

QUAIS OS IMPACTOS DA ADMINISTRAÇÃO EFICAZES NAS ATIVIDADES QUE ENVOLVEM TURISMO? UM DIAGNÓSTICO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO E QUALIDADE DE SERVIÇOS NO SETOR HOTELEIRO DO SEMI-ÁRIDO NORDESTINO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Albânia de Almeida^{*}

Emerson de Souza Barros^{**}

RESUMO:

O Turismo é um dos ramos da economia que se multiplica com rapidez. Esta pesquisa tem como objetivo conhecer os impactos da gestão eficaz nas atividades que envolvem turismo, através da elaboração de um diagnóstico em três níveis sobre o marketing de relacionamento e qualidade de serviços no setor hoteleiro numa cidade Turística do semi-árido nordestino. Para tanto realizar-se-á um estudo exploratório multicaso com aplicações de questionários estruturados. Os resultados obtidos deverão mostrar se nos hotéis analisados se aplicam ferramentas de administração eficaz. Os dados que foram levantados revelarão se há ou não despreparo quanto à política de captação de novos clientes em relação à retenção.

Palavras-Chave: Gestão, Marketing, Turismo.

ABSTRACT:

The Tourism is one of the branches of the economy that multiplies fast. This research has as objective know the impacts of the efficient management in the activities that involve tourism, through the elaboration of a diagnosis in three levels on the relationship marketing and quality of hotel services sector in a Tourist city of the semiarid northeastern. For that there will be realized an exploring study with applications of structuralized questionnaires. The gotten results will have to show if in the analyzed hotels they apply efficient administration tools. The data that were raised will disclose if there is or not a lack of preparation as for the politics of capitation of new customers in relation to the retention.

Key word: Management, Marketing, Tourism.

INTRODUÇÃO

^{*} Administradora Formada pela FASETE. E-mail - albania_almeida@hotmail.com

^{**} Administrador e Mestre pela UFPE. Foi professor da FASETE e atualmente é professor da UNIVASF – Universidade Federal do Vale do São Francisco. Email - emerson.barros@univasf.edu.br

O setor de serviços tem adquirido posição de destaque em nível mundial, modificando a sua grandeza e importância no contexto socioeconômico. Nos dias atuais, um dos ramos do serviço que mais cresce no mundo é o turismo. Segundo Vaz (2001), o turismo é uma atividade econômica que mobiliza mais de 50 setores produtivos de bens e serviços requerendo o trabalho de inúmeras categorias técnicas e profissionais. O turismo vem crescendo muito no Brasil nos últimos anos. É o ramo dos serviços que mais cresce e suas perspectivas de crescimento são animadoras.

Segundo Cobra e Zwarg (1987), o marketing de serviços procura estudar os fenômenos e fatos que ocorrem na venda dos serviços. Entende-se como serviço uma mercadoria comercializável isoladamente, ou seja, um produto intangível que não se pega, não se cheira, não se apalpa, geralmente não se experimenta antes da compra, mas permite satisfações que compensam o dinheiro gasto na realização de desejos e necessidades dos clientes.

Já Kotler (2000), define serviço da seguinte forma: “Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outros e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Quando se fala em Turismo, tende a se falar em hotéis, pousadas, etc. A busca da qualidade nos serviços de hotelaria pressupõe conhecimento do seu conceito genérico e sua aplicação no setor de serviços. Ao se referir à excelência na prestação de serviços, um dos aspectos importantes a verificar é o do relacionamento (Serson, 2000).

A satisfação do cliente é o retorno imediato da hotelaria, o cliente avalia a qualidade do hotel, seus serviços, estrutura, decoração, atendimento, dentre outras características e fatores de desempenho; o cliente sempre analisa e julga o serviço prestado, sendo que o conjunto de impressão deste hóspede é fundamental para a sobrevivência da organização hoteleira. Uma avaliação positiva faz com que o cliente retorne e recomende o hotel a outras pessoas, esse procedimento é o ideal para o hotel. Por sua vez uma avaliação negativa traz sérios prejuízos porque o cliente insatisfeito pode descontinuar o negócio, através de um marketing boca a boca negativo, ameaçando a sobrevivência do hotel.

Os diferentes tipos de consumidores procuram facilidades e exigem várias formas de gestão. Um hotel pode oferecer seus serviços voltados para “clientes de negócios” e atender “clientes de lazer” e vice-versa. Mas os serviços não terão a mesma aceitação, devido à necessidade de cada cliente. Medlink (2002), diz que a gestão da hotelaria varia de acordo com o nível do consumidor e de acordo com as necessidades de cada público.

Com uma padronização da hotelaria os clientes poderiam escolher os hotéis de acordo com a sua necessidade, e com a classificação estabelecida. Desta forma, o hotel poderia estabelecer estratégias para manter esses clientes, com diferenciais competitivos.

O sucesso de qualquer empreendimento é estar próximo do cliente, saber quais são suas necessidades. O hotel satisfazendo seus hóspedes atingirá seus objetivos e obterá o lucro como resultado compensador. Desenvolver serviços voltados para satisfação de seus clientes é um fator de extrema importância para um relacionamento de longo prazo.

O turismo é hoje uma realidade que vem ganhando uma importância cada vez maior no contexto do desenvolvimento sócio-econômico. O aumento da renda pessoal e as facilidades de transportes fizeram com que uma faixa bem maior da população participasse desse fenômeno de massa que tem crescido rapidamente nestes últimos anos. Em virtude disso o setor de hotelaria oferece serviços que podem ser agrupados em hospedagem, alimentação, recreação e lazer.

Qualquer negócio depende de seus clientes e das ferramentas de gestão adotadas para satisfazê-los. Na área hoteleira não é diferente, uma administração eficaz e eficiente resulta em objetivos claros e resultados alcançáveis. Desse modo, tem se dado ênfase a questões como: boa relação e bom atendimento, esperando-se gerar benefícios para ambos os lados (empresas e clientes). É necessária, no atual mundo globalizado e competitivo, a satisfação do cliente; e se isto ocorrer, principalmente no ramo da hotelaria, a procura do cliente por outro hotel será menos provável. Buscar diferenciais competitivos com relação aos concorrentes é uma alternativa para fugir dessa problemática. Desenvolver meios para preencher a demanda nos períodos de baixa temporada e utilizar estratégias que permita atrair novos clientes, principalmente nos períodos em que a demanda pelo serviço é menor configura-se como estratégia eficaz.

