



Disponível em

[www.univali.br/revistaturismo](http://www.univali.br/revistaturismo)

Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica, v. 11, nº 01.  
p. 76 – 91, jan/abr. 2009

## **ANTECEDENTES DA LEALDADE – UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM HOTELARIA PARA NEGÓCIOS**

Mário Teixeira Reis Neto <sup>1</sup>  
[mario.reis@prointernet.com.br](mailto:mario.reis@prointernet.com.br)

Cid Gonçalves Filho <sup>2</sup>  
[cid@face.fumec.br](mailto:cid@face.fumec.br)

Liliane Martins Cabral <sup>3</sup>  
[lilianemcabral@gmail.com](mailto:lilianemcabral@gmail.com)

Data de Submissão: 24/03/2008

Data de Aprovação: 01/12/2008

---

<sup>1</sup> Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Graduação em Engenharia Elétrica pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG). Professor Titular da Universidade FUMEC. Avenida Afonso Pena, 3880, Bairro: Cruzeiro, Cidade: Belo Horizonte / MG, CEP: 30130-009

<sup>2</sup> Pós-Doutorado pelo Massachusetts Institute of Technology, Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Mestrado em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Graduação em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professor Titular da Universidade FUMEC.

<sup>3</sup> Mestrado em Administração pela Universidade FUMEC, Graduação em administração pela Universidade FUMEC.

## **ANTECEDENTES DA LEALDADE – UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM HOTELARIA PARA NEGÓCIOS**

### **RESUMO**

A busca da lealdade dos consumidores tem sido o foco de muitos empreendimentos em hotelaria para criar vantagens competitivas. Nesse contexto, o presente artigo teve como objetivo investigar os antecedentes da lealdade dos hóspedes na visão dos gerentes de quatro hotéis no Brasil e um em Moçambique, todos voltados para o turismo de negócios. Partindo-se de um modelo referencial construído a partir da literatura sobre lealdade, foi feita uma pesquisa qualitativa exploratória, empírica, com uma amostra escolhida por conveniência. Como conclusão, foi proposto um modelo estrutural de influências, em que a lealdade é função da satisfação, comprometimento, custos, benefícios sociais, benefícios de tratamento, benefícios de confiança e qualidade percebida. Nos casos estudados, o comprometimento dos clientes foi percebido como um conceito intimamente ligado à lealdade (quem tem comprometimento tem lealdade e vice-versa). Notou-se também que, havendo qualidade, haverá confiança e, que, quanto maior a qualidade percebida, maior será o custo esperado. Os benefícios sociais geram insatisfação quando estão aquém do esperado, mas não geram satisfação quando dentro do esperado. Finalmente, quanto maior forem os benefícios (incluindo a qualidade) e menor o custo em relação ao mercado, maior será a lealdade (circunstancial) e o comprometimento.

**Palavras-Chave:** antecedentes da lealdade, gestão em serviços, hotelaria.

## **FACTORS OF LOYALTY – AN EXPLORATORY STUDY IN HOTEL MANAGEMENT FOR BUSINESSES**

### **ABSTRACT**

The search for loyalty among customers has been a focus of many hotel businesses aiming to create competitive advantage. In this context, this article investigates the factors that promote guest loyalty, in the views of managers of four hotels in Brazil and one in Mozambique, all of which are geared towards business tourism. Based on a referential model constructed based on the literature on loyalty, an empirical, exploratory, qualitative study was carried out using a convenience sample. In conclusion, a structural model of influences was proposed, in which loyalty is a result of satisfaction, commitment, costs, social benefits, benefits of treatment, benefits of trust, and perceived quality. In the cases studied, client commitment was perceived as a concept which is closely linked to loyalty (those with commitment also have loyalty, and vice-versa). It was also observed that when there is quality, there is trust, and that the greater the perceived quality, the greater will be the expected cost. The social benefits generate dissatisfaction when they are lower than customer's expectations, but do not generate satisfaction when they are within what was expected. Finally, the greater the benefits (including quality) the lower the cost in relation to the market, and the greater the loyalty (circumstantial) and commitment will be.

**Keywords:** factors of loyalty, management of services, hotel management

## ANTECEDENTES DE LA LEALTAD – UN ESTUDIO EXPLORATORIO EN HOTELERÍA PARA NEGOCIOS

### RESUMEN

La búsqueda de la lealtad de los consumidores ha sido el foco de muchos emprendimientos en hotelería para crear ventajas competitivas. En ese contexto, el presente artículo tuvo como objetivo investigar los antecedentes de la lealtad de los huéspedes en la visión de los gerentes de cuatro hoteles en Brasil y uno en Mozambique, todos orientados al turismo de negocios. Partiendo de un modelo referencial construido a partir de la literatura sobre lealtad, fue realizada una investigación cualitativa exploratoria, empírica, con una muestra escogida por conveniencia. Como conclusión, fue propuesto un modelo estructural de influencias, en el cual la lealtad es función de la satisfacción, compromiso, costos, beneficios sociales, beneficios de tratamiento, beneficios de confianza y calidad percibida. En los casos estudiados, el compromiso de los clientes fue percibido como un concepto íntimamente ligado a la lealtad (quien tiene compromiso tiene lealtad y viceversa). Se observó también que, habiendo calidad, habrá confianza y que cuanto mayor la calidad percibida, mayor será el costo esperado. Los beneficios sociales generan insatisfacción cuando están por debajo de lo esperado, pero no generan satisfacción cuando se encuentran dentro de lo esperado. Finalmente, cuanto mayores sean los beneficios (incluyendo la calidad) y menor el costo en relación al mercado, mayor será la lealtad (circunstancial) y el compromiso.

