

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

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**SERVIÇOS AO CLIENTE E MARKETING DE RELACIONAMENTO
NO SETOR HOTELEIRO DE PORTO ALEGRE**

RAFAEL AUGUSTO ESBROGLIO MÜSSNICH

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo

Porto Alegre, Março de 2002

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

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**SERVIÇOS AO CLIENTE E MARKETING DE RELACIONAMENTO
NO SETOR HOTELEIRO DE PORTO ALEGRE**

RAFAEL AUGUSTO ESBROGLIO MÜSSNICH

*Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Administração como
requisito parcial para obtenção do título
de Mestre em Administração*

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo

Porto Alegre, Março de 2002

A vida só pode ser compreendida olhando-se para trás; mas só pode ser vivida olhando-se para frente (Soren Kierkegaard), porque no fim tudo dá certo, e se ainda não deu certo é porque ainda não chegou ao fim (Fernando Sabino).

AGRADECIMENTOS

Aos Diretores do Hotel Plaza São Rafael, Carlos Henrique Schmidt, e Ritter Hotéis, José Reinaldo Ritter, que em muito contribuíram ao disponibilizar suas empresas para a realização deste estudo, bem como ao fornecer os dados necessários para o desenvolvimento do mesmo.

Ao sempre amigo, e por vezes professor e orientador, Luiz Antônio Slongo, por seu senso crítico, que em muitas oportunidades norteou o trabalho para a exploração de campos mais férteis, os quais não só enriqueceram esta dissertação, mas também colaboraram para meu crescimento pessoal e profissional. Agradeço-o, também, pela paciência, exemplo profissional e experiência compartilhada nas incontáveis sessões de orientação.

Ao Dr. Fernando Bins Luce, pela amizade, oportunidades de docência, exemplo de conduta profissional e intervenções pertinentes e esclarecedoras.

Ao Dr. Carlos Alberto Vargas Rossi, por sua amizade, atenção, conselhos, exemplo como educador e pelas sempre produtivas sessões de debate em sala de aula.

Aos colegas da Turma de Marketing 2000, Alessandra, Cláudia, Fabiane, Leonardo, Maria Alice e Rosana, pelo período que passamos juntos, e que conseguimos fazê-lo momentos alegres, divertidos, produtivos e decisivos para o nosso desenvolvimento pessoal e profissional. Agradeço-os pela amizade verdadeira, companheirismo e disponibilidade demonstrados, características que certamente não perder-se-ão com o final desta etapa da vida acadêmica. Agradeço, também, aos colegas da Turma de 2000 de outras ênfases, que, da mesma forma, concorreram para tornar o ambiente de estudo agradável e não menos divertido.

Aos colegas da Turma de Marketing de 1999 e 2001, pelo apoio e experiências compartilhadas.

À minha família, pelo apoio irrestrito em todos os momentos, pelo ambiente proporcionado, reconhecimento, carinho e amor decisivos para minha vida e formação. Agradeço especialmente à minha irmã, Roberta, por ser minha segunda mãe, à minha mãe, Neca, pela dedicação e preocupação constantes, e ao meu amigo e pai, Roberto Müssnich, por ser a grande referência como exemplo de vida, conduta e profissionalismo, além do companheirismo, compreensão e amizade que lhe são particulares.

Aos meus amigos, sempre companheiros, por serem um dos pilares de sustentação de minha vida. Agradeço-os pelos inúmeros momentos que vivemos juntos, e que certamente ainda viveremos, e por serem em parte responsáveis pelo que sou hoje.

Enfim, agradeço àqueles que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

Resumo	xii
Abstract	xiii
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 Definição do Problema de Pesquisa	03
1.2 Importância do Estudo.....	05
1.3 Redes Hoteleiras	10
1.4 Objetivos.....	12
1.4.1 Objetivo Geral	12
1.4.2 Objetivos Específicos	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 A Era dos Serviços e Serviços ao Cliente.....	13
2.1.1 O Turismo.....	18
2.1.2 A Atividade Hoteleira.....	20
2.1.2.1 Setor de Reservas na Hotelaria.....	23
2.2 Marketing de Relacionamento	24
2.2.1 Fundamentos do Marketing de Relacionamento	24
2.2.2 Gestão e Desenvolvimento de Relacionamentos.....	29
2.2.3 Motivações para o Marketing de Relacionamento	33
2.2.4 Atributos Indicadores do Conceito de Marketing de Relacionamento.....	35
2.2.5 O Modelo de Wilson e Vlosky (1997)	39
2.3 Hipóteses de Pesquisa.....	42
3 MÉTODO	51
3.1 Desenhos de Pesquisa	51
3.2 Etapa Exploratória – Qualitativa.....	52

3.2.1 Contato com as Redes Hoteleiras	53
3.2.2 Revisão da Literatura e Geração das Hipóteses de Pesquisa.....	54
3.2.3 Entrevistas em Profundidade	54
3.2.4 Composição do Instrumento de Coleta de Dados.....	55
3.3 Etapa Descritiva – Quantitativa.....	56
3.3.1 Tipos de Estudos Descritivos	56
3.3.2 Método de Coleta de Dados	57
3.3.3 Instrumento de Coleta de Dados.....	58
3.4 Plano Amostral	61
3.4.1 População	61
3.4.2 Amostra	61
3.5 Procedimentos Estatísticos	62
3.5.1 Modelo de Equações Estruturais	62
4 RESULTADOS	69
4.1 Caracterização da Amostra	69
4.1.1 Setor de Atividade das Empresas Cliente.....	70
4.1.2 Forma de Atuação no Relacionamento com as Redes Hoteleiras	71
4.2 Desenvolvimento e Avaliação do Modelo sobre Marketing de Relacionamento	72
4.2.1 Estágio 1: Desenvolvimento do Modelo Teórico.....	72
4.2.2 Estágio 2: Construção do Diagrama de Caminhos	73
4.2.3 Estágio 3: Conversão do Diagrama na Linguagem Específica de SEM.....	73
4.2.3.1 Avaliação da Validade de Conteúdo	77
4.2.3.2 Avaliação da Validade dos Constructos	78
4.2.4 Estágio 4: Seleção da Matriz de Entrada e Estimação Geral do Modelo Estrutural	84
4.2.5 Estágio 5: Avaliação da Estimação do Modelo	85
4.2.6 Estágio 6: Reespecificação do Modelo.....	89
4.2.7 Estágio 7: Avaliação Final do Modelo Teórico.....	93
5 CONCLUSÕES.....	95
5.1 Análise das Hipóteses do Modelo Proposto.....	95
5.2 Considerações sobre o Ajustamento do Modelo	99
5.3 Implicações do Estudo.....	101
5.4 Limitações do Estudo e Sugestões para Pesquisas Futuras	102

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105
ANEXO 1.....	118
ANEXO 2.....	122

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Chegada de Turistas Internacionais por Ano.....	07
TABELA 2 – Turismo Doméstico no Brasil – Principais Estados Receptores (1999).....	08
TABELA 3 – Retorno dos Questionários Submetidos.....	70
TABELA 4 – Notação Utilizada para Definição das Equações Estruturais.....	73
TABELA 5 – Modelo de Mensuração para Variáveis Latentes.....	75
TABELA 6 – Parâmetros a Serem Estimados.....	77
TABELA 7 – Resultados da Análise Fatorial Confirmatória – Constructo Dependência	79
TABELA 8 – Resultados da Análise Fatorial Confirmatória – Constructo Nível de Comparação.....	79
TABELA 9 – Resultados da Análise Fatorial Confirmatória – Constructo Investimentos no Relacionamento	79
TABELA 10 – Resultados da Análise Fatorial Confirmatória – Constructo Troca de Informações.....	80
TABELA 11 – Resultados da Análise Fatorial Confirmatória – Constructo Confiança.....	80
TABELA 12 – Resultados da Análise Fatorial Confirmatória – Constructo Comprometimento	81
TABELA 13 – Resultados da Análise Fatorial Confirmatória – Constructo Serviços ao Cliente.....	81
TABELA 14 – Medidas de Ajuste para o Modelo Inicialmente Proposto.....	86
TABELA 15 – Fidedignidade e Variância Extraída para os Constructos Latentes.....	87
TABELA 16 – Coeficientes de Determinação das Equações Estruturais	88
TABELA 17 – Medidas de Ajuste para o Modelo Ajustado.....	90
TABELA 18 – Medidas de Ajuste para o Modelo de Marketing de Relacionamento e Serviços ao Cliente	92

TABELA 19 – Coeficientes de Determinação das Equações Estruturais – Modelo Revisado	92
TABELA 20 – Resumo dos Resultados Obtidos para o Modelo Completo Revisado e Ajustado	93

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Ciclo do Serviço “ <i>Check-In</i> de Hotel”	22
FIGURA 2 – Ciclo de Reservas	23
FIGURA 3 – <i>Continuum</i> dos Relacionamentos de Marketing	25
FIGURA 4 – Mudança de Marketing Transacional para Marketing de Relacionamento	27
FIGURA 5 – Trocas Relacionais em Marketing de Relacionamento	28
FIGURA 6 – <i>Continuum</i> de Comportamento do Comprador Organizacional	30
FIGURA 7 – O Caminho para a Deterioração das Relações.....	32
FIGURA 8 – Modelo KMV (<i>Key Mediating Variable</i>) de Marketing de Relacionamento ...	38
FIGURA 9 – Modelo sobre Marketing de Relacionamento e Serviços ao Cliente.....	50
FIGURA 10 – Estágios da Modelagem de Dados com Equações Estruturais	65
FIGURA 11 – Distribuição do Setor de Atividade das Empresas.....	71
FIGURA 12 – Distribuição da Forma de Atuação com as Redes Hoteleiras.....	71
FIGURA 13 – Dados de Entrada : Matriz Covariância (S).....	84
FIGURA 14 – Modelo Revisado sobre Marketing de Relacionamento e Serviços ao Cliente	94

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Critério para Classificação de Hotéis	11
QUADRO 2 – Dimensões de Serviços ao Cliente	18
QUADRO 3 – Escala de Wilson e Vlosky (1997) para Mensuração do Marketing de Relacionamento.....	41
QUADRO 4 – Hipóteses de Pesquisa	49

RESUMO

Nos últimos vinte anos, diversos fatores vêm moldando o panorama econômico e mercadológico, entre os quais destacam-se a globalização, tecnologia e competição cada vez mais acirrada. Neste cenário, a oferta de serviços ao cliente e as relações comerciais com foco no longo prazo, baseados em benefícios mútuos, figuram como importantes fontes de vantagem competitiva sustentável. Seguindo as tendências de pesquisas contemporâneas, grandes atenções por parte da academia têm-se voltado para o desenvolvimento de modelos teóricos que visam explicar o comportamento das dimensões determinantes para o estabelecimento e manutenção de trocas relacionais. Ao mesmo tempo, os serviços ao cliente vêm sendo estudados como uma atividade de relevância estratégica para potenciais de diferenciação. Este estudo objetiva examinar as correlações existentes entre a oferta de serviços ao cliente e os atributos de Marketing de Relacionamento nas transações entre redes hoteleiras de Porto Alegre e seus clientes organizacionais. A mensuração do Marketing de Relacionamento é feita através de constructos como dependência do cliente, nível de comparação com clientes alternativos, investimentos no relacionamento, troca de informações, confiança e comprometimento. O nível de serviços ao cliente é obtido através de indicadores gerados em entrevistas em profundidade com informantes-chave dos hotéis e alguns de seus clientes organizacionais. Os resultados obtidos através da utilização de modelagem de equações estruturais sugerem bons índices de ajustamento para a estrutura teórica proposta sobre o comportamento dos atributos de Marketing de Relacionamento e serviços ao cliente, apontando para a confirmação inicial das hipóteses de pesquisa.

ABSTRACT

In the last twenty years, several factors have been shaping the economic and market panorama, such as globalization, technology and growing competition. In such scenario, customer service and long-term business relationships focused on mutual benefits figure as important sources of sustainable competitive advantage. Following the latest research trends, special attention from academics is being placed towards the development of theoretical models to explain the behavior of the determinants dimensions that lead to the establishment and maintenance of relational exchanges. At the same time, customer service is being studied as a relevant strategic activity for differentiation. The objective of this study is to examine the correlations between customer service and the attributes of Relationship Marketing in the commercial exchange between Porto Alegre hotels' and its organizational clients. The Relationship Marketing measurement is made through constructs such as dependence on the client, comparison level with alternative clients, investments in the relationship, information exchange, trust, and commitment. The customer service level is measured through indicators generated through depth interviews with key informants of both the hotels and some of their organizational clients. The results obtained through Structural Equation Modeling suggest good indexes of fit to the proposed theoretical structure related to the behavior of the attributes of Relationship Marketing and customer service, indicating an initial confirmation of the research hypothesis.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos vinte anos, o contexto mercadológico vem impondo crescentes desafios às organizações dos mais diversos setores. A partir do final da década de 70, e estendendo-se até os dias de hoje, o surgimento e estabelecimento de um novo paradigma econômico afeta de forma decisiva as empresas e suas funções, em especial a de marketing. As empresas dos anos 70, organizações grandes, burocráticas e hierárquicas, com pouca flexibilidade, já não mais atendiam às exigências do mercado (Webster, 1992). Fatores como mudanças tecnológicas, maior sofisticação dos clientes, competição global cada vez mais acirrada, rápidos avanços em tecnologias, telecomunicações, transporte e processamento de informações tornaram-se variáveis inarredáveis quando da formulação das estratégias das empresas que competem no mercado (Salmond, 1988; Day e Montgomery, 1999). Neste ambiente extremamente dinâmico, a incerteza figura como um dos principais elementos que permeiam o processo de decisão, tanto das organizações quanto dos clientes em suas compras.

Com este cenário, as empresas buscam constantemente a criação de vantagens competitivas sustentáveis no longo prazo, através de uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada por outras organizações, e tampouco pode ser imitada (Rowe e Barnes, 1998; Barney, 1991; Mintzberg e Quinn, 2001). Quinn *et alii* (in Montgomery e Porter, 1998, p.321) descrevem que “uma vantagem competitiva que possa ser mantida geralmente deriva de profundas e realçadas habilidades humanas, com base em conhecimento ou em energias de outros serviços, os quais os concorrentes não possam reproduzir, e que conduzam a um valor maior para o cliente”. As vantagens competitivas advêm de atividades de relevância estratégica para potenciais de diferenciação (Porter, 1986), entre as quais destacam-se a oferta de serviços ao cliente (Innis e La Londe, 1994) e a gestão de relacionamentos entre compradores e vendedores (Dickson, 1997; Webster, *in* Lehmann e

Jocz, 1997; Varadarajan e Jayachandran, 1999).

Com a introdução das máquinas, os produtos tornam-se homogêneos, e a diferenciação passa a ocorrer pelo serviço. O produto *per se* passou a ser insignificante diante do valor total fornecido. Numa perspectiva de relacionamento, os bens físicos e equipamentos tornam-se parte do processo, juntamente com outros elementos, como um grande número de serviços (Quinn *et alii*, in Montgomery e Porter, 1998). O que os clientes querem de um produto é o serviço e os benefícios que são oferecidos. As empresas, conseqüentemente, se concentram em identificar as atividades de serviços essenciais nas quais consigam superar seus concorrentes. O serviço não é simples de ser copiado, já que envolve, acima de tudo, a atitude e cultura empresarial de fato voltada para o cliente (Berry e Parasuraman, 1992; Zeithaml, in Lovelock, 1982).

Sudharshan (1995), Cravens *et alii* (1997) e Ghemawat (2000) propõem que um dos focos da estratégia de marketing seja a construção de relacionamentos, cuja valorização como importante estratégia capaz de gerar vantagem competitiva culminou no surgimento de uma área particular de interesse dentro da disciplina de marketing, cunhada por Berry (in Berry *et alii*, 1983) como Marketing de Relacionamento.

Desde então, grandes esforços foram dedicados, por parte da academia, no sentido de formar a estrutura conceitual do Marketing de Relacionamento, acarretando a proliferação de trabalhos teóricos sobre formação, desenvolvimento e manutenção de parcerias entre clientes, fornecedores e distribuidores. A produção acadêmica na área de marketing tem direcionado grande parte de sua atenção à gestão de relacionamentos *business-to-business* no longo prazo, visando benefícios mútuos através da criação de laços consistentes e duradouros entre os diversos “atores de marketing” (Sheth e Parvatiyar, 2000, p.3).