Diante desse quadro, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: Quais os impactos da Administração Eficaz nas atividades que envolvem turismo? Como o Marketing de Relacionamentos e a qualidade dos serviços prestados na região do Semi-árido nordestino banhada pelo Rio São Francisco vem sendo desenvolvido dentro do contexto hoteleiro local?

O tema escolhido para esta pesquisa reflete uma abordagem intrínseca aos setores de marketing de serviços e relacionamento, marketing, turismo e hotelaria com suas divisões e interações, cujos pressupostos indicam para uma direção: a satisfação dos desejos e necessidades do cliente.

Este tema é de grande interesse, em nível nacional e internacional, no meio acadêmico e de negócios, pela sua compreensão e importância sob os pontos de vista econômico,

político-social, ambiental e cultural que o turismo exerce na vida moderna do cidadão do século XXI.

Um fator instigante que orientou a escolha do tema foram as indagações quanto ao setor hoteleiro do semi-árido nordestino, em especial da cidade turística apontada nesse estudo, pois a mesma possui atrativos turísticos, tais como belezas naturais, um rico calendário de festas e eventos, acontecimentos esportivos e culturais. Analisando de forma prévia as políticas e procedimentos destinados à retenção dos clientes nos hotéis e pousadas da região, pôde-se perceber que a pouca ênfase dada pelas organizações hoteleiras em geral quanto a atração e retenção dos clientes se deve principalmente a três fatores básicos: a ênfase nos produtos/serviços, a homogeneidade da qualidade e a visão de que atrair novos clientes era melhor estrategicamente do que manter os atuais.

Desse modo convém perceber que a grande ostentação dada aos produtos/serviços tem por objetivo atrair a atenção do consumidor para as funcionalidades dos produtos independentemente da análise das necessidades, desejos e expectativas do cliente. Vale ressaltar também que a falta de fornecedores ou prestadores de serviços faz com que a atuação de baixa qualidade se torne idêntica. As empresas parecem obter tantos novos clientes que não se preocupam com a taxa de perda dos mesmos e nem em desenvolver ações buscando sua plena satisfação, isso devido ao crescimento acelerado do mercado.

É nesse contexto que entra a gestão eficaz em hotéis, através de ferramentas como o marketing de serviços e relacionamento tendo em vista a melhoria contínua das atividades que envolvem o turismo. Para que o visitante goste, indique, e retorne mais vezes ao local visitado, é preciso que a rede de serviços funcione da forma a atender ou superar as suas expectativas. Dentre tantos fatores, a gestão em prática na rede hoteleira, a qualidade do atendimento e o tipo de recepção são fundamentais para que o serviço conquiste o turista.

Assim, de modo a construir um diagnóstico embasado por questões científicas a respeito do tema em questão, e fomentar indicadores do quadro de hospedagem atual da região, além de meios de controle para as políticas públicas que visa ao desenvolvimento sustentável da região, optou-se por estudar o setor hoteleiro do semi-árido nordestino, tendo como foco uma importante cidade turística da região.

1. OBJETIVO E METODOLOGIA

O Objetivo da Pesquisa é conhecer os impactos da gestão eficaz nas atividades que envolvem turismo, através da elaboração de um diagnóstico em três níveis (organizacional,

cliente interno e externo) sobre o marketing de relacionamento e qualidade de serviços no setor hoteleiro numa cidade Turística do semi-árido nordestino.

Com o intuito de alcançar o objetivo definidos neste estudo, o tema foi desenvolvido sob dois enfoques. Numa primeira abordagem foram usadas fontes bibliográficas como livros e artigos publicados em *sites*, que serviram de base para o referencial teórico. Posteriormente, foram utilizados três questionários, elaborados com base no levantamento bibliográfico, na realização de uma pesquisa de campo em quatro meios de hospedagem situados numa importante cidade turística da Região do São Francisco, Estado da Bahia. A amostra pesquisada pode inserir-se metodologicamente como estudo multicaso, não podendo conduzir à generalizações para o setor.

Foram selecionados cinco meios de hospedagem para o estudo, incluindo-se os principais hotéis e pousadas da região, porém somente quatro dos cinco contactados disponibilizaram-se para o estudo multicaso. Os critérios utilizados para a escolha dos meios de hospedagem a serem analisados foram:

- Destaque quanto ao número de hóspedes que visitam a cidade;
- Destaque como os melhores locais onde se hospedar na cidade, segundo informações de jornais, revistas e etc.;
- Facilidades para obtenção dos dados;

O estudo foi preparado gradualmente para cada uma das empresas, designado como estudo multicaso, uma vez que conforme Martins (2002) é um trabalho de campo que envolve a análise de duas ou mais unidades.

1.1 Pesquisa: Exploratória e descritiva

Nesse estudo utilizou-se a pesquisa exploratória e descritiva segundo o conceito de Mattar (1999) e na sua elaboração utilizou-se entrevistas pessoais e questionários, configurando-se a pesquisa como estudo multicaso, pois a pesquisa exploratória tem por finalidade principal desenvolver, esclarecer e modificar idéias e conceitos, de forma a tornar mais explícito o tema ou a construir hipóteses a seu respeito (Gil, 1999). A pesquisa descritiva tem por objetivo traçar as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre varias, mediante a utilização de técnica de coleta de dados padronizados.

1.2 Fontes e instrumentos de coletas de dados

Para atingir o objetivo definido para a pesquisa, foram criados e aplicados os instrumentos para a coleta de dados junto ao público interno e externo nos meios de hospedagem investigados, sendo utilizados questionários com perguntas fechadas, abertas e relacionadas e entrevistas estruturadas de forma a mapear todos os aspectos proposto nesse trabalho. A coleta de dados aconteceu durante o segundo semestre de 2005 e o primeiro semestre de 2006.

1.3 Definição e aplicação dos questionários para coleta dos dados

Foram criados três tipos de questionários: um para a realização de diagnóstico organizacional, um para os clientes externos e outro para clientes internos. As questões dos três questionários foram elaboradas de forma que pudessem ser respondidas por escrito, sem a presença do entrevistador.