**Palabras Clave:** antecedentes de la lealtad, gestión en servicios, hotelería.

## 1. INTRODUÇÃO

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

A exemplo do que foi estudado por Ávila e Valadão Júnior (2006) e Hocayen-da-Silva e Teixeira (2007), o crescimento levou o setor a um ambiente altamente competitivo, no qual muitos hotéis buscaram estratégias capazes de contribuir efetivamente para a criação de vantagens competitivas. Segundo Petrocchi (2002), o empreendimento hoteleiro tem sua sobrevivência ligada diretamente ao relacionamento com o hóspede. Os clientes conquistados se hospedarão repetidas vezes, caso aprovelem os serviços recebidos e identifiquem no hotel um espaço próprio. Esse hóspede transforma-se em um instrumento de divulgação do hotel e das qualidades que tanto lhe agradam. Apesar de afirmações de essa natureza serem recorrentes na literatura de marketing, são escassos os estudos sobre a lealdade em hotelaria de negócios. Diante dessa lacuna, este estudo investiga: **Quais são os antecedentes da lealdade de hóspedes na visão da gerência de hotéis voltados ao turismo de negócios?**

O objetivo estabelecido para este trabalho foi verificar os antecedentes da lealdade no setor de hospitalidade voltado ao turismo de negócios de forma exploratória e qualitativa,

apoiando-se nas propostas de Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2000), Fornell *et al*, (1996), Morgan e Hunt (1994) e Churchill (2000). Especificamente, objetivou-se analisar se na opinião dos gerentes dos hotéis os benefícios relacionais influenciam positivamente a satisfação, o comprometimento e a lealdade com serviço; se os custos têm impacto negativo na satisfação; se a qualidade percebida pelo cliente tem impacto positivo na satisfação e no comprometimento; se a satisfação tem impacto positivo no comprometimento, na comunicação boca a boca e na lealdade; se o comprometimento tem impacto positivo na lealdade.

Afinal, a relevância deste artigo está em verificar se estudos consagrados sobre lealdade irão se confirmar na hotelaria e investigar as ações gerenciais prevalentes vis-à-vis à teoria corrente.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

A questão da **lealdade** do cliente se insere no marketing de relacionamento e envolve a atração, a manutenção, o aumento de relacionamentos com clientes, cujo objetivo é estabelecer relações de longo prazo que se traduzam em lealdade do cliente (BEHARA *et al*, 2002). A lealdade do cliente foi ressaltada em diversos estudos como poderoso antecedente do desempenho organizacional, além de ter sido considerada como fonte de vantagem competitiva (RUST *et al*, 2001). Além de faturamentos superiores, uma maior lealdade de clientes pode conduzir à redução dos custos de aquisição e dos custos de manutenção dos negócios, promovendo maior lucratividade (REICHHELD; SASSER, 1990). Isso é possível porque os clientes leais são menos motivados a buscar alternativas, mais resistentes à persuasão dos concorrentes e mais suscetíveis a engajar-se em comportamentos de comunicação boca a boca (DICK; BASU, 1994). Para Oliver (1999) lealdade é um comprometimento profundo em recomprar ou favorecer um produto/serviço no futuro, causando repetição de marca ou compra do mesmo conjunto de marcas, não obstante influências situacionais e esforços de marketing tenham potencial para causar um comportamento de troca. Considerando-se então os trabalhos de Dick e Basu (1994), Hennig-Thurau *et al* (2000), Morgan e Hunt (1994), Oliver (1999) e Schiffman e Kanuk (2000), foi adotado para fins deste trabalho que a lealdade refere-se ao retorno do consumidor, de forma recorrente, em função de sua satisfação com os serviços e com o atendimento prestado.

### 2.1 Comprometimento e Confiança

Comprometimento e confiança são importantes porque encorajam os profissionais de marketing a: (1) preservar os investimentos no relacionamento através da cooperação com os parceiros de troca; (2) resistir à atração por alternativas de curto prazo em favor das expectativas de benefícios de longo prazo, mantendo as parcerias existentes; e (3) enxergar ações de alto risco potencial, sendo prudentes em função da crença de que seus parceiros não agirão de maneira oportunista. Portanto, somente quando estão presentes comprometimento e confiança – e não apenas um ou outro – é que se conseguem resultados que promovem eficiência, produtividade e efetividade. Em resumo, comprometimento e confiança levam diretamente a comportamentos cooperativos, que são os condutores do sucesso em marketing de relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994).

O **comprometimento** é definido por Dwyer *et al* (1987) como uma garantia implícita ou explícita na continuidade de um relacionamento entre os parceiros de troca. Para Oliver (1999), ele é algo relacionado a recompra de um produto/serviço preferido constantemente no futuro. Para fins deste trabalho, adotou-se como definição de comprometimento o proposto por Morgan e Hunt (1994), que o consideram como uma orientação de longo prazo na relação de negócio do consumidor, alicerçada tanto em obrigações emocionais quanto na convicção de que, se permanecer na relação, terá maiores benefícios líquidos do que encerrando-a.

Morgan e Hunt (1994) dizem ainda que a **confiança** ocorre quando uma parte acredita que a outra é íntegra e merecedora de credibilidade e que “a expectativa generalizada, por parte de um indivíduo, de que a palavra de outro [...] pode ser tomada como verdadeira [confiável, na qual se pode embasar]”. Para Berry e Parasuraman (1991) “o relacionamento cliente empresa requer confiança. Serviços de marketing dependem do gerenciamento da confiança porque o cliente compra-o antes de experimentá-lo”. No varejo, Berry (1983) reforça que “confiança é a base da lealdade”.