O foco do presente trabalho está nas relações de troca, com perspectivas de longo prazo de Marketing de Relacionamento, entre provedores de serviços e clientes organizacionais no canal de marketing, investigando suas conexões com a oferta de serviços ao cliente. Esta dissertação de mestrado procura investigar as conexões dos atributos de Marketing de Relacionamento entre si e com a oferta de serviços ao cliente no setor hoteleiro de Porto Alegre.

O presente capítulo introdutório contempla, ainda, a definição do problema de pesquisa, a importância do estudo, a caracterização das redes hoteleiras e os objetivos geral e específicos que servem como guias para o estudo.

Na seqüência, apresentam-se a fundamentação teórica pertinente ao assunto pesquisado, à luz dos trabalhos teóricos na área de marketing, e as hipóteses de pesquisa do estudo. O terceiro capítulo descreve o método empregado para a operacionalização do estudo. A seguir, o quarto capítulo é composto pelos resultados obtidos na pesquisa de campo. As conclusões do estudo são relatadas no quinto capítulo, destacando-se a interpretação e análise das hipóteses aceitas sobre Marketing de Relacionamento e oferta de serviços ao cliente, considerações sobre o ajustamento do modelo proposto, implicações do estudo, e limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

1.1 Definição do Problema de Pesquisa

A partir de meados dos anos 80, tanto no meio empresarial quanto acadêmico, dentre as inúmeras atividades de gestão e marketing decisivas para o sucesso das organizações, poucas assumiram tamanho destaque e importância quanto ao tema referente à criação, desenvolvimento e manutenção de relacionamentos de longo prazo entre componentes do canal de marketing. No mercado altamente competitivo, deve-se reconhecer, mais do que nunca, o valor dos relacionamentos de cooperação e colaboração entre consumidores, distribuidores, fornecedores, atacadistas, varejistas, entre outros. A proliferação de trabalhos teóricos sobre o tema é reflexo deste reconhecimento.

Os processos de troca transcendem as transações puras e simples. Sheth e Parvatiyar (2000) ressaltam a importância de se considerar o Marketing de Relacionamento como um fenômeno que parte do pressuposto de uma interação de longo prazo, na qual ambas as partes participam na busca do estabelecimento de vantagens competitivas sobre seus concorrentes (Mohr e Spekman, 1994). De acordo com Vlosky e Wilson (1997, p.2), “as empresas formam parcerias com o propósito de atingir objetivos que sozinhas não

conseguiriam facilmente”.

Na década de 80, Berry (*in Berry et alii*, 1983), oriundo de escola pioneira no contexto de serviços, foi o primeiro autor a propor o termo Marketing de Relacionamento, estabelecendo-o como a atração, manutenção e ampliação da relação com o cliente. A oferta de serviços ao cliente e estratégias de Marketing de Relacionamento aparecem como fontes unívocas de vantagem competitiva. A partir deste momento, notadamente um marco no desenvolvimento da fundamentação teórica de Marketing de Relacionamento, muitas contribuições surgiram de diversos pensadores, alguns dos quais advindos da área de comportamento do consumidor. Este fato pode ser parcialmente explicado por ser o relacionamento o somatório comportamental de variáveis multidimensionais, e, por esta razão, ser objeto de estudo a partir de constructos ou dimensões distintas, passíveis de mensuração através de escalas, que indicam uma maior ou menor orientação empresarial para a manutenção de trocas com horizonte de longo prazo e filosofia de ganhos mútuos (Fontenot *et alii*, 1998).

Concomitantemente, outra área que vem despertando grande interesse por parte da academia, e relacionada como um dos tópicos prioritários de pesquisa definidos pelo *Marketing Science Institute* (MSI) para o período 2000-2002, é a mensuração da performance em marketing, muitas vezes referida como *marketing metrics*. Deste modo, justificam-se os esforços de autores como Anderson e Narus (1990), Morgan e Hunt (1994), Wilson e Vlosky (1997), Mohr e Spekman (1994) no sentido de desenvolver técnicas de análise e coleta de dados para mensuração do conceito de Marketing de Relacionamento.

Grönroos (*in Sheth e Parvatiyar*, 2000) afirma que a valorização de relacionamentos de longo prazo, baseados na cooperação e colaboração entre os membros do canal de marketing, depende da percepção que os clientes têm da criação e transferência de valor ao longo do tempo, ressaltando que o papel dos produtos tangíveis torna-se subvalorizado perante os serviços ofertados no pacote. Bowersox (*in Montgomery e Porter*, 1998) afirma que parcerias e alianças logísticas oferecem oportunidades para melhorar drasticamente a qualidade dos serviços ao cliente. Goron (1994) e Goron e Luce (1994) demonstram que a idéia de gestão de relacionamentos em empresas que prestam serviços está bastante presente. Torna-se relevante, neste sentido, estudar a relação da oferta de serviços ao cliente, que posteriormente será definida e caracterizada, e os constructos de Marketing de

Relacionamento a partir do modelo de Wilson e Vlosky (1997).

Este estudo propõe-se a investigar as conexões dos atributos de Marketing de Relacionamento entre si e com a oferta de serviços ao cliente. Para tanto, investiga-se a existência de Marketing de Relacionamento no canal de marketing rede hoteleira – clientes organizacionais de Porto Alegre, lançando mão de um dos modelos existentes para esta finalidade, mais especificamente o modelo de Wilson e Vlosky (1997). Pela própria natureza dos membros do canal de marketing analisado, o trabalho destaca o relacionamento vertical entre as redes hoteleiras e seus clientes organizacionais, sob o ponto de vista dos clientes em relação aos hotéis.

1.2 Importância do Estudo

As relações comprador-vendedor no canal de marketing têm-se mostrado cada vez mais instigantes para pesquisas e estudos. Recordando a História da humanidade, perceber-se-á que algumas das funções exercidas pelo marketing, ainda que de forma incipiente e muitas vezes inconsciente, já existiam há milhares de anos, com o advento de várias formas de comércio e trocas, e depois transações (Dickson, 1997, 2000). É em torno da troca que se desenvolve o conceito de marketing (Bagozzi, 1974, 1975). Todavia, somente nas últimas décadas, especialmente anos 80 e 90, tais relacionamentos de troca tendem a envolver novas variáveis de longo prazo, entre as quais confiança e comprometimento, suportadas por produtos e serviços de qualidade (Morgan e Hunt, 1994; Ganesan, 1994; Wilson e Vlosky, 1997).

Com o crescimento da competição entre empresas, aliado ao fenômeno da globalização e avanços em tecnologias e telecomunicações, as opções de escolha dos consumidores tendem a ser ampliadas. Ao mesmo passo, McKenna (2000) ressalta o significativo aumento do número de produtos, serviços e canais disponíveis no último quarto do século XX, corroendo a fidelidade do cliente. A finalidade última do Marketing de Relacionamento, a retenção e lealdade de clientes (Sheth, 1994; Grönroos, 1994; Berry,

1995), pode ser obtida através da oferta diferenciada de serviços, denominada oferta de serviços ao cliente, sendo fonte de vantagem competitiva duradoura (Bharadwaj *et alii*, 1993). Diante deste cenário, o Marketing de Relacionamento surge como outra fonte para retenção e manutenção da lealdade de clientes, através dos diversos benefícios que podem advir da implementação de uma estratégia desta natureza, entre os quais destacam-se: facilitação do processo de troca, redução de custos, redução de riscos, maior previsibilidade, redução do grau de incerteza e melhores condições para enfrentar o ambiente turbulento (Cravens, 1997; Grönroos, 1994; Berry, 1995; Bitner, 1995).

A afinidade existente entre o comportamento de compra organizacional e o Marketing de Relacionamento é notável, especialmente ao verificar-se que autores consagrados da primeira área desenvolvem estudos consideravelmente importantes na segunda. É o caso de Sheth (1996), que propõe dois temas de interesse para pesquisa no contexto *business-to-business* na virada do século XX para o XXI, sendo eles: (1) estudos sobre a dinâmica dos relacionamentos entre fornecedores e compradores, com ênfase nos agentes intermediários do canal e (2) pesquisas sobre criação e manutenção de parcerias com fornecedores como meio de obtenção de melhor qualidade operacional e um incremento no sentimento de satisfação em todos os aspectos do processo de troca.

Entre os relacionamentos passíveis de gerar análises interessantes, está a interação rede hoteleira – clientes organizacionais. Entenda-se por clientes organizacionais quaisquer pessoas jurídicas, incluindo agências de viagens e turismo. Hunziker (*apud* Castelli, 1999, p.56) define a empresa turística como “unidades econômicas cujo objeto consiste na preparação e na prestação de bens e serviços ao turismo de forma econômica, mediante uma combinação adequada dos meios de produção”, sendo esta definição abrangente na medida em que os serviços não são prestado exclusivamente ao turismo, mas também aos negócios.

O segmento hoteleiro tem significativa participação na economia brasileira. De acordo com a Associação Brasileira de Indústrias e Hotéis, a indústria hoteleira gera aproximadamente um milhão de empregos, entre diretos e indiretos. A receita bruta anual gira em torno de US\$ 2 bilhões, com patrimônio imobilizado de cerca de US\$ 10 bilhões. A arrecadação de impostos e taxas chega à quantia de US\$ 400 milhões anuais.

A análise do setor hoteleiro envolve basicamente duas dimensões: turismo e

negócios. O turismo representa uma verdadeira indústria no mundo, movimentando cerca de US\$ 4,5 trilhões em faturamento e gerando 192 milhões de empregos (Embratur – Instituto Brasileiro de Turismo; WTTC - *World Travel and Tourism Council*). Rodrigues (1997) afirma que o turismo é responsável por cerca de 6% do PNB mundial.

O Brasil pode ser considerado um país privilegiado no contexto sul-americano. Com a modificação da política cambial brasileira, notou-se um crescimento de turistas procedentes de países do Mercosul, em especial da Argentina, com aumento do turismo interno, também denominado doméstico. A Tabela 1 indica a chegada de turistas internacionais aos países sul-americanos.

O potencial turístico do Brasil vem atraindo grandes grupos internacionais e investidores locais, prevendo-se 6 bilhões de dólares investidos até 2002 na construção de *resorts*, hotéis e pousadas. Todavia, estatísticas da Organização Mundial do Turismo conferem ao Brasil apenas a 29ª colocação entre os países mais procurados no mundo, atraindo menos visitantes do que países como Tailândia, Malásia, Irlanda, Bélgica e outros (Revista Exame, 07/03/01).

Tabela 1: Chegada de Turistas Internacionais por Ano

País	Ano	
	1998	1999
1. Brasil	4.818.000	5.059.000
2. Argentina	3.012.000	2.913.000
3. Chile	1.759.000	1.626.000
4. Venezuela	685.000	587.000
5. Equador	511.000	509.000
6. Bolívia	434.000	410.000
7. Paraguai	350.000	296.000

FONTE: Embratur - Instituto Brasileiro de Turismo.

Conforme indicadores da Embratur, o turismo movimenta cerca de R\$ 31,9 bilhões no Brasil por ano, o equivalente a 3,5% do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro (FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas). Apesar de ser um país com grandes

apelos turísticos em função de suas atrações e clima, existe um notável desequilíbrio de turismo doméstico entre as regiões brasileiras, e o Rio Grande do Sul situa-se em posição intermediária (ver Tabela 2).

Tabela 2: Turismo Doméstico no Brasil – Principais Estados Receptores (1999)

Estados Receptores	Total de Turistas / Ano		Receita do Turismo	
	%	Absoluto	%	Absoluto (R\$)
1. São Paulo	18,7	7.144.896	16,4	2.161.848.000
2. Rio de Janeiro	8,2	3.133.056	11,7	1.542.294.000
3. Ceará	7,3	2.789.184	10,4	1.370.928.000
4. Paraná	7,0	2.674.560	7,8	1.028.196.000
5. Bahia	6,9	2.636.352	6,2	817.284.000
6. Minas Gerais	6,8	2.598.144	5,8	764.556.000
7. Santa Catarina	5,1	1.948.608	5,7	751.374.000
8. Pará	4,9	1.872.192	5,5	725.010.000
9. Pernambuco	4,8	1.833.984	4,4	580.008.000
10. Rio Grande do Sul	4,1	1.566.528	3,2	421.824.000
Outros Estados	26,1	9.962.288	22,90	3.018.678.000

FONTE: Embratur - Instituto Brasileiro de Turismo.

No que tange às cidades, Porto Alegre não apresenta, ainda de acordo com dados da Embratur, uma movimentação turística tão intensa, perdendo para diversas capitais brasileiras, bem como para outras cidades interioranas e litorâneas, e ocupando a 27ª posição entre as cidades mais visitadas do país.

O aumento da demanda do turismo nos últimos anos é reflexo de alguns fatores importantes, como afirma Ruschmann (1997):

- Aumento do tempo livre, em função da racionalização dos processos nas empresas;
- Aumento da renda de camadas amplas da população;
- Desenvolvimento de empresas prestadoras de serviços;

- Globalização e mercados comuns, facilitando a transição entre países;
- Fuga do *stress* e da vida dos grandes centros urbanos.

Com relação à dimensão dos negócios, para a qual o presente estudo volta-se, a indústria gaúcha foi impulsionada nos últimos anos por uma série de investimentos. De acordo com dados da FIERGS (Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul), a indústria de transformação do Estado, hoje, é a segunda do país, sendo responsável por 8,2% da produção nacional. Este percentual representa mais de 40 mil estabelecimentos que geram mais de 600 mil empregos.

Para o setor hoteleiro gaúcho, em especial de Porto Alegre, os investimentos realizados no setor industrial e comercial nos últimos anos é de significativa importância. A inauguração da montadora *General Motors* em Gravataí, região metropolitana de Porto Alegre, não só completou a cadeia produtiva do setor automotivo gaúcho, como também representou um marco na era de investimentos no Estado. Torna-se válido listar, também, as novas fábricas da *Navistar*, *Goodyear*, *Brahma*, *Coca-Cola*, *Souza Cruz* e *Dell Computers* (primeira planta no país), que contribuem para que a indústria do Rio Grande do Sul registre o maior crescimento nacional.

Alie-se a isto o fato de o Estado e, principalmente de sua capital, Porto Alegre, estarem no eixo Buenos Aires – São Paulo, e, portanto, com posição geográfica estratégica no Mercosul. Estes indicadores e características conferem ao Rio Grande do Sul a quarta posição como força econômica do Brasil, com participação de 8,16% no PIB brasileiro.

Conforme dados medidos pela FIERGS, o IDI (Índice de Desempenho Industrial) teve crescimento de 11,19% nos onze primeiros meses do ano de 2000, demonstrando a expansão real da indústria gaúcha. Quanto maior a expansão da indústria e do comércio, maior o fluxo de pessoas, especialmente executivos e profissionais envolvidos com tais empresas, e, por conseguinte, maior tende a ser a demanda para o setor hoteleiro. Esta premissa respalda o presente estudo no sentido de vislumbrar como as redes hoteleiras de Porto Alegre desenvolvem Marketing de Relacionamento e oferta de serviços ao cliente na cidade que, conforme a caracterização supra realizada, constitui um verdadeiro pólo econômico do Brasil.

O setor de serviços vem apresentando grandes índices de crescimento nos últimos tempos. Dentro de tal setor, destaca-se a área de lazer, com ênfase nas viagens turísticas. A hotelaria, como defende Castelli (1999), figura como suporte indispensável para a prática dessas atividades, sendo constituída por empresas prestadoras de serviços, como será analisado na fundamentação teórica deste estudo.

A importância do tema e do setor analisado refere-se, igualmente, à crescente concorrência verificada entre redes hoteleiras. O aumento dos investimentos no setor nos últimos anos reflete toda a conjuntura apresentada sobre as dimensões turismo e negócios. Com o acirramento da competição, a diferenciação entre os hotéis tende a ser cada vez mais dificultada, e o desenvolvimento de relacionamentos com clientes organizacionais, acompanhado da oferta de serviços ao cliente, aparece como uma fonte unívoca para a obtenção da almejada vantagem competitiva.