Foram selecionados quatro meios de hospedagem e foi enviado um questionário de diagnóstico organizacional para cada. Assim como foram realizadas a entrega e a coleta dos questionários individualmente em cada um dos meios de hospedagem durante as principais festividades da cidade durante o ano de 2006.

O questionário voltado para o mapeamento/diagnóstico tem por objetivo captar características da gestão eficaz dos meios de hospedagem e suas ações em marketing de serviços e relacionamento, assim como avaliar o cumprimento dos dispositivos legais que guia o setor de meios de hospedagem.

O questionário voltado para os clientes externos levantou o perfil de cada categoria de clientes e suas percepções quanto às ações praticadas no sentido de gerar e conservar um relacionamento junto ao hóspede. O questionário determinado aos clientes internos, levantou o perfil dos empregados e suas percepções quanto às ações praticadas no sentido de gerar e manter um relacionamento junto ao hóspede, por área de atuação do empregado.

Houve um pré-teste dos questionários dias antes da pesquisa, conforme orientação de Gil (1999), antes de sua aplicação definitiva, eles foram submetidos a uma prova preliminar denominada *pré-teste* com o objetivo de identificar falhas de redação, ou questões que levam ao constrangimento do respondente.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Desejos, necessidades, satisfação e expectativas

Kotler (1998) diz que o marketing tem a sua origem nas necessidades e desejos humanos. São observados como necessidades humanas os estados de privação de alguma satisfação básica, como alimentos, abrigo e segurança. Portanto, as necessidades não são criadas pela sociedade ou empresas.

Kuazaqui (2000) afirma que até mesmo de forma não-intencional, o homem tem buscado diversas formas de manifestações culturais, de lazer, descanso, novas emoções e lugares, os quais podem ser satisfeitos através de atividades turísticas. Kuazaqui, diz ainda que a satisfação, propiciada por um produto, serviço ou sentimento é função direta do desempenho percebido e das expectativas. Se o desempenho ficar distante das expectativas, ficará satisfeito. Se atender as suas expectativas, ficará satisfeito. Se exceder às expectativas ficará altamente satisfeito ou encantado.

De acordo com Kotler (1998), a satisfação é o resultado do sentimento de ter sido bem atendido pelo produto ou serviço que vá além de suas expectativas. Já para Las Casas (2000), as empresas adotaram a prática de satisfazer seus clientes devido à concorrência acirrada encontrada em certos mercados e também o crescimento de consumidores mais exigentes e que procuram maior atenção por parte dos consumidores.

2.2 Marketing tradicional e o marketing de relacionamento

Kotler (1998), diz que serviços é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada.

Grönroos (1998) desenvolveu novos conceitos em marketing de serviços, que afirma que uma de suas características centrais deu lugar às noções do marketing de relacionamento: no marketing de serviços não há frequentemente distinção entre produção, entrega e consumo. Então, a interação vendedor-comprador deve ser contemplada como parte da tarefa de marketing, que somente pode ser completada em um relacionamento com o cliente.

Quanto ao setor hoteleiro, Adams (2001) afirma que a gestão de relacionamento com o cliente tem um significado especial neste setor por ser imprescindível a participação e envolvimento dos demais setores no esforço de criar e manter o relacionamento com o cliente.

Adams, também enfatiza a viabilização do marketing de relacionamento em hotéis, os recursos da tecnologia da informação são utilizados de forma intensiva, possibilitando a atuação em três formas distintas: incentivos, diálogos customizados, reconhecimento e serviço personalizado.

Por outro lado a opinião de Grönroos é que o marketing de relacionamento tem por função estabelecer, manter e aumentar os relacionamentos com clientes e outros parceiros, de forma lucrativa e de maneira com que os objetivos das partes envolvidas sejam atingidos. Isto é alcançado através da troca mútua e do cumprimento de promessas.

2.3 Momento da verdade, ciclo de serviços e a percepção do cliente

Para Serson (2000) momentos da verdade trata-se de situações corriqueiras no dia-a-dia da atividade hoteleira, nas quais o hóspede ou o cliente está demandando informações ou atividades que venham a ser oferecidos de forma a lhe causar boa impressão. Os momentos da verdade tendem a acontecer não de forma ilógica ou aleatória, mas numa seqüência lógica e imensurável.

Momentos da verdade ou horas da verdade é uma terminologia corrente em administração de serviços e representa o momento do contato entre o fornecedor do serviço e o cliente, definida por Albrecht (1998) como sendo um episódio, ou seja, um evento específico no tempo, no qual o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e adquire uma impressão de seu serviço.

O somatório de todos os momentos da verdade possíveis e experimentados pelos clientes, através de contatos humanos ou não, forma a imagem que eles terão do serviço prestado pela organização. Assim, a percepção do cliente é formada em cada um dos momentos da verdade, ou seja, em cada contato estabelecido.

Durante a prestação de serviço, o cliente vivencia uma série de momentos da verdade, que ocorrem em uma seqüência específica. A esta seqüência de momentos da verdade denomina-se ciclo, que varia de acordo com a natureza do serviço prestado. A cada ciclo, o cliente compara a percepção do serviço prestado com suas expectativas iniciais (Albrecht, 1998).

A dificuldade em gerenciar o ciclo de serviços reside no fato de que tradicionalmente os prestadores de serviços não conseguem visualizar o processo como um fluxo contínuo e único de experiências interligadas, sendo encarado meramente como cumprimento de tarefas e responsabilidade individuais (Albrecht, 1998).

Focalizando a atividade turística, Castelli (1994) analisa o setor hoteleiro e salienta que durante o período de hospedagem, incontáveis momentos da verdade são vivenciados pelos hóspedes, ocorrendo a interação entre hóspedes e empregados. Ambas as partes detêm diferentes referenciais de ordem cultural, sócio-econômica, ambiental, psicológica e religiosa e são conectados por também diferentes desejos, necessidades e expectativas. Nesses contatos, ficarão registrados em sua memória, não só os procedimentos técnicos dos serviços como também a emoção de como as pessoas os executam, desencadeando efeitos multiplicadores positivos ou negativos desta experiência (Castelli, 1994).