A relação entre o comprometimento e a lealdade foi tratada por Chaudhuri e Holbrook (2001) como dois aspectos intercambiáveis até certo ponto. Eles definiram a *lealdade atitudinal* como um “comprometimento predisposto em termos de algum valor único associado a uma marca ou fornecedor” e *lealdade comportamental*, como um “comportamento continuado e repetido de compra ou a predisposição a fazê-lo”. Nessa perspectiva, o comprometimento aproxima-se da definição da lealdade atitudinal.

## 2.2 Benefícios Relacionais

A abordagem dos **benefícios relacionais** assume que ambas as partes no relacionamento precisam se beneficiar com a continuidade da relação em longo prazo. Para o cliente, esses benefícios podem ser focados ou na essência do serviço ou na essência do relacionamento (HENNIG-THURAU *et al* 2000). De acordo com esses pesquisadores, os benefícios relacionais existem acima e além da essência do serviço que é prestado. Os benefícios relacionais incluem benefícios de confiança, benefícios sociais e benefícios de tratamento especial.

Os **benefícios sociais** pertencem à parte emocional do relacionamento e são caracterizados pelo reconhecimento pessoal dos clientes pelos empregados, pela própria familiaridade dos clientes com os empregados e pela criação de relação de amizade entre consumidores e empregados. Berry (1995) enfatiza que as ligações sociais entre os clientes e os empregados levam os clientes a terem um nível maior de comprometimento com a organização. Enfim, propõe-se que, à medida que o relacionamento social entre cliente e empregado de serviços estreita-se, aumenta também o comprometimento do consumidor com o provedor de serviços. Apesar de benefícios sociais focarem mais no relacionamento do que no desempenho, pode-se esperar também que os benefícios sociais tenham um impacto positivo na satisfação do consumidor, uma vez que a interação entre clientes e empregados desempenha um papel central na percepção de qualidade pelo cliente em muitos serviços (REYNOLDS; BEATTY, 1999). Como os benefícios sociais são desejados pelos consumidores em adição aos benefícios funcionais, pode-se esperar uma relação positiva entre benefícios sociais e satisfação do cliente. Gremler e Gwinner (2000) indicam que a **harmonia cliente-empregado** é um conceito relacionado aos benefícios sociais e está significativamente relacionada à satisfação com o provedor de serviço. Há uma forte relação entre os aspectos sociais no relacionamento consumidor-provedor e com a lealdade do consumidor. Por exemplo, Berry (1995) sugere que laços sociais entre clientes e

empregados podem ser usados para estimular a lealdade do cliente. Similarmente, Oliver (1999) sustenta que clientes que são parte da organização social (a qual deve incluir tanto outros clientes quanto empregados) são mais motivados a manter a lealdade para com a organização. O **relacionamento amistoso**, que é outro aspecto da interação social entre clientes e empregados, está significativamente relacionado às intenções de lealdade do cliente (GREMLER; GWINNER, 2000).

Os **benefícios de tratamento especial** tomam a forma de clientes relacionais que recebem descontos e serviços adicionais individualizados, fornecidos como parte de programas de marketing de relacionamento. À medida que uma organização provê tipos adicionais de benefícios de tratamento especial, tais como as economias de custo ou serviços personalizados, as barreiras emocionais e/ou cognitivas de mudança são aumentadas (FORNELL, 1992). Além disso, os benefícios de tratamento especial podem resultar em um acréscimo de lealdade e compromisso por parte do consumidor (SELNES, 1993). Fazendo um paralelo com a argumentação feita por Reynolds e Beatty (1999), uma oferta de tratamento especial por parte de uma firma de serviços, pode ser percebida como parte do próprio desempenho do serviço. Paralelamente, os benefícios recebidos a partir desse tratamento especial podem influenciar positivamente a satisfação do consumidor com o serviço.

**Benefícios de confiança** se referem à percepção de conforto ou reduzida ansiedade em saber o que esperar do encontro de serviços. Gwinner *et al* (1998) descreveram o benefício de confiança como “os sentimentos de redução da ansiedade; a crença e a confiança no provedor”. Moormam *et al* (1992) definem os benefícios de confiança como “a boa vontade em confiar ou acreditar em um parceiro de negócios, no qual se tem confiança”. A confiança cria benefícios para o consumidor, como, por exemplo, a eficiência na relação através do decréscimo dos custos de transação. A confiança ainda aumenta o comprometimento e a lealdade com o relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994). Berry (1995) propôs que “clientes que desenvolvem crença/confiança nos provedores de serviços, baseados em suas experiências com eles (...) têm boas razões para permanecer nesses relacionamentos”. Isso implica que a lealdade para com uma firma pode aumentar quando os consumidores têm percepções de verdade e confiança no provedor de serviços. Confiança e crença em uma troca foram positivamente correlacionadas com os índices de satisfação no relacionamento entre fabricantes e compradores (ANDALEEB, 1996; ANDERSON; NARUS, 1990). Essa afirmativa é parcialmente baseada na noção de que maiores níveis de confiança ou crença na interação resultarão em uma menor ansiedade na transação e em uma maior satisfação como consequência.