Assim sendo, a principal motivação para o presente estudo reside na oportunidade de obter vantagem competitiva, através do desenvolvimento de relacionamentos duradouros e consistentes entre redes hoteleiras e clientes organizacionais, ao prover os clientes finais, ou seja, os hóspedes, com serviços únicos e excelentes a custos mais baixos (Cannon e Homburg, 2001). Esta tendência acentua-se na medida em que, conforme será descrito posteriormente, os hotéis selecionados como objeto desta dissertação estão entre os mais bem cotados em termos de qualidade de serviços prestados em Porto Alegre.

Além disso, o modelo selecionado para aplicação neste estudo, de Wilson e Vlosky (1997), inicialmente desenvolvido para a indústria madeireira dos Estados Unidos da América, é adaptado, testado e comprovado como funcional na realidade brasileira por Viana (1999), no setor metal-mecânico, e Müssnich (2000) no varejo de auto-serviço, ambos do Rio Grande do Sul.






1.3 Redes Hoteleiras

A escolha do setor hoteleiro dá-se, como foi exposto no item 1.2, *Importância do*

Estudo, em função de sua importância para o desenvolvimento de atividades turísticas, industriais e comerciais. Além disso, sua representatividade na economia mundial, brasileira e gaúcha estimulam não apenas a pesquisa, mas também os próprios profissionais envolvidos com a hotelaria em aprimorar a qualidade da prestação de serviços, uma vez que esta é a natureza da atividade hoteleira. É neste ponto que entra o Marketing de Relacionamento como estratégia relevante para fornecer serviços otimizados aos consumidores.

A classificação dos hotéis aceita pelo Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Porto Alegre é a utilizada pelo Guia Quatro Rodas Brasil 2001, representada no Quadro 1.

Quadro 1: Critério para Classificação de Hotéis

Classificação de Hotéis	
Símbolo	Classificação
	Luxo
	Muito Confortável
	Confortável
	Médio Conforto
	Simple

FONTE: Guia Quatro Rodas Brasil 2001.

Para efeitos do presente estudo, selecionaram-se duas redes hoteleiras conhecidas em Porto Alegre: Plaza São Rafael e Ritter Hotéis.

A Rede Plaza teve seu início no ano de 1953, com a constituição de uma sociedade liderada pelo Sr. João Ernesto Schmidt e um grupo de empresários. Em abril de 1973, inaugurou-se o Hotel Plaza São Rafael, localizado no centro da capital gaúcha. Em abril de 1988, a Rede Plaza de Hotéis inaugura o Centro de Eventos São José, hoje conhecido como Centro de Eventos Plaza São Rafael, em plena zona comercial e hoteleira da capital gaúcha.

No presente estudo, a principal unidade da Rede Plaza é analisada, o Hotel Plaza

São Rafael, classificado pelo Guia Quatro Rodas Brasil 2001 como “muito confortável”, categoria máxima obtida por hotéis de Porto Alegre. O estabelecimento dispõe de 284 unidades habitacionais, entre apartamentos e suítes, além de agência de companhia aérea e de viagens.

O Ritter Hotéis, por sua vez, foi inaugurado em 1973, e compreende dois hotéis na mesma localização: o Ritter Hotel, com 107 apartamentos, e o Porto Alegre Ritter Hotel, com 130, totalizando 237 apartamentos. Pela classificação do Guia Quatro Rodas Brasil 2001, enquadra-se na categoria “médio conforto”, e sua localização é em frente à Estação Rodoviária de Porto Alegre. Como o Plaza São Rafael, possui Centro de Eventos, dotado de nove salas.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Examinar as relações entre a oferta de serviços ao cliente e os atributos indicadores de Marketing de Relacionamento nos processos de troca entre duas redes hoteleiras de Porto Alegre e seus clientes organizacionais.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Medir relacionamentos através da escala de Wilson e Vlosky (1997) sobre atributos de Marketing de Relacionamento no canal de marketing rede hoteleira – clientes organizacionais em Porto Alegre;
- Mensurar o nível de oferta de serviços ao cliente do setor;
- Verificar a existência de correlações entre os atributos de oferta de serviços ao cliente e Marketing de Relacionamento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo contempla temas pertinentes ao objeto de estudo desta dissertação. Para tanto, está dividido em duas partes principais: (1) tópicos relacionados à prestação de serviços e serviços ao cliente, aprofundando na atividade hoteleira, e (2) conceitos e definições sobre Marketing de Relacionamento e o modelo utilizado na mensuração das dimensões do Marketing de Relacionamento no canal rede hoteleira – clientes organizacionais.

2.1 A Era dos Serviços e Serviços ao Cliente

No cenário da virada de século já caracterizado no capítulo 1, *Introdução*, o serviço surge como questão estratégica para o sucesso organizacional, sendo fonte potencial para o estabelecimento de vantagens competitivas duradouras e estáveis. Há alguns anos, a maior parte do valor agregado de um produto advinha dos processos de produção. No entanto, com a queda dos custos de produção, devido à sistematização e automação, o valor passa a ter origem em outros atributos que somente os serviços podem criar (Quinn *et alii*, in Montgomery e Porter, 1998).

O que os clientes querem de um produto é o serviço e os benefícios que são oferecidos. Zeithaml (*in* Lovelock, 1982) e Berry e Parasuraman (1992) afirmam que é a sinergia do tangível com o intangível que forma o total de benefícios procurados pelos clientes, propiciando a criação de um produto diferenciado e de valor agregado, aos olhos dos

clientes. Os serviços não são objetos, e não podem ser tratados como tal (Shostack, 1978). As empresas, conseqüentemente, se concentram em identificar as atividades de serviços essenciais nas quais consigam superar seus concorrentes. Lovelock e Wright (2001, p.90) definem a oferta de serviços como “todos os elementos em uma experiência de serviço destinados a propiciar valor para os clientes”. Para Kotler (1999, p.178), “os profissionais de marketing inteligentes de hoje não vendem produtos, mas pacotes de benefícios; não vendem apenas valor de compra, mas valor de utilização”. Quem define o que a empresa faz e o valor atribuído aos seus produtos é o mercado, os consumidores, e não a própria empresa. Qualquer negócio depende da percepção que os clientes têm da oferta de produtos e serviços. O valor é definido no mercado, e não na fábrica (Webster, 1994). O cliente nunca compra o que o fornecedor vende. O valor para o cliente pode ser algo fundamentalmente diferente do que o fornecedor vê como valor ou qualidade (Drucker, 1999).

Kotler (1999, p.187) propõe que “uma empresa pratica ‘intimidade com o cliente’ apenas quando é capaz de customizar seus produtos ou serviços de acordo com as exigências dos clientes”. Tal “intimidade” está diretamente vinculada à construção de relacionamentos que permitam contatos e troca de informações mais freqüentes e por um longo período de tempo.

McKenna (1991) defende a idéia de que o serviço não é um simples evento ou acontecimento, mas um processo que proporciona informação, garantia e conforto aos consumidores. Para tanto, a empresa deve estar em contato com os clientes a todo momento, atendendo às suas necessidades específicas e dando respostas o mais rapidamente possível, o que se torna viável apenas mediante o desenvolvimento de laços de relacionamento com os consumidores. O serviço caracteriza-se por ser um acontecimento dependente de experiências passadas, contingências de cada momento e traços pessoais de cada cliente, o que acarreta diferentes reações ao que parece ser a mesma oferta.

Os serviços são a oferta essencial e indispensável. Pode-se listar algumas de suas características básicas, que justificam o maior envolvimento dos consumidores com empresas prestadoras de serviços, quais sejam (Berry e Parasuraman, 1992; Zeithaml *et alii*, 1985; Zeithaml e Bitner, 2000):

- Relação com os clientes: geralmente envolvem uma relação contínua com os

clientes;

- Percibilidade: somente podem ser usados no momento em que são oferecidos;
- Intangibilidade: não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados;
- Inseparabilidade: geralmente não podem ser separados da pessoa que os fornece, e a produção e consumo são simultâneos;
- Customização: cada serviço pode ser único, com uma possível variação de qualidade, sendo personalizado porque o cliente participa do processo de produção.

Os serviços ao cliente, por sua vez, possuem as mesmas características dos serviços propriamente ditos. Entretanto, assumem uma dimensão diferenciada ao serem considerados não mais a oferta essencial e quase indispensável, mas sim a oferta complementar ou ampliada de serviços (Grönroos, 1995; Levy e Weitz, 1992), devendo prover valores adicionais significativos à cadeia de suprimentos e eficiência em custos (Innis e La Londe, 1994). Czinkota *et alii* (2001, p.284) propõem o termo esforço extra, o qual “distingue uma transação de negócios que é feita uma única vez de um relacionamento contínuo”. Já Lovelock e Wright (2001) utilizam a denominação “elementos suplementares ao serviço”, como benefícios adicionais propiciados por uma empresa para adicionar valor e diferenciação ao produto básico, podendo ser serviços de facilitação (informações, tomada do pedido, faturas e pagamento), e de ampliação (consultoria, hospitalidade, proteção e exceções).

Vavra e Pruden (1998) concordam com Innis e La Londe (1994) ao evidenciar que o objetivo principal dos serviços ao cliente é a repetição das compras e, por conseguinte, a lealdade do consumidor. À medida que as interações são repetidas ao longo do tempo e o consumidor adquire experiência, o relacionamento passa de transacional (Oliver, 1980; Macneil, 1974, 1978, 1980; Sheth, 1996) para uma base acumulada de experiências, gerando atitudes em relação ao provedor do serviço (Johnson *et alii*, 2001a). Já Lovelock (1994) define como objetivos principais a eficiência operacional e a satisfação do cliente na transação. Bowersox (*in* Montgomery e Porter, 1998) ressalta que a visão estratégica

vinculada à área de logística pede mais do que prestação no atendimento ao cliente; ela incita a vontade de oferecer serviços extras e com valores agregados.

Segundo Bowen *et alii* (1989), os serviços ao cliente que acompanham os produtos podem ser denominados produto ampliado ou produto aumentado, sendo uma fonte potencial de diferenciação do produto. Entretanto, apesar de ir além da oferta essencial, não necessariamente diferenciam a empresa dos concorrentes. Para estes autores, os serviços ao cliente incluem tanto componentes técnicos quanto de relacionamento. Levitt (1990) tem a mesma idéia de produto ampliado, defendendo que, para a obtenção da diferenciação, não basta dar ao cliente o que ele espera, o que o autor chama de produto esperado, mas oferecer mais do que ele pensa que necessita ou do que se acostumou a esperar.

Stern *et alii* (1996) dividem os serviços ao cliente em pré-transacionais, transacionais e pós-transacionais. Os serviços pré-transacionais, ainda que não diretamente envolvidos com a distribuição física por serem realizados antes da venda, fornecem a oportunidade do estabelecimento de um clima para a boa realização dos serviços ao cliente, além de terem um grande impacto nas vendas. Os transacionais, realizados durante a venda do produto, estão associados à entrega do produto ao consumidor, fazendo com que este seja diretamente afetado pelo nível de serviço oferecido pelo membro ou pelo canal de marketing como um todo. Já os serviços ao cliente no nível pós-transacional referem-se a todas as atividades que apóiam o produto depois da realização da venda.

Fica claro a partir do exposto, a existência de uma forte ligação entre serviços e Marketing de Relacionamento. Pelas características peculiares do serviço, pode-se deduzir algumas destas ligações. A percibibilidade, inseparabilidade e customização conferem um caráter de relacionamento contínuo entre o fornecedor e o cliente, delineando traços característicos do Marketing de Relacionamento. A gestão de relacionamentos surge como a melhor estratégia para lidar com a intangibilidade (Berry, 1983, 1994), sendo os eventuais problemas no provimento do serviço contornados através da criação de vínculos duradouros entre fornecedores e clientes. A interface serviços – Marketing de Relacionamento é tão intensa que o próprio termo “Marketing de Relacionamento” surgiu através de um dos pioneiros da escola de serviços, Berry (1983), como já foi citado anteriormente.

Nesta linha de pensamento, segundo Grönroos (*in* Sheth e Parvatiyar, 2000, p.97),

“gerenciar serviços está no centro da construção e manutenção de relacionamentos, ainda que o Marketing de Relacionamento esteja baseado também em outros aspectos, como a construção de redes e o estabelecimento de acordos de alianças e parcerias estratégicas”. Grönroos (1995, p.183) cita que “na implementação de uma estratégia de serviços, uma abordagem do Marketing de Relacionamento e uma capacidade excelente de marketing interativo fazem-se essenciais”. Por marketing interativo, deve-se entender as interfaces entre a produção e o consumo dos serviços com a percepção que o cliente tem do mesmo, além de seu comportamento de compra no longo prazo. Enis e Roering (1981) defendem que, apesar das diferenças existentes, os fundamentos e estratégias para a gestão de relacionamentos de empresas que comercializam serviços, como o caso dos hotéis no presente estudo, são semelhantes aos das que vendem produtos.

Serviços são performances, ações ou atividades que a empresa desempenha para satisfazer um mercado consumidor, e, independente de sua natureza, raramente deixa de existir a oportunidade de interação direta entre os funcionários da companhia prestadora do serviço e os consumidores atendidos (Sheth e Sisodia, 1995; Grönroos, 1995; Zeithaml e Bitner, 1996). Bendapudi e Berry (1997) afirmam que os relacionamentos entre provedores de serviços e seus consumidores são caracterizados por alto contato pessoal.

Os serviços ao cliente são um conjunto de atividades ou elementos que compõem a interface entre uma empresa e seus clientes, e que facilitam a venda ou a utilização de produtos ou serviços (La Londe e Zinszer, 1976). Os mesmos autores propõem a existência de três dimensões, as quais serviram como base para o estudo de Slongo (1994): serviços ao cliente como filosofia organizacional, como atividade e como níveis de desempenho a serem atingidos pelos fornecedores. Destacam, assim, o caráter multidimensional de serviços ao cliente, convergindo com a opinião de Grönroos (1995), que afirma que as atividades envolvidas geram a interação com diferentes áreas da empresa.

Slongo (1994), a partir do modelo de La Londe e Zinszer (1976), identifica duas dimensões de serviços ao cliente, bem como alguns itens que as compõem, conforme Quadro 2. Alguns destes indicadores figurarão nas entrevistas em profundidade como relevantes para o relacionamento entre setor hoteleiro e clientes organizacionais, fazendo parte do instrumento de coleta de dados (ver Anexo 1).

Quadro 2: Dimensões de Serviços ao Cliente

Serviços ao Cliente como Atividade
Predisposição demonstrada pelo fornecedor em treinar/preparar o cliente, com vistas ao bom uso do produto ofertado
Atendimento a pedidos extras ou de urgência
Fornecimento de informações sobre o andamento do pedido
Assistência do fornecedor para que o produto apresente o funcionamento e desempenho prometidos
Plantão 24 horas de atendimento ao cliente
Fornecimento ao cliente de literatura técnica sobre o produto e sua manutenção
Assistência de vendedores e/ou representantes do fornecedor na composição do pedido feito pelo cliente
Promoção, por parte do fornecedor, de encontros ou seminários com vistas a instruir ou melhorar conhecimentos dos clientes quanto ao bom uso do produto oferecido
Inovação de produto fornecido, com vistas a melhorar o desempenho operacional do cliente
Manutenção de estoques, por parte do fornecedor, capazes de atender os pedidos dos clientes por completo
Serviços ao Cliente como Nível de Desempenho
Prazo de entrega do pedido
Manutenção da uniformidade dos prazos de entrega
Precisão do fornecedor no atendimento do pedido
Agilidade na tomada de providências pelo fornecedor em casos de reclamações do cliente
Alternativas de descontos de preço por quantidade, ou por pagamentos antecipados
Tempo de resposta de vendedores e/ou representantes do fornecedor às solicitações do cliente
Condições do fornecedor em oferecer ao cliente boas e oportunas informações
Volume e natureza das informações veiculadas pelo fornecedor nos meios de comunicação
Opções de design do produto oferecido
Uniformidade e manutenção dos padrões de qualidade do produto oferecido
Amplitude da linha de produtos oferecidos
Capacidade do fornecedor em cumprir os prazos prometidos
Precisão demonstrada pelo fornecedor em prever datas de embarque dos pedidos
Disponibilidade de estoques para atender eventuais pedidos extras ou de urgência
Condições do fornecedor em agilizar o processamento e expedição de pedidos
Condições do fornecedor em viabilizar mudanças nas datas de entrega previamente acordadas
Frequência de contatos (visitação) de vendedores ou representantes do fornecedor

FONTE: Slongo (1994).