Castelli ainda adverte que todos os funcionários devem ter por objetivo máximo o encantamento do cliente através destes momentos da verdade. Caso contrário, o hóspede levará consigo uma amarga fatura e a decisão de que nunca se estabelece uma relação de felicidade onde não existe a confiança entre as partes.

2.4 A Fidelização e a lealdade do cliente

De acordo com Borgman (2001), cliente fiel é o que sempre volta à organização por ocasião de novas transações ou aquisições, por estar satisfeito com o produto ou serviço. Também argumenta que o custo de atrair um novo cliente é cinco vezes maior ao de manter um cliente atual satisfeito. Já Albrecht (1998) diz que o cliente é um ativo cujo valor aumenta com o passar do tempo, através de sua crescente satisfação e lealdade, carregadas pelos processos de fidelização empreendidos pela organização.

A fidelidade é um compromisso físico e emocional assumidos por um cliente em troca de suas necessidades serem atendidas. “Os clientes fiéis freqüentemente acreditam que eles recebem um melhor atendimento porque eles são fiéis. Eles sentem que são recompensados por sua lealdade” (Stone e WOODCOCK, 1998).

O interesse do cliente para conservar um relacionamento fiel é baseado na capacidade da organização em preceder as suas necessidades futuras e ofertá-las antes da concorrência. Existem condições essenciais para se iniciar um programa de fidelização: a identificação do nível de satisfação dos clientes; a existência de interatividade entre o cliente e a organização e a oferta de recompensas aos clientes mais fiéis através de produtos, serviços e/ou benefícios emocionais realmente atrativos para garantir a fidelidade daqueles que interessam à organização (Freitas, 2001).

Existe um consenso nos meios acadêmicos e organizacionais de que valor percebido, a satisfação do cliente, qualidade de serviço e todos os fatores econômicos e psicológicos que predominam numa troca são considerados fatores que influenciam a lealdade do cliente.

2.5 A retenção de clientes

Gordon (1999) alerta que um conjunto certo de clientes pode aumentar a penetração no mercado, mas o conjunto errado pode encaminhar a organização em direção ao abismo. Para se posicionar corretamente perante os conjuntos de clientes, a organização deverá segmentá-los de acordo com a lucratividade e o valor atual e futuro que representam.

Deste modo, devem ser identificados os melhores, os medianos e os piores clientes tendo por fim à adoção de diferentes estratégias para a construção da lucratividade a partir de cada categoria. Os melhores clientes deverão ser observados e para eles, aplicados os meios apropriados para garantir a sua retenção. Para os medianos será necessário tornar mais intenso o vínculo e investir seguramente em instrumentos que aumentem a sua cota na lucratividade.

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

O marketing de relacionamento tem sido usado como um incentivador no conhecimento do valor da retenção de clientes. Os recentes trabalhos a respeito do tema admitem a importância de reter clientes, mas não acompanham suas medidas ou consequências no lucro.

Stone e Woodcock (1998) salientam que os clientes existentes já têm identificado as suas necessidades, pois já foram anteriormente satisfeitos por seus produtos/serviços e tem maior sensibilidade a preços. Além disso, um cliente fiel, não apenas volta a comprar como também defende os produtos e serviços e são menos vulneráveis à concorrência.

2.6 Qualidade de serviços

A qualidade, em uma de suas múltiplas abordagens, é um conceito formulado à luz da percepção do consumidor e só pode ser definida com base nas especificações que satisfaçam

suas necessidades. A qualidade de um serviço tem duas dimensões: uma instrumental, que descreve os aspectos físicos do serviço, e outra que diz respeito aos aspectos funcionais, relativa aos aspectos intangíveis ou psicológicos do desempenho do serviço (Cobra, 2001).

Grönroos citado por Cobra (2001), diz que um serviço é identificado pelos aspectos “técnicos” e pelos aspectos “funcionais”, como dois dos componentes da qualidade. A qualidade do serviço é uma função estratégica e um direcionamento de gestão eficaz na retenção de clientes. Segundo Cobra a qualidade é um importante elemento para definir um serviço ofertado e é com base nesse critério que um consumidor estabelece a diferenciação entre o serviço de uma empresa e o de seus concorrentes.

Cobra afirma ainda que a qualidade de um serviço de turismo é um fator essencial para o sucesso de qualquer empresa e deve ser concebida em função das necessidades, e, sobretudo, dos desejos dos clientes, ainda enfatiza quando pergunta: O que o cliente valoriza em um hotel? O conforto, higiene e limpeza do quarto e do banheiro ou ainda, instalações modernas e agradáveis. A qualidade é o conjunto do serviço e não apenas uma parte.

Segundo Grönroos (1990) a qualidade é produzida localmente nos momentos da verdade nas interações comprador-vendedor. Por causa da existência da importante dimensão funcional da qualidade total por serviços, as interações comprador-vendedor, incluindo um número de horas da verdade ou momentos de oportunidade se tornam um fator central na percepção da qualidade.

Desse modo, percebe-se o papel estratégico que a gestão eficaz de um empreendimento hoteleiro deve desenvolver para conseguir estabelecer retornos sustentáveis para o empreendimento. Quais ações de marketing valorizar? Quais clientes reter? Como melhorar a qualidade do serviço? Essas e outras perguntas fundamentam a importância da administração eficaz em empresas que envolvem atividades de turismo.

Kandampully e Suhartanto (2000) afirmam que devido a crescente sofisticação das exigências dos clientes e a crescente competição no mercado significam novos desafios para os gestores do setor hoteleiro, levando-os a programar estratégias para garantir que o hotel tenha a lealdade dos clientes atuais e futuros.

2.7 O cliente interno do setor hoteleiro

Uma organização tem a capacidade de crescer, dentre tantos fatores, também pela sua destreza em agradar o cliente externo, garantindo a satisfação das necessidades e anseios dos clientes internos. Correia (2001) diz que para a criação de uma cultura de serviços, é

necessária a ocorrência de duas condições simultâneas: o envolvimento da liderança e concessão de autonomia aos empregados, o que somente será possível através de um eficaz programa de treinamento.

