rápido e eficiente	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
30. Comunicação do hotel através de marketing direto (mala direta, telemarketing)	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
31. <i>Site</i> na Internet	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
32. Comunicação do hotel através do agente de viagens	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

As questões do número 33 ao 40 referem-se aos serviços ao cliente prestados pelos hotéis 5 estrelas de Foz do Iguaçu concernentes a postura do hotel em relação ao hóspede.

Postura do hotel em relação ao hóspede	Sem Importância 1. <input type="checkbox"/>	Pouco Importante 2. <input type="checkbox"/>	Muito Importante 3. <input type="checkbox"/>	Muito Importante 4. <input type="checkbox"/>	Extremamente Importante 5. <input type="checkbox"/>
33. Preocupação com a inovação nos serviços ao cliente	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
34. <i>Feedback</i> às pesquisas de satisfação	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
35. Programa de fidelização	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

36. Acessibilidade à gerência geral	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
37. Ações de marketing social	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
38. Ações de marketing ambiental	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
39. Trabalho efetivo com as pesquisas de satisfação	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
40. Treinamento constante para aperfeiçoamento dos funcionários	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

A resposta das questões do número 41 ao 80 deverá ser assinalada, em **escala de qualidade dos serviços** entre 1 e 5 de acordo com a ênfase dada pelo hóspede ao serviço.

As questões do número 41 ao 44 referem-se aos serviços ao cliente prestados pelos hotéis 5 estrelas de Foz do Iguaçu concernentes a dimensão de infra-estrutura e ambiente.

Infra-estrutura e ambiente	Péssimo 1. <input type="checkbox"/>	Ruim 2. <input type="checkbox"/>	Bom 3. <input type="checkbox"/>	Ótimo 4. <input type="checkbox"/>	Excelente 5. <input type="checkbox"/>
41. Arquitetura e <i>design</i> das instalações	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
42. Lojas de renome	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
43. Lojas de conveniência	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
44. Salão de beleza	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

As questões do número 45 e 46 referem-se aos serviços ao cliente prestados pelos hotéis 5 estrelas de Foz do Iguaçu concernentes a localização.

Localização	Péssimo 1. <input type="checkbox"/>	Ruim 2. <input type="checkbox"/>	Bom 3. <input type="checkbox"/>	Ótimo 4. <input type="checkbox"/>	Excelente 5. <input type="checkbox"/>
45. Fácil acesso	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
46. Localização privilegiada (acesso às Cataratas Itaipu, compras, cassino)	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

As questões do número 47 ao 68 referem-se aos serviços ao cliente prestados pelos hotéis 5 estrelas de Foz do Iguaçu concernentes a conforto, bem-estar e lazer.

Conforto, bem-estar e lazer	Péssimo 1. <input type="checkbox"/>	Ruim 2. <input type="checkbox"/>	Bom 3. <input type="checkbox"/>	Ótimo 4. <input type="checkbox"/>	Excelente 5. <input type="checkbox"/>
47. Restaurantes com pratos típicos do estado (ex.: barreado, carneiro no buraco, peixe na telha, porco no rolete)	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
48. Equipe de recreação infantil	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
49. Empréstimo de cadeira de rodas	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
50. Instalações especiais para crianças	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
51. <i>Check-in Vip</i>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
52. <i>Check-in com welcome drink</i>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
53. Apartamentos com mensagens personalizadas de boas-vindas	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
54. Apartamentos já refrigerados na chegada do hóspede	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
55. Apartamentos com roupão, chinelo e cesta de frutas	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
56. Apartamentos com mensagens personalizadas de boa noite	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
57. Serviço médico no próprio hotel	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
58. Serviço de traslado com chofer bilíngüe	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
59. Garçons bilíngües	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
60. Rapidez e eficiência nos serviços de bar e restaurante	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

61. Rapidez e eficiência nos serviços de quarto	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
62. <i>Happy Hour</i> com <i>buffet</i> gratuito	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
63. Equipe de recreação	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
64. Trilhas ecológicas	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
65. Eventos culturais (shows, apresentações teatrais etc)	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
66. Bares temáticos	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
67. Night Club	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
68. Sauna com massagista	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

As questões do número 69 ao 72 referem-se aos serviços ao cliente prestados pelos hotéis 5 estrelas de Foz do Iguaçu concernentes a informação e comunicação.

Informação e comunicação	Péssimo 1. <input type="checkbox"/>	Ruim 2. <input type="checkbox"/>	Bom 3. <input type="checkbox"/>	Ótimo 4. <input type="checkbox"/>	Excelente 5. <input type="checkbox"/>
69. Serviço de <i>toll-free</i> rápido e eficiente	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
70. Comunicação do hotel através de marketing direto (mala direta, telemarketing)	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
71. <i>Site</i> na Internet	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
72. Comunicação do hotel através do agente de viagens	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

As questões do número 73 ao 80 referem-se aos serviços ao cliente prestados pelos hotéis 5 estrelas de Foz do Iguaçu concernentes a postura do hotel em relação ao hóspede.

Postura do hotel em relação ao hóspede	Péssimo 1. <input type="checkbox"/>	Ruim 2. <input type="checkbox"/>	Bom 3. <input type="checkbox"/>	Ótimo 4. <input type="checkbox"/>	Excelente 5. <input type="checkbox"/>
73. Preocupação com a inovação nos serviços ao cliente	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
74. <i>Feedback</i> às pesquisas de satisfação	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
75. Programa de fidelização	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
76. Acessibilidade à gerência geral	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
77. Ações de marketing social	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
78. Ações de marketing ambiental	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
79. Trabalho efetivo com as pesquisas de satisfação	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
80. Treinamento constante para aperfeiçoamento dos funcionários	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>