2.1.1. O Turismo

As empresas turísticas contemplam uma série de serviços prestados, entre os quais destacam-se: hospedagem, recepção e diversão, serviços de guias, congressos e feiras, planejamento e assessoramento turístico, transporte turístico, agências de viagens, artesanatos, *souvenirs*, entre outros (Castelli, 1999). De acordo com Rodrigues (1997), o turismo apresenta três aspectos básicos, quais sejam:

- Áreas de dispersão ou emissoras: locais de formação de demanda turística, geralmente metrópoles e cidades grandes e médias;
- Fluxos: refere-se ao modo de deslocamento da demanda, podendo ser aéreo, terrestre, fluvial ou marítimo, ou ainda locais, nacionais ou internacionais;
- Núcleos receptores: locais nos quais efetivamente ocorre o consumo do espaço turístico; cidades receptoras.

Ruschmann (1997), ao avaliar o impacto econômico das atividades turísticas nos núcleos receptores, propõe a divisão dos fatores em três categorias:

- Efeitos primários: gastos de turistas estrangeiros no país e despesas dos moradores locais em outros países, gerando ingresso e evasão de divisas;
- Efeitos Secundários: absorção dos gastos dos turistas em outros setores da economia nacional, como comissões de agentes de viagens;
- Efeitos terciários: oriundos dos investimentos estimulados pela atividade turística, como a geração de empregos, aumento da renda dos habitantes, expansão da construção civil e elevação dos níveis cultural e profissional dos habitantes.

Law (1994) distingue dois grandes tipos de turismo: lazer e negócios. As viagens a negócio geralmente ocorrem para grandes centros urbanos, os quais costumam ser núcleos de escritórios, fábricas e serviços. Já o turismo por lazer pode ser classificado em:

- Férias longas: mais de quatro noites em uma localidade receptora;
- *Short Breaks*: entre dois e quatro dias na localidade receptora;
- Viagens de um dia: sem pernoite.

Com base nestes dados, Law (1994) define os principais mercados para o turismo urbano, quais sejam:

- Viajantes de negócios;

- Delegações para conferências e eventos similares;
- Turistas eventuais;
- Viajantes por um dia;
- Visitantes de parentes e amigos;
- Viajantes de longo período, usando a cidade como porta de saída;
- Viajantes de longo período, com visita curta nas cidades.

2.1.2. A Atividade Hoteleira

Castelli (1999, p.56) define a empresa hoteleira como sendo “uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento a clientela indiscriminada”. De acordo com a Embratur, em deliberação normativa nº 387, de 28 de janeiro de 1998, a empresa hoteleira é “a pessoa jurídica que explora ou administra meio de hospedagem e que tem em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira”. Dentro desta classificação, o Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Porto Alegre tem cadastrados 136 hotéis em Porto Alegre.

A atividade hoteleira, de acordo com Castelli (1999), é eminentemente relacionada à prestação de serviços. A oferta de serviço básica de qualquer hotel resume-se na hospedagem. Todavia, de acordo com o conceito de serviços ao cliente já desenvolvido, a diferenciação em relação aos competidores dá-se através de ofertas extras, ampliadas. A Embratur define quais são os serviços mínimos necessários aos hóspedes, citando:

- Recepção / portaria para atendimento e controle permanentes de entrada e saída;
- Guarda de bagagem e objetos de uso pessoal dos hóspedes, em local apropriado;

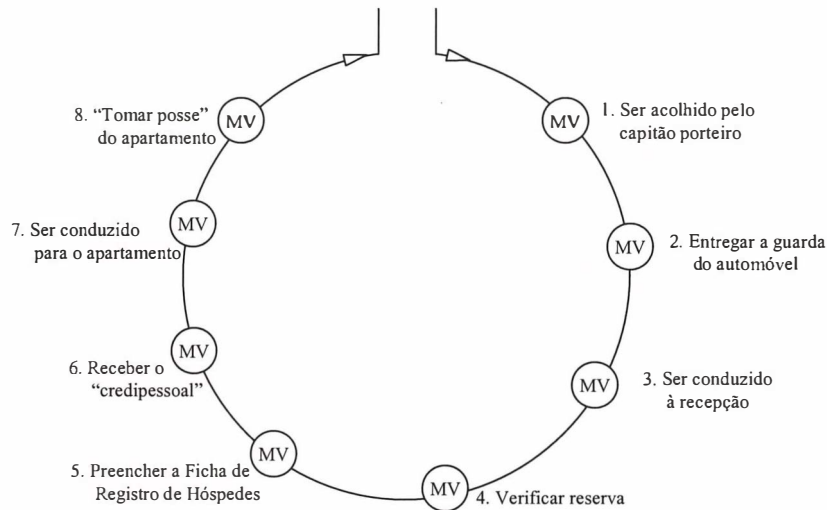
- Conservação, arrumação e limpeza das instalações e equipamentos.

Berry e Parasuraman (1992, p.17) afirmam que “um conceito sólido de serviço é o que dá à companhia a oportunidade de competir pelos clientes; um bom desempenho do conceito de serviço consolida a competitividade, atraindo a confiança do cliente e proporcionando um reforço à marca, à publicidade, às vendas e ao preço”.

Para Castelli (1999, p.40), a prestação de serviços na atividade de hotelaria passa indubitável e necessariamente pela contratação de pessoas certas, que gostem de trabalhar com e servir pessoas. O autor trata a contratação de pessoal como uma questão estratégica comercial, sendo que o quadro de pessoal deve estar impregnado pelo que ele denomina “espírito de serviço”.

Albrecht e Bradford (*apud* Castelli, 1999, p.131) propõem o conceito de ciclo de serviço, sendo “uma cadeia contínua de eventos pela qual o cliente passa à medida que experimenta o serviço prestado”. Trata-se de uma ordenação seqüencial de eventos, na qual se identificam, para cada etapa, os atributos valorizados pelos clientes, para, a partir daí, estruturar a organização como um todo no sentido de prover os serviços desejados pelos clientes. A Figura 1 ilustra um exemplo de ciclo de serviço do *check-in* de um hotel, no qual os círculos com as letras “MV” representam os “momentos da verdade”, ou encontros de serviço, isto é, aqueles momentos cruciais, comuns a quaisquer encontros de serviços, em que são estabelecidas relações diretas entre servidores e consumidores (Carlzon, 1994; Normann, 1993). Carlzon (1994) afirma que os hotéis oferecem muitos momentos da verdade, nos quais os consumidores interagem com os prestadores de serviço.

Castelli (1999) destaca que a classificação dos hotéis surge com o intuito de assegurar ao cliente a qualidade dos serviços, o grau de conforto e, também, a oportunidade de escolha antecipada. As empresas hoteleiras, de acordo com a Resolução nº 1.023, do CNTUR (Conselho Nacional do Turismo), podem ser classificadas em pequenas, médias ou grandes. O critério de diferenciação pode ser a unidade habitacional – definida pela Embratur como o “espaço atingível a partir das áreas principais de circulação comuns do estabelecimento, destinado à utilização do hóspede, para o seu bem-estar, higiene e repouso” –, o número de leitos ou a receita anual.



FONTE: Castelli (1999).

Figura 1: Ciclo do Serviço "Check-In de Hotel"

Como fora abordado no item 1.2, *Importância do Estudo*, a análise da atividade hoteleira está fortemente vinculada a duas dimensões, quais sejam: turismo e negócios. A segunda dimensão, cujo contexto já foi apresentado anteriormente, não carece de muitas definições.

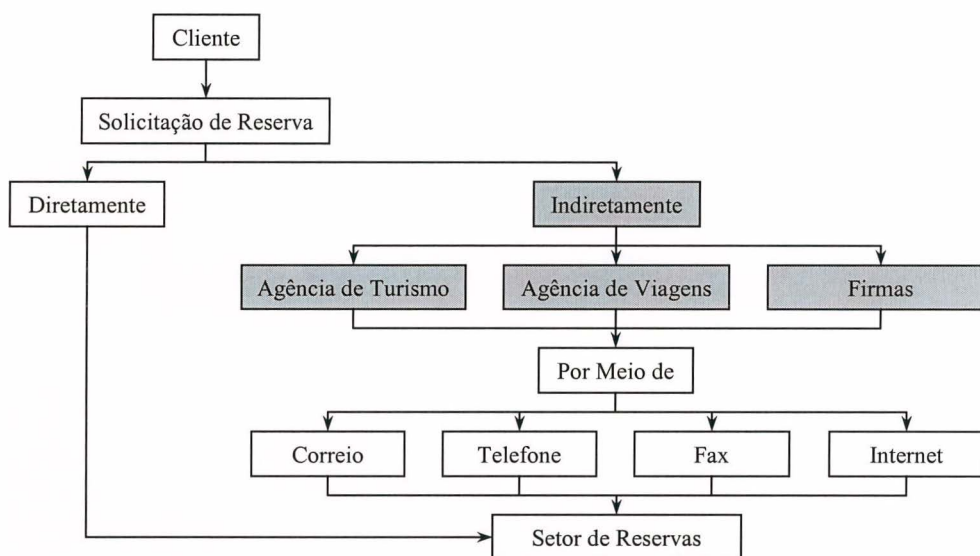
Apenas a título de ilustração, Falconi (*apud* Castelli, 1999, p.62) define negócio como "um conjunto de pessoas que se unem para processar energia, materiais e informações (conhecimento) provenientes da sociedade, e assim produzir produtos para satisfazer as necessidades de sobrevivência das pessoas dessa mesma sociedade". A atração de empresas para determinada cidade ou região depende de uma série de aspectos, entre os quais pode-se citar: características geográficas, qualificação e disponibilização de mão-de-obra, incentivos fiscais, recursos naturais, cultura local *versus* cultura organizacional, entre outros.

A operacionalização do relacionamento entre clientes organizacionais e redes

hoteleiras ocorre através do setor de reservas na hotelaria, desenvolvido no próximo item.

2.1.2.1 Setor de Reservas na Hotelaria

Conforme Castelli (1999), as reservas, sejam individuais ou de grupos, particulares ou de empresas, podem ser feitas direta ou indiretamente, conforme Figura 2.



FONTE: Adaptado de Castelli (1999).

Figura 2: Ciclo de Reservas

O presente estudo contempla as reservas feitas indiretamente, no relacionamento entre o hotel e agências de turismo, viagens e firmas, no canal grifado na Figura 2.

2.2 Marketing de Relacionamento

Esta seção do estudo aborda questões relativas ao Marketing de Relacionamento, desenvolvendo-se tópicos específicos sobre o tema. Inicialmente, descrevem-se as bases ou fundamentos teóricos do tema, para, imediatamente após, caracterizar-se o Marketing de Relacionamento e seu oposto, o Marketing Transacional. A seqüência da teoria estudada contempla aspectos como a construção, motivações, gestão e atributos indicadores de relacionamentos. A apreciação do modelo de Wilson e Vlosky (1997), selecionado para a aplicação do presente estudo, bem como a fundamentação de hipóteses a ele relacionados para este trabalho, é realizada na parte final, lançando mão dos atributos indicadores de Marketing de Relacionamento no contexto *business-to-business*.

2.2.1 Fundamentos do Marketing de Relacionamento

O advento de várias formas de comércio e trocas e, posteriormente, transações, há milhares de anos, trouxe consigo o exercício inerente de algumas funções específicas de marketing. Bagozzi (1974, 1975) propõe a troca como conceito central em marketing, afirmando que as pessoas e as organizações envolvem-se em trocas sociais e econômicas com outras pessoas e organizações com o objetivo de satisfazer as necessidades humanas. Além disso, as pessoas e organizações interagem de forma a maximizar suas gratificações e minimizar os custos, gerando o chamado modelo de troca social.

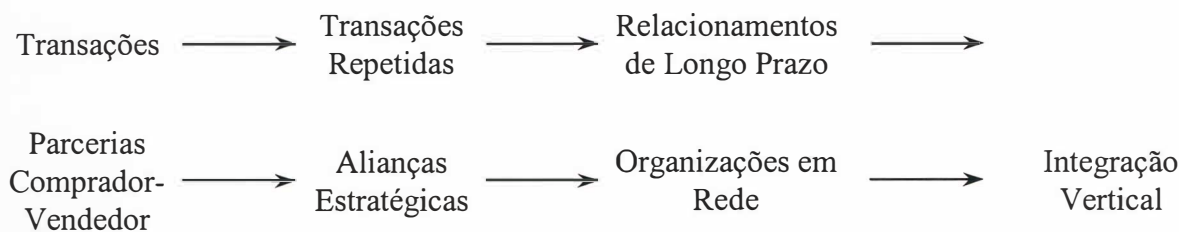
O cenário no qual as organizações estão inseridas, todavia, faz com que estas trocas, as quais pressupõem relacionamento entre ao menos duas partes, adquiram caráter de gestão estratégica (Wilson, 1995), o que leva as organizações a buscar maior comprometimento com seus clientes e fornecedores (Parvatiyar e Sheth, 1994).

A concepção de Marketing de Relacionamento, ainda não cunhado com este termo, surgiu no final dos anos 70, quando grandes empresas americanas enfrentavam um grande e perigoso problema: a concorrência japonesa. Os orientais conseguiam aliar preço

baixo e alta qualidade através de modernos processos, como *just-in-time*, *kanban* e CCQs. Dentre estas técnicas, descobriu-se um aspecto bastante peculiar, denominado *keiretsu*, constituindo-se um mega bloco de empresas com intrincadas relações societárias.

Estas empresas, apesar da inexistência de uma organização formal, apresentavam complexos relacionamentos e participações entre si. Como resultado, acabavam formando sólidas relações empresariais. A partir deste momento, a economia ocidental, entenda-se primeiramente Estados Unidos, absorveu o ensinamento de que, para racionalizar os processos entre as empresas, a cooperação é essencial.

Webster (1992) propõe a classificação dos relacionamentos de marketing ao longo de um *continuum*, de transações simples à integração vertical, com sete tipos de relacionamentos de marketing, conforme Figura 3. A idéia inerente é a de que o comportamento das organizações envolvidas dependerá do tipo de relacionamento estabelecido entre as partes.



FONTE: Webster (1992).

Figura 3: *Continuum* dos Relacionamentos de Marketing

A classificação de Webster (1992) baseia-se na existência de dois tipos opostos de relações de troca, transações discretas e trocas relacionais, desenvolvidos a partir dos estudos de Macneil (1974, 1978, 1980) sobre as formas contratuais. Macneil (*in Dwyer et alii*, 1987) estabelece a diferença entre estes dois tipos de transação através de uma série de itens, por ele denominados bases de comparação.

As transações discretas caracterizam-se pela comunicação limitada e conteúdos restritos, ocorrendo quando não há, nunca houve e nunca haverá relacionamento entre as partes. Com tempo de duração geralmente curto, Mowen (1995) afirma serem transações nas quais cada evento é considerado único, com as trocas anteriores não sendo relevantes para o novo processo. A abordagem tradicional de marketing, chamada Marketing Transacional, baseia-se neste tipo de troca (Matthyssens e Van Den Bulte, 1994; Garbarino e Johnson, 1999).

As trocas relacionais, no outro oposto, ocorrem ao longo do tempo, e cada transação deve ser vista em termos de seu histórico e como antecipação do futuro. Com a noção de desenvolvimento de laços entre as partes envolvidas, a satisfação deriva de uma série de elementos intangíveis associados ao produto *per se*, como os serviços ao cliente. A natureza e abordagem do Marketing de Relacionamento é resultado deste tipo de relação (Morgan e Hunt, 1994). Achrol e Kotler (1999) definem a necessidade de um novo paradigma no marketing em função desta mudança de enfoque das trocas.

A abordagem de Marketing de Relacionamento parte do princípio de que a manutenção do cliente no longo prazo é estratégia das mais vantajosas, tendo em vista que o custo de obtenção de um novo cliente é maior que o da manutenção dos clientes atuais (Bender, 1976; Zeithaml e Bitner, 2000). Neste sentido, o relacionamento é utilizado como diferenciador da oferta (Perrien *et alii*, 1993), sendo os esforços direcionados para a administração de contas uma a uma, e não para o gerenciamento da carteira de clientes (Matthyssens e Van Den Bulte, 1994).