Castelli (2000) afirma que é de fundamental importância a qualidade do elemento humano para as organizações prestadoras de serviço. Uma vez que, como condição de competitividade e sobrevivência organizacional, a excelência no serviço depende diretamente de como se processa a interação entre o empregado e os clientes. Com relação às organizações hoteleiras, Luz (1999) afirma que a satisfação dos clientes externos depende diretamente do desempenho dos clientes internos. A EMBRATUR aprovou o Regulamento dos Meios de Hospedagem, através da Deliberação Normativa nº 387, de 28 de Janeiro de 1998. Esta nova regulamentação segue as tendências globais e as exigências do mercado, ao estabelecer procedimentos específicos para a gestão de recursos humanos, abordando aspectos ligados a recrutamento, treinamento e avaliação de desempenho e ao exigir cortesia e presteza dos profissionais em relação aos clientes externos (Luz, 1999).

É possível identificar o valor dado por um estabelecimento hoteleiro à qualidade de seus serviços, através da análise dos programas voltados para a elevação e manutenção da motivação dos clientes internos e de seu nível de qualificação. Somente desse modo o estabelecimento poderá certificar a sua competitividade e participação no contexto global do turismo, como equipamentos turísticos voltados para, efetivamente, atender as expectativas dos clientes (Luz, 1999).

2.8 Hóspede: Cliente externo da hotelaria

O turista é o consumidor habilitado a consumir produtos e serviços das organizações que desempenham atividades turísticas. O hóspede é a pessoa física que utiliza unidades habitacionais em um meio de hospedagem. O cliente é a pessoa que mantém vínculos comerciais com determinada organização (Kuazaqui, 2000). Não obstante alguns estabelecimentos hoteleiros ainda ignorem o poder de decisão de um cliente, por se constituírem, às vezes, em única alternativa local. Porém, o quadro está mudando. Especialistas apontam para o fenômeno do advento das viagens virtuais, que possibilitam a realização de convenções, reuniões e treinamentos à distância, o que fatalmente demandará uma revisão de política e práticas de atendimento (Barreto, 2000).

A grande procura por serviços personalizados, alta qualidade, por cortesia e detalhes apontam para uma das preocupações do marketing de relacionamento (Barreto, 2000). O

mesmo autor traçou uma cronologia do turismo que diz que a partir de 1980, surgiu o turismo não organizado, deixando para trás a época do turismo de pacotes, padronizado e de grande escala, surgindo então um modelo pós-fordista, de segmentação, flexibilização e personalização do produto.

2.9 Hotelaria

Compreendida por Mota (2001) e Ignarra (1999) como sendo uma das principais atividades do turismo, a hotelaria é ainda julgada como elemento necessário e indispensável para a execução do turismo, pois é o que possibilita a permanência do turista no local visitado, através de hospedagem.

A EMBRATUR atualizou e modificou o Regulamento dos Meios de Hospedagem de Turismo e o Manual de Avaliação do Tipo Hotel através da Deliberação Normativa nº 387, de 28 de janeiro de 1998, aprovados, particularmente, pelas Deliberações Normativas nº 367, de 26 de novembro de 1996, e 379, de 12 de agosto de 1997. O novo Regulamento dos Meios de Hospedagem, aprovado pela Deliberação Normativa nº 387, de 28 de janeiro 1998, em seu artigo 4º, é acatada como empresa hoteleira a pessoa jurídica que estude ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira.

No artigo 6º do mesmo Regulamento define que será acatado como meio de hospedagem o estabelecimento que satisfaça, às seguintes condições: seja licenciado pelas autoridades competentes para prestar serviços de hospedagem e que seja administrado ou estudado comercialmente por empresa hoteleira, devendo aplicar um contrato de hospedagem, estabelecendo condições de relacionamento com os hóspedes de acordo com as características previstas nas legislações aplicáveis.

O Sistema Brasileiro de Classificação dos Meios de Hospedagem (SBC-MH) em vigor regulariza todos os estabelecimentos em atividade, esclarece a tipologia para classificação dos mesmos e segue um manual de avaliação dos meios de hospedagem. Para que a classificação seja realizada, são examinados os requisitos necessários ao posicionamento nas categorias pressentidas: hotel, hotel de lazer, pousada ou hotel histórico (Mota, 2001).

Com relação aos meios de hospedagem, são classificados por categoria, e seus critérios para classificação são simples e reduzidos para os hotéis de uma estrela e apenas complexo como a norma ISO-9000 para os hotéis de cinco estrelas.

Apesar da atual classificação de hotéis ser opcional, é vedada pela legislação atual a utilização de seus símbolos por qualquer estabelecimento não classificado, o que poderia ser

considerado como propaganda enganosa, proibida pelo artigo 37 da Lei nº 8.708 de 11 de novembro de 1990, que instituiu o Código de Defesa do Consumidor (Mota, 2001).

De acordo com Oliveira (2000) existem 23 tipos de turismo praticados em todo o mundo, conforme as peculiaridades de cada região: de lazer, de eventos, de águas terminais, desportivo, religioso, de juventude, social, cultural, ecológico, de compras, de aventura, gastronômicos, de incentivo, de terceira idade, rural, de intercâmbio, de cruzeiros marítimos, de negócios, técnico, gay, de saúde, étnico e nostálgico.

Oliveira (2000) alerta para o fato de que cada Hotel detém características próprias e determinantes para esclarecer sua composição em termos arquitetônicos, dos serviços oferecidos, princípios e políticas aplicadas. Além disso, Oliveira afirma que os hotéis devem se adaptar às características ambientais e climatológicas de sua localização, aplicando comportamentos diferentes daqueles que não sofrem tais influências e, assim, o que pode ser sucesso para um hotel pode ser inexecutável para outro.

3. RESULTADOS

3.1 Pontos Fortes Identificados

Os clientes externos afirmam que os meios de hospedagem pesquisados proporcionam conceitos que variam de normal a excelente, o atendimento é considerado pela maioria como sendo adequado, de boa cortesia, e ainda passível de recomendação para amigos e clientes.