### 2.3 Satisfação dos clientes

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

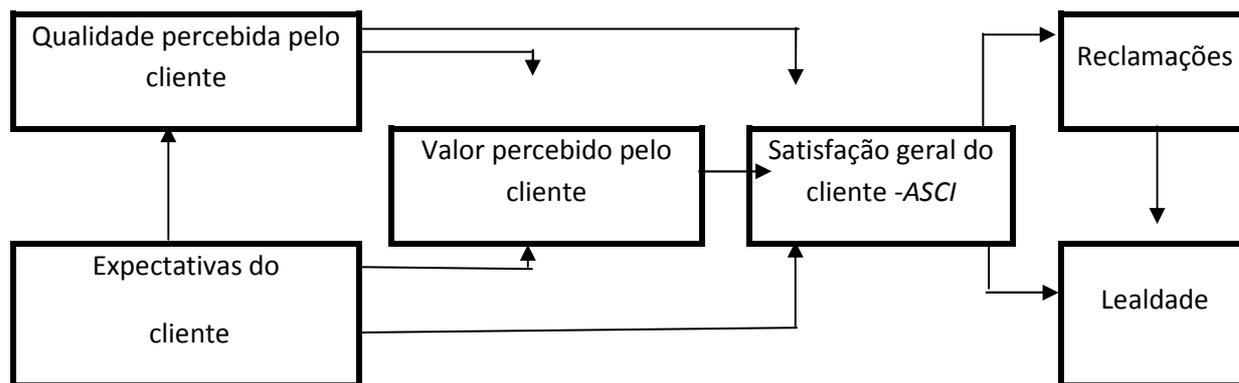


FIGURA 1 – American National Satisfaction Index (ANSI)  
 Fonte: FORNELL *et al* 1996

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

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

A **expectativa do cliente** é o terceiro elemento que influencia a satisfação geral. A expectativa é criada a partir das experiências prévias de consumo, das ofertas da empresa, da propaganda, do boca a boca e da previsão da capacidade do fornecedor de prover a qualidade esperada no futuro. Assim, o construto expectativa tem perspectivas de passado e futuro. Captura as experiências prévias de qualidade e logo tem associação direta e positiva com os resultados da empresa, tais como a satisfação. Ao mesmo tempo prevê como a firma pode se comportar no futuro – a expectativa de qualidade no futuro é crítica para avaliação de qualidade. Assim, o papel preditivo das expectativas sugere efeito positivo sobre a satisfação geral (FORNELL *et al*, 1996).

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

Finalmente, é importante registrar que, considerando os trabalhos de Churchill (2000), Fornell *et al* (1996) e Kotler (2000), tomou-se, para fins deste trabalho, a qualidade percebida como a avaliação do consumidor sobre o desempenho do provedor de serviço, segundo suas experiências anteriores e impressões.

A satisfação de clientes é também vista em duas abordagens: transação-específica e satisfação cumulativa. Oliver (1980) considera a satisfação como um julgamento avaliativo de pós-escolha de uma ocasião específica de compra. Em outras palavras, o consumidor percebe que após o consumo há um complemento de uma necessidade, de um desejo ou de um objetivo e isso pode lhe causar prazer, caracterizando, assim, a transação-específica. Aqui a satisfação é uma resposta emocional do consumidor a sua mais recente experiência transacional (OLIVER, 1993). Oliver (1999) define ainda a satisfação como “um sentimento do consumidor de que o consumo proporciona resultados contra um padrão de prazer *versus* desprazer”. A resposta associada ocorre em determinado tempo depois do consumo, após o processo de escolha ter se completado. Dessa maneira, a resposta afetiva varia em intensidade, dependendo das variáveis situacionais que se fazem presentes (YANG & PETERSON, 2004).

A satisfação cumulativa ou satisfação geral reflete as impressões acumuladas por parte dos clientes a respeito do desempenho do serviço de uma empresa, ou seja, os consumidores requerem experiências com o produto ou serviço para determinar o grau de satisfação, pois esta está baseada em experiências presentes e passadas (ANDERSON; FORNELL; LEHMAN, 1994). A decorrência da satisfação ou resposta associada se materializa por meio da comunicação boca a boca como expressão do grau de satisfação. Paralelamente, a satisfação leva à lealdade e ao comprometimento do cliente como uma disposição para a continuidade do relacionamento com o fornecedor.

### 3. MÉTODOS E TÉCNICAS

A partir do embasamento teórico foi proposto um **modelo referencial de análise** que se encontra na FIG 2 a seguir:

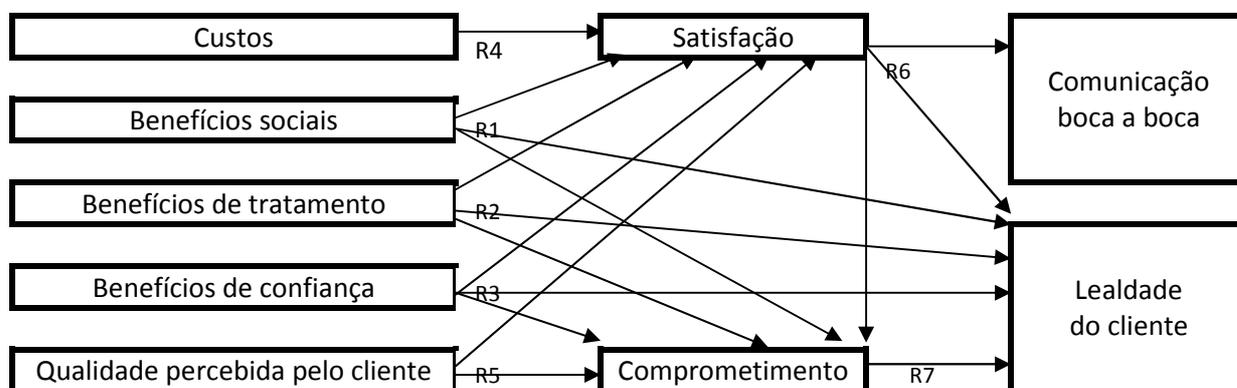


FIGURA 2 – Modelo referencial de análise

Fonte: CHURCHILL, 2000; FORNELL *et al*, 1996; HENNIG-THURAU *et al*, 2000; MORGAN, HUNT, 1994.

Mais informações sobre as relações de pesquisa estabelecidas podem ser vistas no item 4 – Apresentação e análise dos resultados e nos trabalhos de Leite e Gonçalves Filho (2007), Gonçalves Filho, Lourenço e Leite (2006), Gonçalves Filho, Guerra e Moura (2004) e Gonçalves Filho e Nizza Júnior (2004).