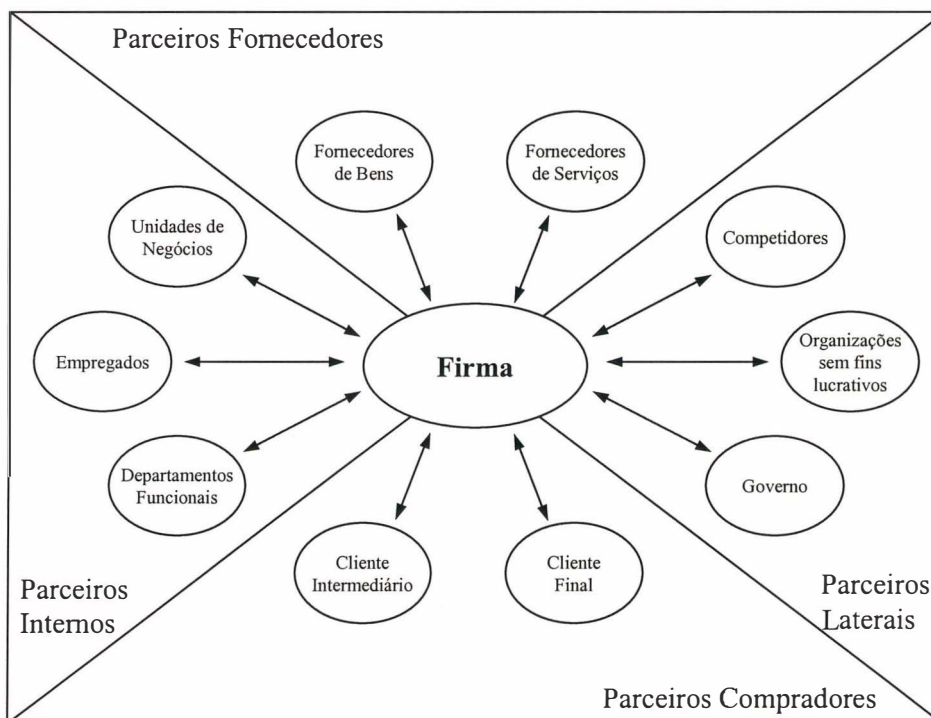
Sheth (1996) apresenta uma matriz que evidencia a mudança de enfoque do conceito tradicional de marketing, relacionado ao Marketing Transacional e transações discretas, para o conceito de Marketing de Relacionamento, que busca estabelecer processos contínuos de negócios nas trocas relacionais (ver Figura 4).



FONTE: Sheth (1996).

Figura 4: Mudança de Marketing Transacional para Marketing de Relacionamento

Assim sendo, Morgan e Hunt (1994, p.22) propõem o conceito de Marketing de Relacionamento como “todas as atividades de marketing direcionadas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas”. Sheth e Parvatiyar (2000) enfatizam que o Marketing de Relacionamento vai além da simples noção de relações entre comprador e vendedor, envolvendo laços entre as partes, os quais são estabelecidos mediante a consideração de algumas variáveis determinantes, entre as quais figuram confiança, comprometimento e dependência. Deste modo, os autores propõem que Marketing de Relacionamento seja “o processo de envolver-se em atividades e programas de cooperação e colaboração com os consumidores imediatos ou finais, com a finalidade de criar ou melhorar o valor econômico mútuo a um custo reduzido” (Morgan e Hunt, 1994, p.9). Cannon e Homburg (2001) propõem que os relacionamentos com caráter de colaboração basear-se-ão crescentemente na habilidade de gerar valor aos participantes, principalmente através da redução dos custos totais da cadeia. Nestas definições, a noção de ganhos mútuos com orientação de longo prazo se faz presente, o que pode ser aplicado a um amplo espectro de situações de troca, conforme Figura 5 (Morgan e Hunt, 1994).



FONTE: Morgan e Hunt (1994).

Figura 5: Trocas Relacionais em Marketing de Relacionamento

Grönroos (*in* Sheth e Parvatiyar, 2000) afirma que o Marketing de Relacionamento é eminentemente um processo constituído de três partes fundamentais para sua efetivação, quais sejam: interação, diálogo e valorização. A interação é o centro do Marketing de Relacionamento, sem a qual não haveria sequer contatos entre as partes envolvidas. O diálogo, da mesma forma, surge como responsável pelo processo de comunicação em duplo ou até múltiplo sentido entre as partes envolvidas, num processo de comunicação integrada de marketing que engloba propaganda, marketing direto, promoção de vendas e relações públicas. O processo de valorização, por fim, refere-se à percepção que os clientes têm sobre a transferência de valor ao longo do tempo, ressaltando-se que o papel dos produtos tangíveis torna-se subvalorizado perante os serviços ofertados no pacote. Estes três processos juntos e em sintonia permitem a consecução de uma estratégia sistemática para criar o Marketing de Relacionamento.

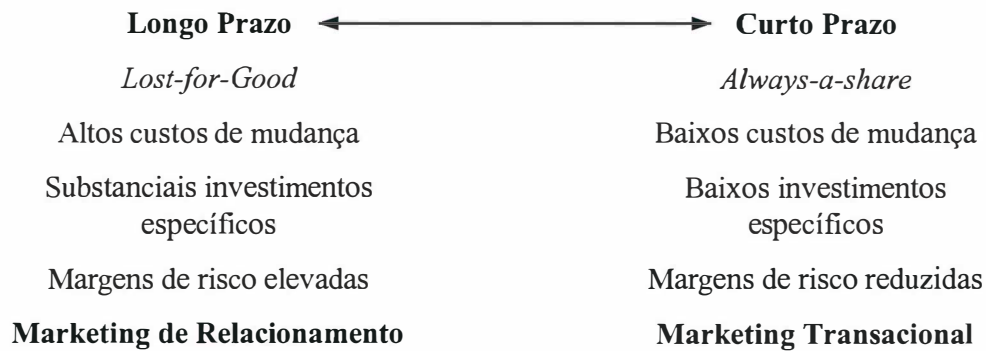
2.2.2 Gestão e Desenvolvimento de Relacionamentos

O comportamento de compra das organizações valoriza alguns aspectos que diferem de acordo com o contexto no qual as empresas estão inseridas. Enquanto algumas tendem a desenvolver atitudes e ações que culminam em relações duradouras, com benefícios mútuos e objetivos comuns (Webster, 1984; Jackson, 1985a; Mohr e Spekman, 1994), outras podem preferir tratar cada transação como um evento ou negociação diferente.

Hoekstra e Huizingh (1999) ressaltam que as organizações têm de decidir com quais consumidores potenciais desejam desenvolver relacionamentos, devendo avaliar o valor potencial de tal relacionamento (Day e Montgomery, 1999). Para tanto, os autores propõem o conceito de LTV (*lifetime value*), que seria o valor presente líquido dos rendimentos futuros advindos do relacionamento com determinados clientes. Esta medida, ainda de acordo com os autores, pode ser utilizada para avaliar a força do relacionamento com um consumidor, além de servir como indicador de quanto investir em determinados clientes.

Neste sentido, nem sempre os programas de marketing direcionados ao desenvolvimento de relacionamentos fortes e duradouros podem ser bem-sucedidos (Jackson, 1985a; Ganesan, 1994). Day (1994) considera que o Marketing de Relacionamento nem sempre é apropriado para todo mercado ou cliente. Alguns clientes querem apenas o produto ou serviço no tempo certo, com o mínimo de discussão e relacionamento possível, a um preço competitivo. Considerando a necessidade de altos recursos e esforços para sustentar relacionamentos de grande interação, pode não ser possível desenvolvê-los com poucos clientes considerados críticos. Rust *et alii* (2001) alertam que não é prático, tampouco lucrativo, atender todos os consumidores de forma igual, devendo-se selecionar os que geram maiores lucros para a organização.

Esta diferenciação é ilustrada por Jackson (1985a) através de um *continuum*, tendo como extremos dois modelos comportamentais opostos, denominados *always-a-share* e *lost-for-good*. A posição no *continuum* é função das características do produto, do comportamento, motivações e expectativas das partes envolvidas (Jackson, 1985b). A Figura 6 ilustra esta classificação.



FONTE: Adaptado de Jackson (1985a).

Figura 6: *Continuum* de Comportamento do Comprador Organizacional

O modelo *always-a-share*, comumente denominado cliente-leilão na língua portuguesa, refere-se a clientes geralmente orientados por comportamentos oportunistas, prejudicando a confiança entre as partes e, por conseguinte, eliminando a possibilidade do estabelecimento de vínculos fortes e duradouros (Morgan e Hunt, 1994; Brown *et alii*, 2000; Wathne e Heide, 2000). A existência de fornecedores alternativos, aliada aos baixos custos de mudança e visão de curto prazo, faz com que cada negociação seja isolada das demais, com os clientes tendo livre escolha, e as empresas aptas a recuperar contas perdidas. Estas características remetem às transações discretas de Macneil (1974, 1978), sendo as principais ferramentas o preço, campanhas promocionais e comunicação ressaltando aspectos específicos dos produtos (Jackson, 1985a; Matthyssens e Van Den Bulte, 1994).

No outro extremo, os clientes *lost-for-good*, ou, em português, perdidos para sempre, são propensos a desenvolver relacionamentos sólidos, fortes e duradouros. Em virtude dos altos custos de mudança, uma conta perdida dificilmente será recuperada, e elementos como objetivos partilhados, ganhos e benefícios mútuos e o reconhecimento da interdependência entre as partes tornam-se de extrema importância (Wilson e Vlosky, 1997). O desenvolvimento de trocas relacionais (Macneil, 1974, 1978) com este tipo de cliente pode tornar-se fonte unívoca de vantagens competitivas através do aumento do valor da transação (Dickson, 1997; Ganesan, 1994; Day, 1994; Spekman e Johnston, 1986).

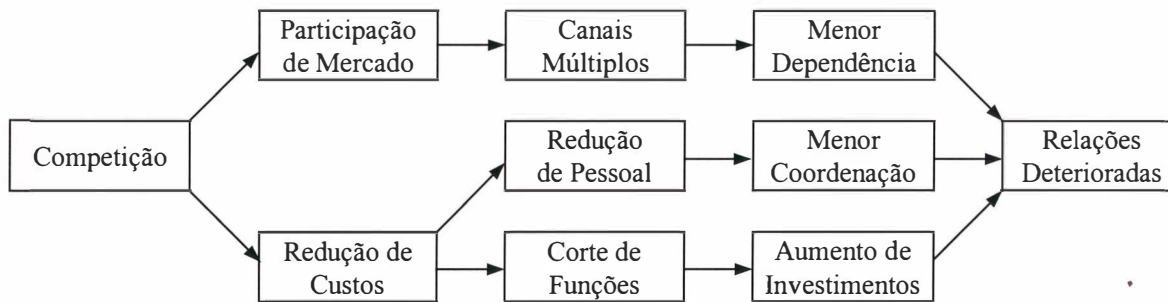
Considerando-se todos estes aspectos, o Marketing de Relacionamento pode não ser uma alternativa viável em alguns contextos do canal de marketing, remetendo à classificação de clientes do tipo *always-a-share* de Jackson (1985a). É necessário, entre outros aspectos, analisar os objetivos dos atores envolvidos. Nevin (1995) argumenta, diante do exposto, que trocas relacionais, em alguns casos, podem não produzir resultados compatíveis com a missão e estratégia de uma organização (Sheth e Sisodia, 1995).

As questões internas das organizações, como os sistemas de recompensa aos vendedores e a cultura corporativa, podem constituir outra barreira ao Marketing de Relacionamento (Wilson, 1995). Por cultura organizacional, segundo Deshpandé e Webster (1989, p.4), entende-se o “padrão de valores e crenças compartilhados e que auxiliam os indivíduos a entender o funcionamento organizacional, e assim provêm as normas comportamentais da organização”. Webster (1994), Homburg e Pflesser (2000) e Reichheld (1993) destacam a necessidade de uma cultura organizacional voltada para o cliente, o que é alcançado através da conquista de empregados e colaboradores leais e comprometidos. Para tanto, é necessário, muitas vezes, elevar salários, estabelecer critérios de longo prazo para sistemas de recompensa, promover um processo de comunicação interna mais aberto e participativo e dar maior autonomia aos empregados, assumindo, assim, um modelo mais holístico de administração. Nem todas as empresas estão dispostas a agir desta maneira, o que pode acarretar tentativas frustradas de realização de trocas relacionais.

Frazier e Antia (1995) alertam para a deterioração das relações entre membros do canal de distribuição, enquanto deveria haver uma aproximação cada vez maior para melhor competir nos dias de hoje na arena de negócios, de acordo com a tendência inequívoca ao Marketing de Relacionamento. Esta deterioração de relacionamentos entre fabricantes e distribuidores é ilustrada na Figura 7, na qual o aumento da competição está levando a um considerável câmbio na condução dos negócios e, conseqüentemente, a um risco de comprometimento do desempenho do canal de marketing como um todo e da qualidade dos serviços.

Por outro lado, Stern *et alii* (1996) argumentam que é de vital importância para as indústrias desenvolver parcerias ou alianças co-marketing com fornecedores, distribuidores e varejistas. Venkatesh *et alii* (2000, p.3) definem alianças co-marketing como “o relacionamento lateral entre firmas com o intuito de conscientizar as partes dos benefícios

oferecidos”, sendo uma forma de trabalho em parceria (Bucklin e Sengupta, 1993).



FONTE: Frazier e Antia (1995).

Figura 7: O Caminho para a Deterioração das Relações

No que tange ao desenvolvimento de relacionamentos entre empresas, Dwyer *et alii* (1987) fornecem uma estrutura teórica formada por cinco estágios de relacionamento. Cada estágio poderá apresentar diferentes tipos de comportamento de compra organizacional, já que se trata de um desenvolvimento no qual uma série de variáveis, como confiança, comprometimento, dependência e troca de informações (Vlosky e Wilson, 1997) vão amadurecendo ao longo do tempo. Johnson *et alii* (2001b) argumentam que a natureza dos relacionamentos depende da fase na qual ele se encontra. Os cinco estágios são explicados por Dwyer *et alii* (1987) do modo como segue.

1. Conscientização: refere-se ao momento em que uma determinada parte reconhece a outra como possível parceira de troca.
2. Exploração: os parceiros potenciais consideram e analisam as obrigações, os benefícios, os custos e a efetiva possibilidade da transação. Refere-se a uma fase experimental, observando-se uma gradual interação a partir de cinco subfases: (a) atração, processo inicial de análise de custos-benefícios e das recompensas que podem advir da relação; (b) comunicação e barganha, momento do rearranjo das obrigações, benefícios e custos, no objetivo de

entendimento e satisfação mútua; (c) poder e justiça, intimamente relacionada a anterior, na qual se dá o exercício do poder, que deve ser justo e promover metas coletivas e confiança; (d) desenvolvimento e formalização das normas, as quais levarão ao contrato relacional, incluindo padrões para mensuração de performance; (e) desenvolvimento de expectativas, através da integração gradual e dos testes mútuos de confiança, nos quais as partes formam suas crenças a respeito da palavra da outra parte.

3. Expansão: refere-se ao aumento de benefícios obtidos pelos parceiros e pelo aprofundamento da interdependência. O processo de expansão é consequência da satisfação de cada parceiro da troca com a performance do outro e com as recompensas daí provenientes.
4. Comprometimento: refere-se à implícita ou explícita promessa de continuidade relacional entre os parceiros, que compartilham a fase mais adiantada da interdependência. A lealdade do parceiro é alcançada.
5. Dissolução: refere-se ao processo de afastamento, seqüência de reações adaptativas aos problemas do relacionamento que precede o rompimento da relação comercial. Esta dissolução dos relacionamentos entre compradores e vendedores é efetuada em quatro estágios: estágio intrapsíquico da avaliação do relacionamento; estágio interativo da discussão do relacionamento; estágio social do anúncio público; e, por fim, o restabelecimento social e psicológico.

Johnson *et alii* (2001b) ajustam para o contexto de provimento de serviços ao consumidor as fases propostas por Dwyer *et alii* (1987), Scanzoni (1979) e Wilson (1995), propondo as seguintes cinco etapas: início, desenvolvimento, maturidade, estagnação e declínio / dissolução.