As principais fontes de indicação para a hospedagem partem das empresas onde os hóspedes trabalham e de amigos. Há a intenção ao mesmo tempo, de recomendação a amigos, parentes e clientes. Estas formas de comunicação a respeito do estabelecimento em que os clientes externos se hospedaram, caracteriza a propaganda boca-a-boca, que Berry e Parasuraman (1992) define como sendo declarações feitas por outros emissores que não a organização prestadora do serviço.

O comprometimento do cliente interno é uma poderosa ferramenta que alavanca a satisfação do cliente externo e promove a qualidade em todos os setores da organização. Como núcleo central deste processo, propõe a equação da capacitação, composta por um somatório de comunicação, treinamento, motivação e *empowerment*, ou seja, a concessão de autonomia e poder de decisão ao empregado.

É importante salientar que os meios de hospedagem pesquisados apesar de não utilizarem, formalmente, instrumentos e políticas para retenção de clientes, admitem a

importância dos clientes internos atuais como agentes ativos de relacionamento, exercendo com propriedade esta função, de uma forma fluida, e naturalmente incorporada, assimilada via programas de treinamento. Esta constatação encontra respaldo na afirmativa de Vavra (1993) de que o marketing de relacionamento tem início dentro da empresa.

Os clientes internos da linha de frente indicam estar posicionando-se de forma adequada e pró-ativa quanto ao treinamento e motivação.

3.2 Pontos Negativos Identificados

Pode-se citar como elementos negativos a pouca utilização das ferramentas do composto promocional e de gestão pelos meios de hospedagem pesquisados. Vale ressaltar a baixa quantidade de contatos estabelecidos com os clientes externos, após sua partida.

É recomendável a realização de auditoria nos registros dos hóspedes com o objetivo de localizar os clientes frequentes que estão sempre retornando, e o respectivo acompanhamento dos gestores dos hotéis, bem como a definição de políticas destes clientes que são frequentes.

Vavra (1993) diz que se deve (inferir) a necessidade de reorientação de procedimentos nos meios de hospedagem pesquisados, ao se analisar a definição de pós-marketing:

Pós-marketing é o processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou se já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, auditados em relação à satisfação e respondidos.

Uma atenção deve ser dada em especial ao atendimento às autoridades e personalidades, considerando que este tipo de cliente precisa de cuidados especiais no sentido de preservar a sua privacidade, utilizando uma infra-estrutura diferente no estabelecimento, como por exemplo, o uso de espaço para a imprensa.

As minorias especiais também requerem tratamento diferenciado. Dos hotéis investigados apenas três adotam tratamento diferenciado para portadores de deficiência e idosos, oferecendo apartamentos no térreo ou elevador, mas nenhum possui uma Unidade de Hospedagem adaptada. Os fumantes e pessoas com alimentação especial têm a necessidade de uma adequação de infra-estrutura e atendimento diferenciado.

Os meios de hospedagem devem informar aos clientes internos quanto ao retorno de um cliente externo para que sua recepção seja personalizada. Com isso mostrar a importância

de seu retorno, os hotéis poderiam oferecer um cartão de boas vindas e tornar bem visível o conhecimento de algum gosto ou preferência manifestada na estada anterior.

Com a pesquisa, descobriu-se que há um baixo grau de instrução dos clientes internos dos hotéis. Os gestores deveriam incentivá-los a retornarem a sua formação escolar. Tal medida faz-se necessária para que possam atender melhor aos clientes externos, visto que, apresentam maior nível de instrução e que, a princípio, interagem constantemente com uma vasta gama de informações.

Os gerentes de cada hotel pesquisado não possuem conhecimentos específicos de Administração ou da arte e ciência do marketing. Os Hotéis não possuem nenhuma pessoa com conhecimentos e formação específica da área de hotelaria, o que acarreta uma falta de atuação maior nesta área. Recomenda-se, desta forma, o assessoramento de um profissional de marketing e a contratação de um profissional da área de hotelaria.

Um cuidado importante a ser mencionado é a utilização de recursos de informática. Os meios de hospedagem pesquisados mostram-se ainda conservadores quanto ao uso de recursos da tecnologia e informação. Pois se implantassem uma base de dados de clientes permitiria uma correção de dados, que possibilitaria informações suficientes para fazer análises e direcionamento de novos estímulos (diligências) de marketing.

3.3 Síntese dos Casos Estudados

- **Meio de Hospedagem A**

O meio de hospedagem A, caracterizado como Hotel, tem uma boa organização, mas precisa rever alguns conceitos de gestão e marketing. As instalações da empresa precisam ser renovadas e adequadas aos gostos dos clientes para que se possa oferecer conforto ao mesmo. Na pesquisa com os clientes externos, referente ao critério da escolha para hospedagem, por unanimidade, os respondentes disseram que foi por intermédio de convênio firmado com a empresa na qual trabalha a cliente. Isso revela um significativo esforço promocional para atração e manutenção de clientes. Vale ressaltar que foi o único, na pesquisa com os clientes externos, que teve uma pequena porcentagem que avaliou as instalações prediais como regular.

Apesar de não ter instalações tão atrativas, possui uma ala de apartamentos no térreo para clientes com deficiência física e idosos, pois não tem elevador. Para os fumantes existem

apartamentos em alas arejadas, e para aqueles que necessitam de uma alimentação especial, a empresa oferece desde que seja solicitado pelo cliente quando da reserva ou *check-in*.

Sugere-se nesse trabalho que, como um forte aliado nas atividades de gestão para empresas que trabalham com turismo, seja feito treinamento de pessoal para ajudar no desempenho dos serviços, pois na pesquisa com os clientes externos foi o único meio de hospedagem que apresentou problemas com os aparelhos eletrônicos, os quais não estavam em condições adequadas de uso, bem como os quartos não estavam apropriadamente abastecidos (suprimentos de banheiro, frigobar, etc.), remontando à questão da atividade de supervisão, que não está sendo desempenhada adequadamente.

Quanto ao atendimento de recepção, o hotel tem pessoas qualificadas, a maioria dos clientes avaliou como variando de normal a bom, durante o momento da verdade. Foi observado que a empresa não possui planejamento estratégico formulado e também, por causa da gestão não trabalhar conceitos de administração, não souberam definir o que é nível hierárquico. Portanto sugere-se uma consultoria a fim de minimizar esse problema.