O modelo foi investigado empiricamente em cinco hotéis que atuavam em um ambiente de alta competitividade no turismo de negócios e que possuíam os atributos

valorizados pelos clientes-alvo. O trabalho foi exploratório em casos múltiplos, escolhidos por conveniência.

Foram entrevistados todos os gerentes e alguns assessores utilizando-se um roteiro elaborado em sintonia com a base teórica e o modelo referencial de análise. O número de entrevistas por hotel variou conforme a configuração da equipe gerencial. Em alguns casos, uma mesma pessoa foi entrevistada mais de uma vez para esclarecimentos complementares. Tomou-se o cuidado de informar a cada entrevistado a definição de cada construto na medida em que eles iam sendo introduzidos na investigação. Todas as entrevistas semiestruturadas foram gravadas e posteriormente transcritas e analisadas.

### 3.1 Caracterização da amostra

Os hotéis pesquisados em 2006 possuíam conveniência geográfica (proximidade do centro da cidade e dos escritórios comerciais, facilidade de locomoção e transporte), suporte a negócios (salas de convenções, salas de reuniões, acesso à internet, restaurante, bar, TV a cabo), baixo custo (preços relativamente mais baixos como um diferencial para os clientes-empresa que buscam minimizar seus custos). Todos possuem a gerência profissionalizada e mais de 60% de seus clientes são ligados ao turismo de negócios. O mais antigo é o hotel A (fundado em 1949) e o mais novo é o hotel B (fundado em 1998). A seguir, estão sintetizadas as principais características operacionais de cada um dos hotéis:

**Hotel A (Belo Horizonte)** - 200 unidades habitacionais ativas. De acordo com o levantamento feito pela gerência, há um retorno médio mensal de cerca de 7% a 8% dos hóspedes “fiéis”.

**Hotel B (Belo Horizonte)** – 94 unidades habitacionais ativas. Esse hotel tem um sistema que armazena a frequência por 6 meses. O que interessa realmente é a empresa ou agência, pois são elas que direcionam seus funcionários ou clientes ao hotel. Segundo a estimativa, cerca de 10% dos hóspedes retornam com frequência semanal, 20% com frequência quinzenal e cerca de 50% com frequência bimestral.

**Hotel C (Belo Horizonte)** – 343 unidades habitacionais ativas. Cerca de 20 clientes equivalem a 80% do faturamento. O hotel não sabe precisar o percentual de hóspedes fiéis, porém existe um programa de fidelidade ativo para as grandes empresas que o hotel planeja ampliar.

**Hotel D (Belo Horizonte)** – 96 unidades habitacionais ativas. O hotel não possui indicadores para classificar os hóspedes que retornam, mas diz que dá tratamento diferenciado às empresas que representam grandes percentuais da receita. A política do hotel é direcionada às empresas e não aos hóspedes individuais.

**Hotel E (Maputo – Moçambique)** – 46 unidades habitacionais ativas. Não há indicadores precisos, entretanto a estimativa é de que cerca de 60% dos hóspedes retornam mais de uma vez e 10% retornam uma vez.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A investigação mostrou que o contexto em que os gerentes atuam é realmente muito competitivo. Cada hospedagem é uma nova negociação na maioria dos casos. Há uma busca pela maximização dos valores mercadológicos a partir das ofertas dos concorrentes e do que foi percebido na última experiência, seja ela no hotel em questão ou em outros onde o cliente esteve. A busca pelo hóspede de amanhã está muito mais focada na organização (que envia clientes) do que no hóspede de hoje para que ele volte amanhã. Nesse ambiente, as relações do modelo referencial de análise (FIG 2) receberam as seguintes considerações:

**Relação 1:** Benefícios sociais influenciam positivamente a satisfação do hóspede, o comprometimento e a lealdade com o serviço.

Na visão de todos os gerentes, existe uma relação entre benefícios sociais e satisfação. Todos concordam que o respeito, “o carinho” e a cortesia são fundamentais para o bem-estar do cliente e que essa relação se traduz em satisfação somente quando são atendidas as expectativas prévias. Essas evidências se corroboram com Gremler e Gwinner (2000), que apontam a harmonia cliente-empregado significativamente relacionada à satisfação com o provedor do serviço. Considerando que os hóspedes estão cada vez mais exigentes e a concorrência mais acirrada na hotelaria de negócios, o impacto dos benefícios sociais na satisfação tem sido geralmente neutro. Dessa forma, os benefícios sociais se tornaram uma obrigação do hotel porque são esperados pelos hóspedes (PAULA, 2002). Esses resultados estão também em sintonia com Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) para os quais haverá insatisfação se a percepção não superar a expectativa.

Os benefícios sociais apareceram ainda como antecedentes da lealdade, o que está de acordo com Gremler e Gwinner (2000) e Berry (1995). Entretanto, não ficou clara a relação direta entre os benefícios sociais com o comprometimento dos hóspedes e a relação do comprometimento com a lealdade. Dessa forma, a relação 1 não foi comprovada plenamente.

**Relação 2:** Benefícios de tratamento especial influenciam positivamente a satisfação do hóspede, o comprometimento e a lealdade com o serviço.

Nos hotéis investigados, o tratamento especial é percebido como parte do próprio desempenho do serviço, o que está em sintonia com Reynolds e Beatty (1999). A partir desse tratamento especial, pode-se esperar que os benefícios recebidos influenciem positivamente a satisfação do consumidor.

Assim como consta no marco teórico, os entrevistados indicaram que com benefícios especiais aumentam-se as barreiras emocionais e/ou cognitivas de mudança (FORNELL, 1992), podendo resultar em um acréscimo de lealdade e compromisso por parte do consumidor (SELNES, 1993).