2.2.3 Motivações para o Marketing de Relacionamento

Morgan e Hunt (1994, p.20) afirmam que “para ser um competidor efetivo na

economia global, tem de ser um cooperador de confiança em alguma rede”. Além disso, os autores citam que “os negócios quase sempre envolvem grandes grupos cooperativos e de confiança mútua, não apenas corporações propriamente ditas, mas redes de fornecedores, pessoal de serviço, consumidores e investidores”. As organizações são motivadas a estabelecer relacionamentos duradouros com parceiros estratégicos do canal de marketing com a premissa de que serão colhidos benefícios relevantes nos médios e longos prazos, como a redução substancial dos custos e a acuracidade de entrega de materiais.

Madhavan *et alii* (1994) confirmam a tendência da mudança de enfoque, passando das transações discretas, caracterizadas pelo curto prazo, para as trocas relacionais, que refletem um processo em continuidade e de longo prazo. Os autores citam cinco motivações críticas que concorrem para a formação, desenvolvimento e manutenção de relacionamentos entre os membros de um determinado canal de marketing, quais sejam:

- Controle: certas empresas empregam esforços no desenvolvimento de relacionamentos com o intuito de controlar a evolução da indústria. Vale ressaltar que o controle da indústria não implica o controle dos parceiros. Não se inclui neste ponto de discussão nenhuma dimensão de exercício de poder sobre os demais participantes do canal de marketing, sendo repudiada a prática da habilidade de condicionar os parceiros mediante o poder de barganha;
- Aprendizagem: citada nos últimos anos como um dos fatores críticos para o sucesso das organizações no mercado (Freitas, 1993), Senge (1998, p.12) aponta que “muitos se referem às organizações emergentes como organizações baseadas no conhecimento’ ou como ‘organizações’ que aprendem – organizações inerentemente mais flexíveis, adaptáveis e mais capazes de continuamente ‘reinventarem-se’”;
- Eficiência: ocorre quando as empresas buscam reduzir os custos de transação (Sheth e Sisodia, 1995). Deste modo, objetiva-se melhorar as relações entre as entradas e saídas da organização, ou seja, entre os *inputs* e os *outputs* ou resultados;
- Estabilidade: refere-se a assegurar a previsibilidade do fornecimento de

materiais, evitando atrasos e flutuações decorrentes da demanda e suprimento;

- Legitimidade: associa-se com a idéia de estar relacionado com parceiros estratégicos de peso, relevantes e importantes para a organização. Desenvolvem-se laços de relacionamento com membros-chave do canal de marketing, no objetivo de aprimorar a legitimidade organizacional.

2.2.4 Atributos Indicadores do Conceito de Marketing de Relacionamento

Sheth e Parvatiyar (2000), em concordância com a classificação das tendências de pesquisa de Wilson (1995), apontam para as questões de identificação, definição e mensuração de constructos destinados à avaliação da performance dos relacionamentos como prioridade de pesquisa no nível conceitual. Esta direção é confirmada ao citar diversos autores, entre os quais Morgan e Hunt (1994) e Doney e Cannon (1997), que enriquecem a literatura ao estudar constructos como confiança, comprometimento, interdependência, interações, valores compartilhados, balanceamento de poder, adaptação e satisfação mútua.

Fontenot *et alii* (1998) afirmam que o conceito de Marketing de Relacionamento é fruto de investigações a partir da ocorrência de constructos de variáveis que desempenham papel crítico na formação, desenvolvimento e manutenção de relacionamentos e transações relacionais horizontais e verticais. O Marketing de Relacionamento entre as empresas envolvidas é indicado por variáveis latentes, as quais constituem tais constructos.

Jackson (1985a, 1985b) e Dwyer *et alii* (1987) afirmam ser a orientação de longo prazo demonstrada pelas partes envolvidas na relação de troca um dos mais importantes indicadores para a implementação do conceito de Marketing de Relacionamento. As transações relacionais estariam, neste sentido, vinculadas à filosofia da empresa de preservar relacionamentos. Na mesma direção, Ganesan (1994) estabelece que esta orientação para o longo prazo ocorre em função da interdependência e confiança.

Frazier (1999) afirma que a influência de uma firma sob a outra está vinculada à

dependência ou necessidade da manutenção do relacionamento no canal para atingir os objetivos. Para este autor, o poder compartilhado entre as empresas tende a promover a confiança, comprometimento e comportamento em direção ao relacionamento, formando a base para o estabelecimento de vínculos fortes no canal.

Bowersox e Closs (1996) e Gundlach e Cadotte (1994) afirmam que o reconhecimento da dependência entre as partes é a principal indicação da solidariedade do canal. A partir do grau de dependência observado, é possível classificar os acordos existentes no canal. Nas estruturas transacionais, há pouca ou nenhuma dependência entre os membros, que não sentem nem assumem nenhuma responsabilidade entre si. Nos acordos relacionais voluntários, cada membro reconhece a dependência e o desenvolvimento de benefícios conjuntos através da cooperação. Ganesan (1994) apresenta idéias convergentes às de Bowersox e Closs (1996), estabelecendo que a maior percepção de interdependência e confiança gera uma maior orientação da transação para o longo prazo.

Mohr e Spekman (1994) definem alguns fatores associados ao sucesso do relacionamento, quais sejam: atributos da parceria (comprometimento, coordenação, interdependência e confiança), comportamento da comunicação (qualidade, compartilhamento de informações e participação) e técnicas de resolução de conflitos (solução conjunta de problemas, persuasão, tranquilidade).

Morgan e Hunt (1994) são autores fulcrais na literatura de Marketing de Relacionamento. Seus estudos, partindo da distinção entre transações discretas e trocas relacionais, culminaram na confecção de um artigo que serve como referência para muitos trabalhos posteriores. Os autores teorizam que a presença de comprometimento e confiança no relacionamento é central para o sucesso de quaisquer programas de Marketing de Relacionamento, e não o poder e a habilidade de condicionar os demais membros do canal.

Morgan e Hunt (1994) tratam comprometimento e confiança como variáveis-chave pelo fato de encorajarem os profissionais de marketing a (1) trabalhar para preservar os investimentos em relacionamento através da cooperação com os parceiros de troca, (2) resistir a alternativas atraentes de curto prazo em favor de benefícios esperados para o longo prazo e (3) visualizar ações potenciais de alto risco como prudentes, dada a crença de que os parceiros não agirão de forma oportunista.

A confiança, neste contexto, é definida como o sentimento de certeza e segurança de uma parte na integridade da outra, associada à honestidade, responsabilidade, competência, justiça e benevolência. Berry (1996, p.42) afirma que “a natureza inerente dos serviços, aliada com a abundante falta de confiança na América, posiciona a confiança como a principal ferramenta de Marketing de Relacionamento de uma companhia” (p.42); por conseguinte, a estabilidade de relacionamentos cooperativos é aumentada quando a confiança é alta (Ghemawat, 2000). Doney e Cannon (1997) determinam que a confiança em um fornecedor é construída através da confiança nos vendedores e na própria empresa. Lau e Lee (1999) defendem que a confiança é a disposição em contar com as outras partes em face ao risco. Brei (2001) desenvolve um modelo sobre antecedentes e consequência do constructo confiança, concluindo que a lealdade do cliente é positivamente influenciada pela confiança e pelo valor percebido pelo cliente.

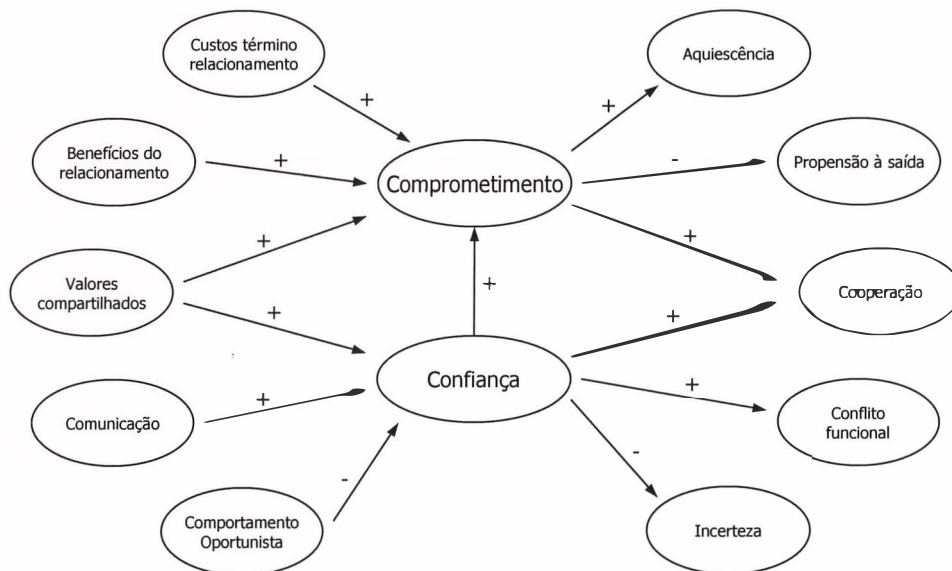
Crosby *et alii* (1990) e Dwyer e Oh (1987) estudam a confiança como uma característica ou aspecto da qualidade do relacionamento, argumentando que as oportunidades de vendas futuras dependerão basicamente desta qualidade do relacionamento, refletida pela confiança e satisfação das partes envolvidas (Lemon *et alii*, 2002). Diferentemente, Moorman *et alii* (1992) e Moorman *et alii* (1993) conceituam confiança como determinante central dos relacionamentos, indicando, através de pesquisa exploratória, duas linhas de pensamento sobre sua definição. A primeira a visualiza como uma crença, sentimento ou expectativa acerca da validade do processo de troca com o parceiro, definição com a qual grande parte da pesquisa em marketing se identifica. A segunda, por sua vez, trata a confiança como um comportamento de uma parte em relação à outra, permeado pela incerteza e vulnerabilidade da parte que confia na outra. Os autores defendem que ambas as dimensões devem estar presentes para a confiança existir. Sirdeshmukh *et alii* (2002) propõem uma abordagem dinâmica de confiança, incluindo dimensões de competência operacional, benevolência e orientação para solução de problemas.

Já o comprometimento pode ser resumido como a crença dos parceiros na importância do relacionamento e de sua manutenção, a ponto de garantir máximos esforços para tal. A idéia implícita é a de que os relacionamentos caracterizados por confiança são tão valorizados que as partes desejam comprometer-se com tais relacionamentos, deixando claro que a confiança é o principal determinante do comprometimento no relacionamento, e

justificando a relação positiva existente entre as variáveis confiança e comprometimento.

Coote e Rowe (2001), em estudo sobre os determinantes da lealdade do consumidor no setor hoteleiro, afirmam que a lealdade caminha passo a passo com a noção de comprometimento, estágio máximo de um relacionamento proposto por Dwyer *et alii* (1987). O comprometimento afetivo, ou componente de atitude do comprometimento (Anderson e Weitz, 1989), é definido por Scanzoni (1979) como o desejo duradouro de manter o relacionamento com a outra parte. Já o comprometimento instrumental refere-se à ação afirmativa das partes no sentido de demonstrar real interesse no relacionamento, mais que a mera promessa (Gundlach *et alii*, 1995). A terceira dimensão do comprometimento, denominada temporal, refere-se às expectativas de continuidade do relacionamento (Heide e John, 1990; Scanzoni, 1979).

A teoria implica o que foi denominado por Morgan e Hunt (1994) Modelo KMV (*Key Mediating Variable*) de Marketing de Relacionamento, no qual comprometimento e confiança são posicionados como variáveis mediadoras entre cinco antecedentes e cinco *outputs* ou resultados, conforme Figura 8.



FONTE: Morgan e Hunt (1994).

Figura 8: Modelo KMV (*Key Mediating Variable*) de Marketing de Relacionamento

Em que pese a existência de diversos estudos que abordam atributos indicadores da presença de Marketing de Relacionamento no contexto *business-to-business*, é notória a dificuldade em construir e adaptar um modelo de mensuração de Marketing de Relacionamento, tendo em vista a forma como este relacionamento se organiza, o envolvimento das partes, a intensidade dos mesmos e sua manutenção no longo prazo. A presença de variáveis como cooperação, informações, incerteza, interdependência, confiança e comprometimento são formas claras de relações construídas no longo prazo, denotando a presença de Marketing de Relacionamento.

Para fins do presente estudo, assume-se o modelo indutivo formulado por Wilson e Vlosky (1997), que contempla os atributos de Marketing de Relacionamento presentes na visão da maioria dos autores.

2.2.5 O Modelo de Wilson e Vlosky (1997)

Nos últimos anos, considerável parte da pesquisa em Marketing de Relacionamento tem sido voltada para a criação de modelos explicativos e aplicáveis na mensuração de Marketing de Relacionamento no canal de marketing. Tamanha importância justifica a edição de um *Special Issue* do *Journal of Business Research*, em 1997, no qual, entre outras publicações, Wilson e Vlosky (1997) desenvolvem investigação sobre a estrutura das parcerias em contraposição aos relacionamentos tradicionais de mercado, entendidos por MacNeil (1974, 1978) como transações discretas. A indústria utilizada como modelo foi a da madeira e seus derivados, tendo como área geográfica os Estados Unidos da América.

Wilson e Vlosky (1997) referem-se ao modelo de Webster (1992), representado anteriormente na Figura 3, afirmando que a pesquisa direciona-se para o meio do *continuum*, e não para os dois extremos. Assim sendo, os relacionamentos de parceria estudados referem-se ao que Webster (1992) denominou parcerias comprador-vendedor, e que Spekman e Johnston (1986) definiram como a interface entre o centro de compras e o centro de vendas, em um cenário de relacionamento de força e poder dependente, cujo mecanismo de operação

inclui a adaptação mútua. O relacionamento entre as organizações de compra e venda pode ser visto como um vetor de interação. Esta perspectiva enfatiza que o vínculo entre as duas firmas ocorre entre dois sistemas comportamentais organizados (Hutt e Speh, 1995).

Os constructos teóricos relevantes para o estudo foram identificados a partir da literatura, conforme recomendação de Eisenhardt (*apud* Wilson e Vlosky, 1997). Os autores estabeleceram um conjunto de seis variáveis latentes determinantes para a distinção entre os relacionamentos tradicionais e os de parceria, quais sejam: (1) dependência, (2) nível de comparação de alternativas, (3) investimentos específicos no relacionamento, (4) partilha de informações, (5) confiança e (6) comprometimento. Estas variáveis, determinadas por Wilson e Vlosky (1997), são mensuradas a partir de 30 itens apresentados em uma escala, originariamente na língua inglesa.

A tese central dos autores é a de que diferentes padrões de eventos ocorrem quando se comparam as parcerias com as interações tradicionais entre firmas. Os resultados da pesquisa junto ao setor madeireiro mostraram que a parceria entre firmas não é uma prática global, havendo considerável desequilíbrio de atividades relacionadas às dimensões propostas. As variáveis confiança e comprometimento, estabelecidas como mediadoras por Morgan e Hunt (1994), apresentaram médias maiores para os casos de fornecedores parceiros em comparação com os fornecedores tradicionais.

Além disso, a pesquisa de Wilson e Vlosky (1997) reafirma os constructos desenvolvidos por outros pesquisadores. Os distribuidores e seus parceiros fornecedores tendem a engajar-se em atividades conjuntas de programas de marketing mais do que os fornecedores tradicionais, o que requer cooperação, constructo estudado por Arndt (1979), Heide e John (1990), Nielson e Wilson (1994) e Sigaw *et alii* (1998). A cooperação também é refletida em atividades conjuntas entre distribuidor e firma de manufatura, como promocionais, força de vendas e planejamento de marketing.

A avaliação de performance conjunta entre as empresas reflete a existência de conflitos funcionais entre os parceiros, sustentando as técnicas de solução de conflitos propostas por Mohr e Spekman (1994). No que tange à comunicação, Mohr e Spekman (1994) também são apoiados pelos resultados da pesquisa de Wilson e Vlosky (1997), com as empresas que trabalham no sistema de parcerias tendo maior nível de comunicação do que as

que trabalham no sistema tradicional. Todavia, esta dimensão encontra restrições quanto à troca de informações, com poucas empresas consultadas tendo acesso aos dados das parceiras, e também poucas utilizando o EDI (*Electronic Data Interchange*).