A organização não possui registrados, procedimentos e políticas de atendimento a autoridades e personalidades de renome nacional. O sistema de informação é muito bom, o cadastro dos clientes é informatizado e armazenado em um banco de dados com vistas a uma nova visita, como também uma estratégia de conhecer mais o cliente. O que é fundamental para criar vínculos, causar boa impressão e poder manter contato sempre.

- **Meio de Hospedagem B**

O meio de hospedagem B, caracterizado como Hotel, é considerado luxuoso na opinião de especialistas e confortável na percepção dos clientes externos, e quanto ao seu atendimento a maioria dos clientes avaliou como variando de normal a excelente durante o momento da verdade. O sistema de informação da empresa é muito bom, o cadastro dos clientes é informatizado e armazenado em um banco de dados com vistas a uma nova visita do cliente, bem como uma estratégia de conhecer melhor o mesmo.

No quesito atendimento às minorias especiais o Hotel B é o único que possui um elevador para facilitar a locomoção dos hóspedes portadores de deficiência e idosos. Foi observada a utilização de descrição de cargos, bem como funcionários bem capacitados no atendimento da recepção agindo com cordialidade, elegância e clareza.

Mesmo com bons resultados na pesquisa com os clientes externos, o Hotel B precisa de uma orientação profissional na área específica, pois não possui área de marketing e nem

adota um plano estratégico formulado. Ressalta-se também neste trabalho que além dos problemas existentes nessa organização, os gestores, igualmente ao hotel A, não sabem definir o que é nível hierárquico.

- **Meio de Hospedagem C**

O meio de hospedagem C, caracterizado como Hotel, dentre os quatro meios de hospedagem pesquisados, o Hotel C foi o que causou uma grande preocupação quanto à organização e administração, pois é administrado por pessoas sem preparo algum, tanto na área teórica quanto prática.

Uma coisa que foi observada no Hotel C é a não utilização de descrição de cargos, pois para os proprietários todos os funcionários são de serviços gerais, ou seja, o copeiro atende na recepção e vice-versa. Isso causa uma má impressão para quem chega, em especial o hóspede. Sem contar que os próprios gerentes assumem periodicamente a recepção, e nas horas que não estão presentes, outro funcionário, que não é da área de recepção, atende os hóspedes, assim como o telefone.

Sugere-se a contratação de especialistas na área de Hotelaria e marketing para orientar e organizar o hotel, bem como os serviços de uma empresa de Recursos Humanos para orientá-los. Porque eles também não possuem noção do que seja a definição de nível hierárquico. Lembrando que é fundamental existir hierarquia numa organização seja ela hoteleira ou não.

O sistema de informática é precário, as reservas são registradas em fichas e logo após a saída dos clientes externos as fichas são destruídas. Como não mantém um registro fixo dos clientes, caso estes retornem, fica difícil aprofundar o relacionamento com o cliente. Sugere-se a implantação de SI – Sistema de Informação adequado para registrar os clientes, e quando estes voltarem não terem que se submeterem ao constrangimento de fazer novamente um registro de *check-in*.

Apesar do conceito variar de regular a bom quanto ao nível de percepção dos clientes externos com relação ao atendimento e receptividade no momento da verdade, a empresa necessita de mudanças organizacionais, de implantação de ferramentas de gestão que possibilite desfruto máximo das atividades que envolvem turismo.

- **Meio de Hospedagem D**

Quanto ao meio de hospedagem D, que na verdade se trata de uma Pousada, obtiveram-se ótimos resultados, que surpreendem por se tratar de uma pousada.

O meio de hospedagem é bem organizado, com restaurante próprio, que inclui desde o café da manhã até jantar. Possui estacionamento, apartamentos confortáveis e, além disso, o atendimento possui pessoas qualificadas. Possui descrição de cargos, o que facilita o desempenho dos serviços do hotel, área de marketing própria, a direção participa dos programas de acompanhamento dos hóspedes, além de possuir auditoria do registro de hóspedes para localizar os clientes que não estão retornando.

O meio de hospedagem ainda não adota políticas e procedimentos/facilidades de atendimento para minorias especiais (fumantes, portadores de deficiência, idosos e pessoas que tenham uma alimentação especial), mas admite a necessidade de melhorias que já estão em vias de funcionamento.

A intenção de pesquisar uma pousada juntamente com os demais hotéis é a de fazer uma comparação dos serviços prestados e sua qualidade. Conclui-se que, em se tratando de Pousada, a mesma oferece o mesmo e/ou melhor serviço do que um Hotel com um custo menor ou igual aos hotéis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto à importância da Administração nas atividades que envolvem turismo, pode-se perceber que é fundamental para a continuidade das ações estratégicas. Para o gestor que prioriza competitividade e ganhos elevados, o uso de ferramentas de gestão o capacita para tomada de decisão eficaz, respaldadas em ações eficientes.

Nos meios de hospedagem pesquisados, identifica-se a utilização de alguns recursos de marketing de relacionamento de forma incipiente e não sistematizada, que encontram apoio em seus estudiosos e nos princípios essenciais expostos na revisão da literatura. As ações aplicadas pelos meios de hospedagem são praticadas de forma principiante, sem um planejamento estratégico de marketing, e são conduzidas de forma separada, não obtendo coerência entre elas.

É necessário um planejamento, definição de instrumentos e sistematização de medidas para avaliar e acompanhar as mudanças. Não foi identificado e nem constatado programa de fidelização de acordo ou alguma preocupação com o relacionamento de longo prazo.

Desta forma, comprova-se que os estabelecimentos executam tais ações baseadas no que seus gestores determinam, visto que, conforme citado anteriormente, os profissionais por eles responsáveis não possuem habilidades e competências evidenciadas na área de turismo e hotelaria, assim como na área de marketing de serviços e relacionamento.