As respostas obtidas apontaram que a relação 2 ocorre na hotelaria de negócios, entretanto o comprometimento foi pouco enfatizado frente à lealdade. Em outras palavras, os entrevistados deram muito mais importância à lealdade. Foi percebido, ainda, que a relação entre comprometimento e lealdade é muito estreita, tal como afirmam Prado e Santos (2003) em um trabalho específico sobre esses construtos.

**Relação 3:** Benefícios de confiança influenciam positivamente a satisfação do hóspede, o comprometimento e a lealdade com seu provedor de serviço.

O que se pode perceber a partir das evidências coletadas nas entrevistas é que a confiança é um benefício elementar e fundamental para a satisfação dos clientes. É um dos fatores cruciais para o sucesso do negócio em si e para conquistar a lealdade e o comprometimento dos clientes ao longo do tempo. Há evidências, para todos os gerentes, de que se trata de um benefício importantíssimo para que os clientes retornem. Isso corrobora as análises de Andaleeb (1996) e Anderson e Narus (1990), nas quais a confiança e a crença em uma troca foram positivamente correlacionadas e têm um impacto positivo nos índices de satisfação. Houve também sintonia com Berry (1995) porque os entrevistados indicaram que os clientes que desenvolvem crença e confiança a partir de suas experiências tendem a retornar ao hotel.

Um aspecto relevante dentre os resultados obtidos foi a identificação de uma relação direta entre a qualidade e os benefícios de confiança. Em outras palavras, se houver uma percepção de qualidade pelo hóspede, haverá o benefício de confiança em hotelaria para negócios.

Conforme a base teórica que deu origem ao modelo, verificou-se que a confiança influencia positivamente a satisfação do hóspede, o seu comprometimento e a sua lealdade com o hotel. Novamente a lealdade foi mais enfatizada do que o comprometimento, tendo surgido pistas de que os entrevistados consideram que o efeito de ambos é o mesmo para fins gerenciais.

**Relação 4:** Os custos têm um impacto negativo na satisfação.

Os gerentes foram unânimes em confirmar que os custos têm impacto negativo na satisfação, entretanto ressaltaram que essa relação é influenciada pela qualidade percebida. Há uma relação biunívoca entre os benefícios de custos e a qualidade percebida, de tal forma que as tarifas são negociadas e reduzidas no dia-a-dia, segundo o interesse por clientes distintos. A relação custo-benefício é usada como uma força direcionadora dos hóspedes a ponto de os entrevistados afirmarem que há também uma relação direta entre os benefícios de custos e a lealdade, ou seja, os custos podem afetar diretamente a lealdade, independentemente da satisfação.

Os resultados desta pesquisa estão compatíveis com o encontrado na literatura. Para Churchill (2000) e Kotler (2000), o custo monetário, psicológico, temporal, esforço físico e social têm um impacto negativo na satisfação e no valor percebido. Na literatura, a relação custo-benefício é um dos determinantes da satisfação. Portanto, espera-se uma associação positiva da qualidade com o valor percebido e com a satisfação geral. Finalizando, vale ressaltar que, no turismo de lazer, Pilippim, Hoffmann e Alberton (2006) asseveram que o preço não se caracteriza como um elemento determinante para a escolha.

**Relação 5:** A qualidade percebida pelo hóspede tem um impacto positivo na satisfação e no comprometimento.

Segundo os entrevistados, o cliente exige um equilíbrio entre custos e benefícios pautando-se pelo mercado. Por isso é necessário um padrão de qualidade para manter a lealdade dos clientes empresariais, ou seja, exige-se uma qualidade mínima dos hotéis de negócios, independentemente do preço que cobram. Trata-se de uma contingência existente em cada categoria hoteleira, típica de todo ambiente competitivo no qual se insere o setor.

Esses depoimentos estão compatíveis com os resultados da pesquisa de Veiga e Farias (2005) sobre os impactos da qualidade dos serviços sobre a satisfação na hotelaria

de lazer e com o modelo da FIG. 1 de Fornell *et al* (1996). Ficou evidente que a qualidade percebida é de extrema importância para os hóspedes em hotéis de negócios.

Quando foi investigado o impacto da qualidade no comprometimento, os entrevistados se remetiam à lealdade do hóspede, não se atendo ao construto do comprometimento. Trata-se de uma recorrência desta investigação.

**Relação 6:** A satisfação tem um impacto positivo no comprometimento, na comunicação boca a boca e na lealdade.

A relação direta entre satisfação e comunicação boca a boca foi aceita na amostra como um senso comum em marketing. Contudo, os gerentes dos hotéis afirmaram que a possibilidade que têm de influenciar o boca a boca dos clientes é indireta, via algo que eles julgam ser a obrigação central do hotel: gerar satisfação em seus hóspedes.

Por um lado, em sintonia com a base teórica, percebeu-se o impacto positivo da satisfação na lealdade, entretanto os entrevistados estão conscientes de que a satisfação não garante o retorno do hóspede. Por outro lado, há consciência de que o insatisfeito provavelmente não voltará e irá gerar um boca a boca negativo, mais intenso do que os satisfeitos. Daí, talvez, uma razão para a grande criatividade em buscar a satisfação com tantos detalhes.

Finalmente, o impacto da satisfação no comprometimento não foi evidenciado de forma distinta, porque na amostra investigada o conceito de comprometimento apareceu muito próximo da lealdade, considerada como mais relevante na hotelaria de negócios.

**Relação 7:** O comprometimento tem um impacto positivo na lealdade.

Apesar dos construtos comprometimento e lealdade serem distintos na literatura e terem sido diferenciados durante as entrevistas, os gerentes não demonstraram uma distinção significativa entre ambos no desempenho de suas atividades e afirmam que se houver comprometimento haverá lealdade e vice-versa. Dessa forma, a relação 7, que é amparada pela literatura, não foi confirmada por este estudo na hotelaria para negócios. Os resultados desta investigação extrapolam o contexto da investigação de Prado e Santos (2003) e abrem uma lacuna para investigações futuras, haja vista as limitações típicas dos métodos e técnicas aqui utilizados.