As atividades de parceria encontradas nas empresas do setor madeireiro por Wilson e Vlosky (1997) estão relacionadas com as fases de expansão e comprometimento propostas por Dwyer *et alii* (1987), as duas mais desenvolvidas da estrutura teórica fornecida pelos autores – ver item 2.2.2, *Gestão e Desenvolvimento de Relacionamentos*. Os relacionamentos tradicionais entre empresas manufatureiras e distribuidores situam-se nas fases de conscientização e exploração, fases eminentemente primárias do processo de desenvolvimento de relacionamentos. Assim sendo, a pesquisa de Wilson e Vlosky (1997) aponta para a necessidade de estudos vinculados aos últimos estágios do desenvolvimento de relacionamentos, quais sejam: expansão e comprometimento. A tradução da escala foi executada através do método de tradução reversa por Viana (1999), e apresentado no Quadro 3. A mensuração de cada item é realizada através de uma escala intervalar de 5 pontos, demonstrando a concordância ou discordância em relação às afirmações.

Quadro 3: Escala de Wilson e Vlosky (1997) para Mensuração do Marketing de Relacionamento

Dependência do Fornecedor
V1. Nós nos sentimos dependentes desse fornecedor
V2. Este fornecedor é estrategicamente importante para nossa empresa
V3. Seria difícil para nossa empresa substituir as vendas e lucros gerados por este fornecedor
V4. Seria difícil para este fornecedor substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa
V5. Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com este fornecedor*
Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos
V6. Há muitos fornecedores alternativos para os produtos que nós compramos deste fornecedor*
V7. O melhor substituto para este fornecedor teria o mesmo valor para nossa empresa
V8. Comparado com outros fornecedores, nosso relacionamento com este fornecedor é melhor
V9. Há muitos fornecedores alternativos que têm o mesmo valor para nossa empresa*
Investimentos no Relacionamento
V10. Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este fornecedor
V11. O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com este fornecedor é significativo
V12. Nosso custo total de mudança para um fornecedor alternativo seria muito grande
V13. Os investimentos para desenvolver um relacionamento com este fornecedor são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa*
V14. Os mecanismos que nós estabelecemos para este relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este fornecedor

continua...

...continuação

Troca de Informações
V15. Nossa empresa troca mais informações com este fornecedor do que com outros fornecedores
V16. Nossa empresa compartilha informações com este fornecedor as quais não seriam compartilhadas com outro fornecedor
Confiança
V17. Sentimos que este fornecedor se preocupa com nossos interesses
V18. As transações com este fornecedor não precisam ser supervisionadas detalhadamente
V19. Nós estamos certos de que este fornecedor respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós
V20. Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste fornecedor
V21. Este fornecedor retém para si (omite) importantes informações*
V22. Nós aceitaríamos produtos deste fornecedor sem conferir a precisão das quantidades
V23. Este fornecedor tem merecido nossa confiança
Comprometimento
V24. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor continue por um longo tempo
V25. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor se fortifique ao longo do tempo
V26. Esperamos aumentar as compras junto a este fornecedor no futuro
V27. Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fornecedor
V28. Temos nos empenhado muito no relacionamento com este fornecedor
V29. Estamos comprometidos com este fornecedor
V30. O relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como sendo uma parceria

* Itens com escores inversos, ou seja, a extremidade da discordância é que indica, nestes casos, a orientação para o Marketing de Relacionamento

FONTE: Wilson e Vlosky (1997).

Viana *et alii* (2000) examinam a presença de Marketing de Relacionamento no contexto de economias emergentes, como o mercado industrial brasileiro, a partir do modelo de Wilson e Vlosky (1997), relacionando-o com o índice de performance satisfação.

2.3 Hipóteses de Pesquisa

O presente estudo coincide em propor algumas hipóteses semelhantes ao estudo de Viana *et alii* (2000) em função da utilização da mesma escala para mensuração de Marketing de Relacionamento. Todavia, o presente trabalho não se restringe a estas hipóteses, prevendo a relação entre constructos de Marketing de Relacionamento e oferta de serviços ao cliente em um contexto de serviços.

As dez hipóteses de pesquisa a serem desenvolvidas e testadas são apresentadas e fundamentadas a seguir.

- **Oferta de Serviços ao Cliente e Investimentos no Relacionamento**

Os processos de troca naturalmente reconhecidos e apreciados são aqueles com maior valor percebido pelo cliente. Quinn *et alii* (*in* Montgomery e Porter, 1998) afirmam que, com a queda dos custos de produção, o valor das trocas passa a ter origem em atributos que apenas os serviços podem criar. Para eles, a função dos serviços como provedor de valor é cada vez mais importante. Webster (*in* Lehmann e Jocz, 1997) atribui a todas as pessoas da organização a responsabilidade de entregar valor superior aos consumidores. Lovelock e Wright (2001) afirmam que, quanto mais valioso o serviço, maiores serão os recursos e esforços que as pessoas ou organizações estarão dispostos a empregar para obtê-lo. McKenna (1991) propõe que a noção de serviços como um processo pressupõe constante interação entre as partes envolvidas, o que é feito através do desenvolvimento de laços de relacionamento. Berry (1995) confere a facilidade de desenvolver o Marketing de Relacionamento aos repetidos contatos entre os clientes e os provedores de serviços. Desta forma, o enfoque é dado para a qualidade total do serviço percebida pelo cliente, determinante para seu comportamento de compra (Zeithaml *et alii*, 1996). As organizações com predisposição comportamental para desenvolver relacionamentos tenderão a investir de forma mais marcante em processos de trocas relacionais com parceiros diferenciados, descritos por Kotler (1999, p.186) como “empresas que desenvolvem uma oferta de valor ou pacote de benefícios mais fortes para conquistar a preferência do cliente”.

- **Oferta de Serviços ao Cliente e Dependência**

Seguindo o raciocínio exposto como fundamentação da hipótese 1 do presente estudo, os processos de troca que envolvem maior oferta de serviços ao cliente, independentemente da natureza do negócio – produto ou serviço –, são naturalmente mais valorizados pelos clientes. Entre os indicadores da variável latente dependência, propostos por Wilson e Vlosky (1997) e adaptados para o contexto de serviços, ilustra-se a percepção do

cliente de que seria difícil substituir o atual fornecedor sem causar impactos que pudessem ser originados do decréscimo do valor de uma transação, remetendo ao conceito de oferta de serviços ao cliente como fonte geradora de valor agregado (Innis e La Londe, 1994; Lovelock e Wright, 2001; Zeithaml, *in* Lovelock, 1982; Berry e Parasuraman, 1992; Quinn *et alii*, *in* Montgomery e Porter, 1998). Heide e John (1988) apontam algumas possibilidades de aumento da dependência, estando todas relacionadas ao impacto da diferenciação da oferta de parceiros nos resultados da empresa, tais como quando (1) os resultados obtidos na relação são importantes e altamente valiosos, sendo o volume da troca alta, (2) os resultados obtidos excedem resultados que estariam disponíveis para ele na melhor alternativa de vendedor e (3) quando existem poucas alternativas ou potenciais recursos de troca. A oferta de serviços ao cliente enquadra-se nestas alternativas ao valorizar o resultado, tornando a oferta da empresa excedente em relação aos concorrentes. De acordo com o Dicionário Contemporâneo da Língua Portuguesa Caldas Aulete (1986, p.522), a dependência é a “relação entre duas ou mais partes que faz com que uns não possam existir sem os outros”. A oferta de serviços ao cliente, como fonte de diferenciação de uma empresa em relação aos competidores de sua indústria (Innis e La Londe, 1994; Lovelock e Wright, 2001; Zeithaml, *in* Lovelock, 1982; Berry e Parasuraman, 1992; Quinn *et alii*, *in* Montgomery e Porter, 1998), tem o potencial de criar laços entre empresas de tal modo que, a um determinado ponto extremo, uma parte não consiga existir sem a outra. É baseada nesta afirmativa que se fundamenta a hipótese 2.

- **Oferta de Serviços ao Cliente e Nível de Comparação de Alternativas**

Os serviços ao cliente aumentam o valor ou diferenciam os serviços daqueles criados pelos concorrentes (Grönroos, 1995). Bowen *et alii* (1989) definem os serviços ao cliente como uma fonte potencial de diferenciação do produto, conferindo à empresa uma vantagem competitiva em relação aos seus competidores e, por conseguinte, tornando-a destacada na comparação de alternativas. O valor pode ser representado por uma equação na qual, de um lado, estão os componentes que o indivíduo deseja obter em um produto (tudo que é por ele valorizado), e, de outro lado, está o preço pago pelo produto ou serviço, nem sempre mensurado unicamente pelo fator monetário (Zeithaml, 1988). Grönroos (*in* Sheth e Parvatiyar, 2000), afirma que o Marketing de Relacionamento é eminentemente um processo constituído de três partes fundamentais para sua efetivação, sendo uma delas a valorização, a

qual se refere à percepção que os clientes têm da criação e transferência de valor ao longo do tempo, ressaltando-se que o papel dos produtos tangíveis torna-se subvalorizado perante os serviços ofertados no pacote. Assim, a maior oferta de serviços ao cliente habilita a empresa fornecedora a figurar de forma vantajosa quando da avaliação de alternativas realizada pelo pólo comprador, dando suporte teórico à hipótese 3.

- **Oferta de Serviços ao Cliente e Confiança**

A fundamentação da hipótese 4 está calcada, novamente, nas características particulares da oferta de serviços ao cliente. Enquanto oferta extra, ampliada, os serviços ao cliente surgem como fonte de provimento de valores adicionais à transação (Innis e La Londe, 1994; Bowen *et alii*, 1994; Lovelock e Wright, 2001; Zeithaml, *in* Lovelock, 1982; Berry e Parasuraman, 1992), demonstrando o interesse da empresa fornecedora em manter o relacionamento com seus clientes através da geração de valor (Grönroos, *in* Sheth e Parvatiyar, 2000). Como fonte de diferenciação, a oferta de serviços ao cliente torna-se sujeito ativo na manutenção e aprimoramento da qualidade do relacionamento, da qual a confiança faz parte (Crosby *et alii*, 1990; Dwyer e Oh, 1987). Segundo estes autores, as oportunidades de vendas futuras dependerão basicamente desta qualidade do relacionamento, refletida pela confiança e satisfação das partes envolvidas, e refinada pela oferta de serviços ao cliente. Dentre as características atinentes à confiança propostas por Morgan e Hunt (1994), encontra-se a competência, capacidade de fazer alguma coisa de forma eficiente. A confiança em determinado parceiro de relacionamento desenvolver-se-á de acordo com sua competência em atender às expectativas e exigências impostas na relação, estas intimamente ligadas à oferta de serviços ao cliente da parte provedora.

- **Investimentos no Relacionamento e Dependência**

Na hipótese 5, os investimentos feitos no relacionamento acarretam maiores custos de substituição do parceiro, tornando a manutenção do relacionamento mais importante para o alcance dos objetivos determinados (Ganesan, 1994; Owens, 1994; Wathne *et alii*, 2001). Heide e John (1988), da mesma forma, expressam uma relação positiva entre a

dependência e os custos de substituição de parceiros. Morgan e Hunt (1994) também apontam uma relação entre estes custos de término do relacionamento com o comprometimento, conexão esta não contemplada pelo modelo em estudo. Os investimentos são realizados basicamente em ativos específicos da transação, como tempo, recursos humanos e materiais, difíceis de serem utilizados em outras operações da empresa (Nevin, 1995; Lewin e Johnston, 1997).

- **Nível de Comparação de Alternativas e Dependência**

A hipótese 6 pode ser analisada até mesmo em comparação com situações reais de compra no mercado de bens de consumo. As empresas, bem como os consumidores, estão sempre em busca da melhor relação custo-benefício, ou seja, a melhor qualidade por um preço competitivo. Surge neste ponto, novamente, a percepção de valor proposta por Zeithaml (1988), descrita como suporte conceitual para a hipótese 3. A diferenciação positiva entre fornecedores determina seu poder de atração, podendo-se afirmar que, quanto maior for tal diferenciação entre o fornecedor atual e os demais, maior será a relação custo-benefício percebida (Wilson, 1995), e, por conseguinte, maior será o sentimento de dependência do pólo comprador em relação ao fornecedor. Heide e John (1988) apontam algumas possibilidades de aumento da dependência da empresa cliente, tais como quando (1) os resultados obtidos na relação são importantes e altamente valiosos, sendo o volume da troca alta, (2) os resultados obtidos excedem resultados que estariam disponíveis para ele na melhor alternativa de vendedor e (3) existem poucas alternativas ou potenciais recursos de troca.

- **Nível de Comparação de Alternativas e Confiança**

A hipótese 7 contempla outro antecedente da variável latente confiança, qual seja, o nível de comparação de alternativas. Wilson (1995) propõe, conforme descrito na fundamentação da hipótese anterior, que a diferenciação entre fornecedores determina seu poder de atração, vinculando-se à relação custo-benefício percebida pelo cliente. Esta diferenciação, por sua vez, atua de forma decisiva no aprimoramento da qualidade do relacionamento, que tem como consequência a confiança entre as partes (Crosby *et alii*, 1990;

Dwyer e Oh, 1987). O nível de comparação do atual parceiro com os demais disponíveis no mercado tende a ser positivo para aqueles que proverem maior valor agregado às transações, esforço com reflexos na qualidade dos serviços e, por conseguinte, na confiança desenvolvida entre as partes. O sentimento de certeza e segurança de uma parte na integridade da outra, associada à honestidade, responsabilidade, competência, justiça e benevolência (Morgan e Hunt, 1994), é relativo, ou seja, é determinado pela diferenciação do atual parceiro em comparação com seus competidores. Assim sendo, quanto mais favorável for o nível de comparação do fornecedor atual em relação aos seus concorrentes, maior será a confiança desenvolvida entre as partes.

- **Troca de Informações e Confiança**

Morgan e Hunt (1994), em seu estudo que estabelece confiança e comprometimento como variáveis centrais do Marketing de Relacionamento, desenvolvem treze hipóteses, uma das quais se refere a uma relação positiva entre comunicação e confiança. O comportamento das partes, no que diz respeito à circulação de informações, é um indicador-chave para a avaliação da vitalidade da interação entre os parceiros (Mohr e Spekman, 1994). Bowersox (*in* Montgomery e Porter, 1998, p.338) afirma que “o compartilhamento da informação é o aglutinador que mantém as associações (de alianças estratégicas) integradas”. Para Doney e Cannon (1997), a confiança da firma compradora no seu fornecedor está vinculada, entre outros fatores, às características do relacionamento com a firma fornecedora, entre as quais destaca-se o compartilhamento de informações. Freitas (1993) classifica as informações como um recurso estratégico para a competitividade. Anderson e Narus (1990) e Lewin e Johnston (1997) sugerem que a comunicação acarreta o aumento da confiança entre as partes envolvidas no relacionamento, completando o suporte teórico à hipótese 8.

- **Dependência e Comprometimento**

A maior dependência das partes em uma relação comercial justifica um maior interesse na sustentação da relação no longo prazo (Ganesan, 1994; Gundlach e Cadotte,

1994). Deste modo, a hipótese 9 refere-se ao crescente comprometimento com o relacionamento em função do aumento da dependência das partes na interação. O comprometimento, definido por Morgan e Hunt (1994) como a crença dos parceiros na importância do relacionamento e de sua manutenção, a ponto de garantir máximos esforços para tal, é um dos constructos amplamente aceitos no meio acadêmico e empresarial quando se aborda a questão do Marketing de Relacionamento (Morgan e Hunt, 1994; Ganesan, 1994; Wilson e Vlosky, 1997; Vlosky e Wilson, 1997; Dwyer *et alii*, 1987). Estes esforços e recursos dedicados à manutenção do relacionamento partem do pressuposto de que se trata de uma relação comercial considerada importante quanto aos seus *outputs* (Fontenot *et alii*, 1998), justificando o interesse na preservação do relacionamento (Gundlach *et alii*, 1995). Ganesan (1994) afirma que a orientação para trocas relacionais, caracterizadas pelo horizonte de longo prazo e benefícios mútuos, depende basicamente da confiança e interdependência entre as partes envolvidas.