Para desenvolver serviços com qualidade Las Casas (2002) diz que, é necessário que o administrador tenha uma seqüência de procedimentos, como pesquisar, estabelecer uma cultura, desenvolver treinamento, criar um clima organizacional com o marketing interno, comunicar o plano e estabelecer mecanismos de controle. Desse modo os impactos diretos de uma gestão eficaz em atividades que envolvem turismo. Diz respeito:

- Correta identificação do perfil dos hóspedes das organizações hoteleiras visando estratégias apuradas e cada vez mais personalizadas;
- A adoção de políticas destinada a cativar, satisfazer e atrair a lealdade do cliente;
- Ações voltadas para aumento da taxa de ocupação e permanência do hóspede especialmente na baixa estação e procedimentos documentados para atendimento às autoridades e personalidades;
- Adoção de políticas, procedimentos e facilidades de atendimento para minorias especiais (fumantes, idosos, portadores de deficiência, alimentação especial, etc);
- Identificação da percepção dos clientes internos quanto às ações de marketing empreendidas pela organização, que podem beneficiá-los.
- Aumento do número de visitantes e hóspedes.
- Canal de comunicação on-line e atualizado com os clientes
- Criação de uma cultura organizacional mais atualizada com os gostos, costumes e preferências dos consumidores.

Portanto, conclui-se que apesar dos avanços que a região do São Francisco vem experimentando, as práticas de gestão, principalmente as referentes ao marketing de relacionamento aplicadas ao setor hoteleiro local, não têm contemplado a qualidade dos serviços prestados pelas organizações hoteleiras, já que dentre tantos fatores citados, um dos mais sobressalentes na pesquisa é o fato de que os gestores ainda não se preocuparam em capacitar devidamente recursos humanos para execução e manutenção dos serviços prestados, nem ainda despertaram para um interesse maior quanto a utilização do composto de marketing como estratégia fundamental para alavancagem empresarial.

SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Recomenda-se novos estudos neste segmento, pois não existe nessa região um número significativo de pesquisas de marketing no setor de turismo e hospedagem. Tendo em vista os pontos fortes e fracos detectados pela literatura estudada e/ou no decorrer da pesquisa conduzida junto aos hotéis investigados, sugere-se assim:

- Um estudo de questões relativas à cultura organizacional, no que diz respeito ao relacionamento entre clientes internos e externos e impactos nas políticas de marketing;
- Investigar a relação e influência entre imagem da organização e lealdade dos clientes internos e externos;
- Fazer uma análise da relação entre marca (Hotel) e a satisfação dos clientes;
- Avaliar o impacto de iniciativas de pós marketing na lealdade do cliente;
- Investigar as influências e impacto nas políticas de marketing em organizações hoteleiras, em função do pensamento, atitudes e estilo gerencial dos dirigentes;
- Analisar a tecnologia de informação, conseqüências e intervenções nos segmentos decisórios e de fidelização dos clientes;
- Fazer um estudo similar a este em outras categorias de meios de hospedagem na região para que seja certificada a empregabilidade das ações de marketing de serviços e relacionamento.

REFERÊNCIAS

ADAMS, Bruce. Customer relationship management uncovers revenue from loyal guests. **Hotel and Motel Management**. Duluth. Vol. 216, p.36-37, 2001.

AKEL, James. **Marketing Hoteleiro com Experiências**. São Paulo: Edcon, 2001.

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva – como entender e identificar as necessidades de seus clientes**. São Paulo: Makron Books, 1992.

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

BARRETO, Margarita. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. 8a ed. Campinas: Papirus, 2000.

BERRY, Leonard; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing**: competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

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

BOYD, Harper White. **Pesquisa Mercadológica**: texto e casos. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1984.

CASTELLI, Geraldo. **Excelência em Hotelaria**. Rio de Janeiro, Qualytimark, 1998.

_____. **Administração Hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 2000

COBRA, Marcos. **Estratégias em Marketing de Serviços**. Ed. Cobra, 2001.

_____. **Marketing Básico – uma perspectiva brasileira**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____; ZWARG, Flávio. **Marketing de Serviços – conceitos e estratégias**. São Paulo: Megraw – Hill, 1986.

CORREA, Cristiane. **A promessa quebrada**. *Revista Exame*, São Paulo, Ed.752, p. 43-53, out.2001.

Deliberações Normativas. **Regulamento dos Meios de Hospedagem**. Disponível em <http://www.brasilturismojornal.com.br> e www.embratur.gov.br/br/conteudo acessado em 02/03/05 às 20:30 min.

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

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

FREITAS, Jodrian S Amorim. **A ISO-9004-2 e a qualidade em serviços**. Boletim técnico do SENAC, 1999. Disponível em <http://www.senac.br/boletim> em 29/03/2005 às 00:30 min.

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

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

GRÖNROOS, Christian. **Marketing Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro, Campus, 1990.

_____. **Marketing services: the case of a missing product**. **Journal of Business & Industrial Marketing**. Vol. 13 No. 4/5, p.322-338, 1998.

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

KOTLER, Phillip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5a. ed, São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Phillip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. Tradução por Bazan Tecnologia e Lingüística. 10ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUAZAQUI, Edmir. **Marketing turístico e de hospitalidade**: fonte de empregabilidade e desenvolvimento para o Brasil. São Paulo: Makron Books, 2000.

LAMPRECHT, James; RICCI, Renato. **Padronizando o Sistema da Qualidade na Hotelaria Mundial**. Qualytimark, 1997.

LUZ, Mirela Berendt P. **Gestão de recursos humanos: a realidade de três hotéis de Florianópolis**. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de pós-

graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis. Disponível em <http://www.teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/1035.pdf> acessado em 26/03/05 às 19:00 horas.

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

MARTINS, Gilberto de Andrade. Manual para Elaboração de Monografia e Dissertações. São Paulo: Atlas, 2002.

MEDLINK s.; Ingran H. **Introdução à Hotelaria**. Rio de Janeiro: 4ª ed. Campus, 2002.

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

MOUTELLA, Cristina – **MBA em e-Business pela FGV**. Sócia-diretora da F&C Consultoria. **Consultora de Marketing e e-Business**. e-mail: moutella@iis.com.br. Disponível em <http://www.iis.com.br/~moutella> acessado em 29/03/05 às 01:30 min.

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

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

SERSON, Fernando M. **Hotelaria: a busca da excelência**. São Paulo: Marcos Cobra, 1999.

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

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **Cronologia do turismo no Brasil**. São Paulo: CTI/Terra, 1991.

_____. **Turismo básico**. 4a ed. São Paulo: SENAC São Paulo, 2000.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing Turístico – receptivo e emissivo**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.