Vale finalmente ressaltar que a investigação exploratória extrapolou os objetivos do trabalho e as relações estabelecidas no modelo referencial de análise, levantadas dentro do escopo da investigação exploratória qualitativa. Cabe, portanto, mencionar como indicativo para comprovação em estudos posteriores, que a lealdade em hotelaria de negócios é também influenciada pela localização, eventos e preços praticados. São fatores circunstanciais que representam uma comodidade determinante na escolha do hotel.

## 5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos realizados apontaram que o modelo referencial de análise (FIG.2) não se ajustou plenamente aos hotéis investigados nos seguintes aspectos:

- Os **benefícios sociais** não geram **satisfação** se estiverem dentro do esperado. Se os benefícios sociais estiverem aquém do padrão esperado no mercado ocorrerá insatisfação. Dessa forma, não há uma relação direta entre os benefícios sociais e a satisfação.
- O **comprometimento** é tratado como intimamente ligado à **lealdade** nas ações gerenciais, ou seja, ambos possuem os mesmos antecedentes investigados aqui. Para os gerentes, o cliente comprometido tem lealdade e vice-versa, portanto eles não perceberam a relação de causa e consequência apontada no modelo.
- Verificou-se uma relação direta entre **qualidade percebida** pelo cliente e o **benefício de confiança**. Em outras palavras, havendo qualidade, haverá confiança.
- Observou-se que existe uma relação biunívoca entre **custos** e **qualidade percebida** pelo cliente. Trata-se da relação custo / (benefícios+qualidade)
- Percebeu-se que os **custos** têm uma relação direta com o **comprometimento** e a **lealdade** (circunstancial).

Essas contribuições teóricas permitiram reformular o modelo original e propor uma nova versão (FIG 3), que possivelmente melhor representa os antecedentes da lealdade em hotelaria para negócios.

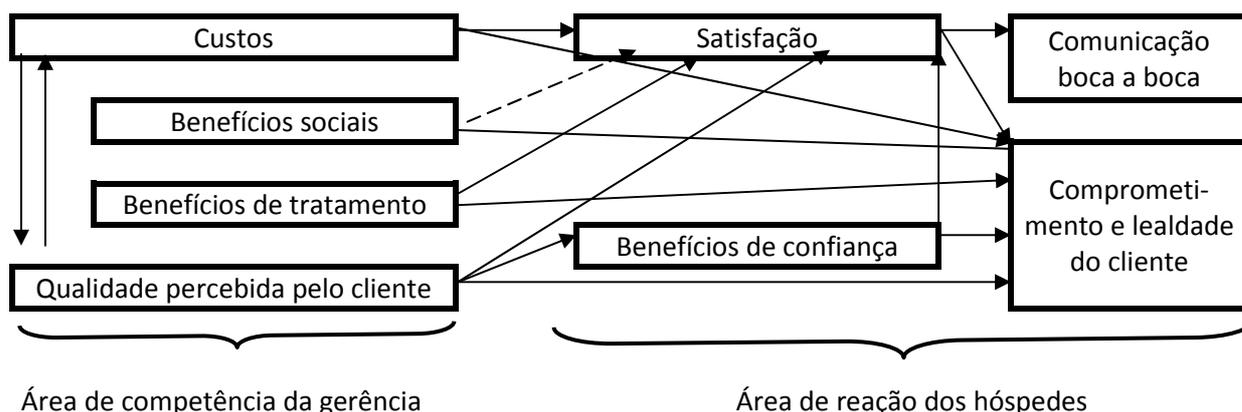


FIGURA 3 – Modelo proposto para o mercado hoteleiro de negócios  
 Fonte: Pesquisa direta, 2006.

Segundo o novo modelo proposto, a gerência deve focar nos custos, benefícios sociais, benefícios de tratamento especial e qualidade percebida para se obter satisfação, comunicação boca a boca e, finalmente, a lealdade e o comprometimento. Diante desses resultados, instiga-se investigar o quanto cada uma dessas variáveis influencia a lealdade, de forma a se criar uma hierarquia segundo suas respectivas relevâncias. É conveniente ainda comprovar esse novo modelo com estudos quantitativos junto a um número maior de gerentes e também investigar a lealdade sob o ponto de vista do hóspede (indivíduo e empresa).

Finalmente, pode-se afirmar que foram alcançados os objetivos inicialmente propostos e que o uso de um hotel em Moçambique não sinalizou divergências significativas entre os hotéis da amostra, apesar de culturas e contextos diferenciados.

## REFERÊNCIAS

- ANDALEEB, S. S. An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: the role of trust and dependence. *Journal of Retailing*, Kidlington Oxford, v. 72, p. 77-93, Spring 1996.
- ANDERSON, E.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. Customer satisfaction, market share, and profitability: Finding from Sweden. *Journal of Marketing*, v.58, n.3, p.53-66, 1994.
- ANDERSON, E. W.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 54, p. 42-58, Jan. 1990.
- ANDRADE, José Vicente de. **Turismo**: fundamentos e dimensões. São Paulo: Ática, 2000.
- ÁVILA, L. R.; VALADÃO JÚNIOR, V. M.. Estratégias de marketing nos meios de hospedagem: um estudo de multicasos no setor hoteleiro de Uberlândia – MG. **Turismo, Visão e Ação**. Camboriú, v. 8, n.3, p. 379-396, set / dez 2006.
- BEHARA, Ravi S.; FONTENOT, Gwen F.; GRESHAM, Alicia B. **Customer process approach to building loyalty**. *Total Quality Management*, Oxfordshire, v. 13, n. 5, p. 603-611, Aug. 2002.
- BERRY, L. L. **Relationship marketing of services**: growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Dordrecht, v. 23, p. 236-245, 1995.
- BERRY, L. L. Relationship marketing. In: **BERRY, L. L.; SHOSTACK, G. L.; UPAH, G. D.** *Emerging perspectives on services marketing*. Chicago: American Marketing Association, 1983.
- BERRY, L.; PARASURAMAN, A. *Marketing services*. New York: The Free Press, 1991.
- CHAUDHURI, A.; HOLBROOK, M. B. The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 65, p. 81-93, April 2001.
- CHURCHILL Jr., G. A. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CRUZ, R. de C. A. da. Hospitalidade turística e fenômeno urbano no Brasil: considerações gerais. In: DIAS, C. M. de M. (Org.). *Hospitalidade: reflexões e perspectivas*. São Paulo: Manole, 2002. cap. 3, p. 39-56.
- DICK, A. S.; BASU, K. Customer loyalty: toward and integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Dordrecht, v. 22, p. 99-113, Spring 1994.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 51, p. 11-27, April 1987.
- FILIPPIM, M. L.; HOFFMANN, V. E.; ALBERTON, A. Turismo rural em fazendas-hotel: um estudo das características da demanda e fatores de influência no Planalto Serrano e Meio-Oeste de Santa Catarina. *Turismo, Visão e Ação*, Camboriú, v. 8, n.1, p. 31-46, jan/ abr 2006.
- FORNELL, C. A. National customer satisfaction barometer: the swedish experience. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 56, p. 6-21, Jan. 1992.
- FORNELL, C. A.; JOHSON, M. D.; ANDERSON, E. W.; CHA, J.; BRYANT, B. E. The american customer satisfaction index: nature, purpose and findings. *Journal of Marketing*, Chicago, v.60, p. 7-18, Oct. 1996.

GONÇALVES FILHO, C. ; LOURENÇO, Cristino Elias ; LEITE, Ramon Silva . Antecedentes da Lealdade Clientes: Um Estudo Empírico no Varejo. *Revista de Negócios*, v.11, p. 4-18, 2006.

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

GONÇALVES FILHO, C.; NIZZA JUNIOR, C. Desenvolvimento de uma escala de qualidade de serviços em shopping centers: um estudo empírico. *Revista Faces*, Belo Horizonte, 2004.

GREMLER, D. D.; GWINNER, K. P. Customer-employee rapport in service relationships. *Journal of Service Research*, Thousand Oaks California, v. 3, n. 1, p. 82-104, Aug. 2000.

GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D.; BITNER, M. J. Relational benefits in services industries: the customer's perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Dordrecht, v. 26, n. 2, p. 101-114, Spring 1998.

HENNIG-THURAU, T.; GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D. Why customers build relationships with companies—and why not. In: HENNIG-THURAU, T.; HANSEN, U. *Relationship Marketing: gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*. Berlin, Germany: Springer, 2000. p. 369-391.

HOCAYEIN-DA-SILVA, A. J.; TEIXEIRA, R. M.. Ambiente competitivo e vantagem competitiva a partir de uma abordagem integradora: estudo de caso no setor hoteleiro em Curitiba. *Turismo, Visão e Ação*. Camboriú, v. 9, n.1, p. 19-35, jan / abr 2007.

HOWARD, J. *Consumer behavior: application of theory*. New York: McGraw-Hill, 1977.

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

LEITE, Ramon Silva; GONÇALVES FILHO, C. . Um estudo empírico do índice de satisfação de clientes (ecsi) no Brasil. RAM. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 8, p. 178-195, 2007.

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

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 58, n. 5, p. 20-38, Jul 1994.

OLIVER, R. L.. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, v.17, n.4, p.460-469, 1980.

OLIVER, R. L.. Cognitive, affective and attribute bases of the satisfaction response. *Journal of Consumer Research*, v.20, n.3, p. 418-430, 1993.

OLIVER, R. L. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, Chicago, v. 63, p. 33-44, 1999.

PAULA, N. M. de. Introdução ao conceito de hospitalidade em serviços de alimentação. In: DIAS, C. M. de M. (Org.). *Hospitalidade: reflexões e perspectivas*. São Paulo: Manole, 2002, cap. 5, p. 69-82.

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

PRADO, P. H. M.; SANTOS, R. da C. *Comprometimento e lealdade: dois conceitos ou duas dimensões de um único conceito?*. Atibaia: Anais XXVII Encontro Da Associação Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração - EnANPAD, 2003.

REICHHELD, F. F.; SASSER, W. Earl. Zero defections: quality comes to service. *Harvard Business Review*, Boston, v. 68, n. 5, p. 105-111, Sept/Oct 1990.

REYNOLDS, K. E.; BEATTY, S. Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing. *Journal of Retailing*, Kidlington Oxford, v. 75, n. 1, p. 11-32, Spring 1999.

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

SELNES, F. An examination of the effect of product performance on brand reputation, satisfaction and loyalty. *European Journal of Marketing*, Bingley, v. 27, n. 9, p. 19-35, 1993.

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

VEIGA, L. S.; FARIAS, J. S. Avaliação da Qualidade dos Serviços em uma pousada com a aplicação da Escala Servqual. *Turismo, Visão e Ação*. Camboriú, v. 7, n. 2, p. 257-272, mai / ago 2005.

YANG, Z.; PETERSON, R.T.. Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The Role of Switching Costs. *Psychology & Marketing*, v.21, n.10, p.799-822, 2004.

ZEITHAML, Valerie A; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. *Delivering Quality Service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press, 1990