- **Confiança e Comprometimento**

A décima hipótese relacionada às variáveis latentes de Marketing de Relacionamento de Wilson e Vlosky (1997) também está intimamente ligada ao estudo de Morgan e Hunt (1994), os quais afirmam que os relacionamentos caracterizados pela confiança são tão valorizados que as empresas desejarão comprometer-se com os mesmos, deixando claro que a confiança é o principal determinante do comprometimento no relacionamento. Ganesan (1994) trata a confiança como um dos fatores que definem a orientação da transação no longo prazo, ao lado da interdependência. Para o autor, níveis altos de confiança, característica das trocas relacionais, habilitam as partes a focar os benefícios de longo prazo de um relacionamento, aumentando a competitividade e reduzindo os custos transacionais (Noordewier *et alii*, 1990). Lau e Lee (1999) confirmam a hipótese de que a confiança contribui para a intenção de comportamento de lealdade, a qual, de acordo com Coote e Rowe (2001), caminha passo a passo com a noção de comprometimento, estágio máximo de um relacionamento proposto por Dwyer *et alii* (1987). Reichheld e Scheffer (2000) propõem que a lealdade do cliente é função de sua confiança na empresa.

Para Morgan e Hunt (1994), o comprometimento desenvolve-se em associações

caracterizadas pela integridade, consistência, competência, honestidade, benevolência, responsabilidade e justiça, qualidades associadas pelos autores ao conceito de confiança. Gundlach *et alii* (1995) afirmam que a credibilidade, característica também associada à confiança, tem impacto positivo no comprometimento de longo prazo das empresas em um relacionamento. Anderson e Narus (1990) afirmam que a confiança reduz os conflitos e aumenta a satisfação dos membros do canal, fazendo com que as partes se comprometam e mantenham o relacionamento (Anderson e Weitz, 1989; Morgan e Hunt, 1994; Doney e Cannon, 1997). Assim sendo, quanto maior for a confiança, maior será o comprometimento, fundamentando a hipótese 10.

As dez hipóteses de pesquisa inicialmente propostas para o presente estudo são apresentadas de forma resumida no Quadro 4.

Quadro 4: Hipóteses de Pesquisa

Hipótese	Descrição
1	Quanto maior a oferta de serviços ao cliente do pólo fornecedor, maiores serão os investimentos do pólo comprador no relacionamento comercial
2	Quanto maior a oferta de serviços ao cliente do pólo fornecedor, maior o sentimento de dependência do pólo comprador em relação ao fornecedor
3	Quanto maior a oferta de serviços ao cliente do pólo fornecedor, mais vantajosa será a comparação de alternativas realizada pelo pólo comprador
4	Quanto maior a oferta de serviços ao cliente do pólo fornecedor, maior o sentimento de confiança do pólo comprador no pólo fornecedor
5	Quanto maiores os investimentos do pólo comprador no relacionamento comercial, maior o sentimento de dependência em relação ao fornecedor
6	Quanto mais vantajosa para o fornecedor atual for a comparação de alternativas realizada pelo pólo comprador, maior o sentimento de dependência do pólo comprador em relação ao fornecedor
7	Quanto mais vantajosa para o fornecedor atual for a comparação de alternativas realizada pelo pólo comprador, maior o sentimento de confiança do pólo comprador no pólo fornecedor
8	Quanto mais intensa a troca de informações entre o pólo comprador e o fornecedor, maior o sentimento de confiança do pólo comprador no pólo fornecedor
9	Quanto maior a dependência do pólo comprador em relação à empresa fornecedora, maior o comprometimento do pólo comprador com o relacionamento comercial
10	Quanto maior a confiança do pólo comprador no pólo fornecedor, maior o comprometimento do pólo comprador com o relacionamento comercial

Estas hipóteses são mais bem compreendidas no modelo representado na Figura 9.

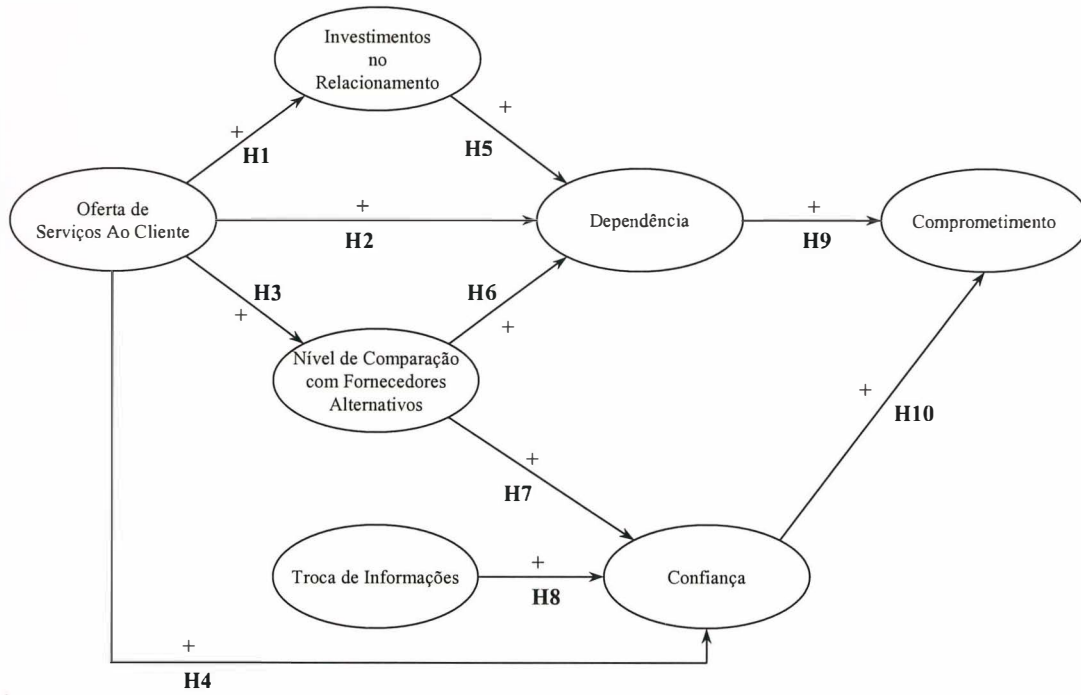


Figura 9: Modelo sobre Marketing de Relacionamento e Serviços ao Cliente

O estudo prossegue com o método utilizado para a verificação empírica do modelo junto às redes hoteleiras de Porto Alegre.

3 MÉTODO

A incerteza é um fenômeno inerente a quaisquer processos de tomada de decisão, e está apoiada na imprevisibilidade do comportamento do consumidor e das organizações (Wilkie, 1994; Mowen, 1995; Sheth *et alii*, 1999). Hair *et alii* (2000) propõem que, para reduzir esta incerteza, os profissionais de marketing devem ter informações acuradas, relevantes e no tempo certo. A pesquisa em marketing surge, neste ponto, como o mecanismo responsável pela geração destas informações. Este capítulo descreve o método empregado para suprir as informações neste estudo nas suas duas fases – exploratória ou qualitativa, e descritiva ou quantitativa.

3.1 Desenhos de Pesquisa

De acordo com Malhotra (2001), existem dois modelos ou desenhos de pesquisa: exploratória e descritiva. Boyd *et alii* (1989) afirmam que a pesquisa exploratória busca descobrir novos relacionamentos através da geração de hipóteses. Churchill (1995) define a pesquisa exploratória como estudos preliminares que objetivam propiciar maior conhecimento sobre um determinado tema ou programa de pesquisa, aumentando a familiaridade do pesquisador com o objeto de estudo. Churchill (2001) descreve quatro tipos de estudos exploratórios, quais sejam:

- Revisão da literatura: obtenção de dados ou idéias sobre o problema de pesquisa em artigos, publicações científicas, reportagens, revistas, jornais e

livros;

- Pesquisa com informantes-chave: busca o conhecimento ou experiência de pessoas que sejam familiarizadas com o assunto investigado;
- Grupos focais: agrupamento de um pequeno número de indivíduos para promover uma conversa a respeito de algum tópico de interesse do pesquisador, sendo a discussão dirigida por um moderador;
- Análise de casos selecionados: estudo intensivo de indivíduos, grupos ou instituições através de dados existentes, observação de fenômenos quando de sua ocorrência, condução de entrevistas não-estruturadas ou outra técnica.

Já as pesquisas descritivas, segundo Churchill (2001), servem para descrever as características de certos grupos, estimar a proporção de pessoas em uma população específica que se comporta de determinada maneira e fazer previsões específicas. Boyd *et alii* (1989) afirmam que estas pesquisas fornecem informações que auxiliam os executivos a tomar decisões mais racionais, devendo coletar dados para um propósito específico. Pela ordem proposta pelos autores, a etapa descritiva ocorre imediatamente após o levantamento de hipóteses a partir da etapa exploratória, e leva à tomada de decisão e geração de novas idéias. Malhotra (2001) define que a pesquisa descritiva, ao contrário da exploratória, é marcada por uma definição clara de um problema, hipóteses específicas e necessidades de informações detalhadas.

O presente estudo fez uso das duas grandes etapas orientadas pelos tipos de pesquisa supra descritos – exploratória / qualitativa e descritiva / quantitativa. A seguir, as fases serão detalhadas.

3.2 Etapa Exploratória – Qualitativa

Os objetivos desta etapa foram os seguintes:

1. Investigar a literatura existente sobre serviços ao cliente e Marketing de Relacionamento, além de temas pertinentes ao setor da economia em análise, criando bases para o entendimento dos conceitos utilizados e possibilitando selecionar uma escala para mensuração e avaliação de relacionamentos com foco no longo prazo;
2. Gerar hipóteses a partir da fundamentação teórica sobre conexões dos atributos de Marketing de Relacionamento entre si e com a dimensão serviços ao cliente;
3. Definir indicadores de serviços ao cliente do setor hoteleiro gaúcho;
4. Preparar o instrumento de coleta de dados para a fase descritiva / quantitativa.

Para o atendimento destes objetivos, alguns passos tornaram-se indispensáveis: (1) contato com as redes hoteleiras; (2) revisão da literatura sobre Marketing de Relacionamento e oferta de serviços ao cliente; (3) realização de entrevistas em profundidade; e (4) composição do instrumento de coleta de dados.

3.2.1 Contato com as Redes Hoteleiras

Realizaram-se contatos com os diretores dos hotéis com o objetivo de apresentar o projeto de pesquisa e obter apoio no fornecimento do cadastro dos clientes organizacionais. Para cada rede hoteleira, solicitou-se a relação completa dos clientes organizacionais, para, a seguir, determinar a amostra para aplicação do instrumento de coleta de dados.

O cadastro solicitado para as redes hoteleiras contemplou nome da empresa, endereço, telefone, cidade, Estado, CEP, pessoa de contato e endereço de correio eletrônico. Considerando-se que nem todos os casos apresentaram todos os dados solicitados, selecionou-se a entrevista por telefone como método de coleta, uma vez que se obteve com maior êxito o telefone de contato da maioria dos potenciais respondentes.

O cadastro do Ritter Hotéis apresentava aproximadamente 3.400 empresas, enquanto o do Plaza São Rafael envolvia cerca de 4.400 clientes organizacionais. Com base nestas listagens, realizou-se um trabalho de organização dos casos, eliminando eventuais duplicidades. O número final de empresas cadastradas foi de 4.346 clientes para o Plaza São Rafael e 3.379 para o Ritter Hotéis, sendo 337 casos comuns entre as duas redes.

3.2.2 Revisão da Literatura e Geração das Hipóteses de Pesquisa

Dentre os tipos de estudos exploratórios propostos por Churchill (2001), lançou-se mão da revisão da literatura e pesquisa com informantes-chave.

A revisão da literatura foi utilizada com o objetivo de prover *background* teórico para aumentar a familiaridade com o assunto em investigação, propiciando suporte teórico às hipóteses geradas. A pesquisa foi realizada em fontes secundárias, constituída por livros-texto, *web sites* e periódicos nacionais e internacionais na área de marketing.

A escolha da escala de Wilson e Vlosky (1997) para mensuração de Marketing de Relacionamento ocorreu, da mesma forma, nesta etapa do estudo. A partir das variáveis latentes que compõem o conceito de Marketing de Relacionamento para estes autores, agregando a dimensão serviços ao cliente, e baseado na revisão da literatura, realizou-se a geração de hipóteses sobre conexões destes atributos entre si.

3.2.3 Entrevistas em Profundidade

A pesquisa com informantes-chave e *experts* no setor hoteleiro, classificadas como tipos de estudos exploratórios por Churchill (2001), foi realizada através de entrevistas em profundidade. Estas entrevistas, efetuadas com diretores das duas redes hoteleiras e cinco

clientes organizacionais de cada rede, tiveram os seguintes objetivos: (1) adaptar a escala de Wilson e Vlosky (1997) para o contexto de serviços, de acordo com sugestão de um de seus autores, Dr. Richard Vlosky (ver item 3.3.3, *Instrumento de Coleta de Dados*), em consulta por e-mail; e (2) estabelecer indicadores para mensuração do nível de oferta de serviços ao cliente, tendo como ponto de partida itens sugeridos por Slongo (1994) e baseados em La Londe e Zinszer (1976). Assim, as entrevistas constituíram uma ferramenta para o exame da validade de conteúdo da escala para mensuração de Marketing de Relacionamento de Wilson e Vlosky (1997) e oferta de serviços ao cliente, descrita no item 4.2.3.1, *Avaliação da Validade de Conteúdo*.

O critério para a seleção das empresas entrevistadas foi a disponibilidade de agendamento para entrevista, importância atribuída pelas redes hoteleiras àquele cliente e localização geográfica, concedendo-se preferência às empresas de Porto Alegre.

O roteiro das entrevistas em profundidade é apresentado no Anexo 2, e composto por questões genéricas sem estrutura rígida. Após as entrevistas, três indicadores da escala de Wilson e Vlosky (1997) foram eliminados, conforme descrito no item 3.3.3, *Instrumento de Coleta de Dados*, e 28 indicadores de serviços ao cliente foram gerados.

3.2.4 Composição do Instrumento de Coleta de Dados

O questionário foi estruturado com base na adaptação da escala de Wilson e Vlosky (1997) para mensuração do grau de Marketing de Relacionamento e nos indicadores de serviços ao cliente estabelecidos nas entrevistas em profundidade.

Deste modo, o questionário foi composto por 55 variáveis diretamente observáveis dos constructos, sendo 27 de Marketing de Relacionamento e 28 de serviços ao cliente, assim como outras três variáveis para caracterização da amostra, quais sejam: principal setor de atividade da empresa, forma de atuação no relacionamento com as redes hoteleiras, e faturamento bruto anual aproximado.

3.3 Etapa Descritiva – Quantitativa

Os objetivos desta etapa podem ser assim descritos:

1. Aplicar o instrumento de coleta de dados;
2. Descrever as características da amostra pesquisada;
3. Determinar as associações entre as variáveis de serviços ao cliente e Marketing de Relacionamento.

3.3.1 Tipos de Estudos Descritivos

Churchill (2001) propõe a existência de dois tipos de estudos descritivos: longitudinal e corte transversal. O estudo longitudinal aplica-se quando o objeto de pesquisa é um processo dinâmico, fenômenos que mudam no tempo à medida que o pesquisador busca compreender suas origens e conseqüências. Por esta razão, este tipo de estudo utiliza-se de um painel, um número fixo de respondentes relativamente constante ao longo do tempo, permitindo averiguar as dimensões do objeto em estudo antes e depois da intervenção de um certo fenômeno, determinando se o acontecimento tem ou não efeitos sobre a amostra.

Por outro lado, o estudo em corte transversal, mais comum nas pesquisas em marketing, provê uma fotografia das variáveis de interesse num ponto único do tempo, utilizando-se, para tanto, de uma amostra representativa da população de interesse.

Dadas as características do presente estudo, a opção foi pelo estudo em corte transversal. Esta escolha ocorre em razão do objetivo de se estabelecer associações entre variáveis comportamentais na realidade, independente da dimensão temporal ou da ocorrência de algum fenômeno específico externo ao modelo proposto.

3.3.2 Método de Coleta de Dados

Malhotra (2001) aponta a existência de dois métodos principais de coleta de dados para estudos descritivos: *survey* e observação. Enquanto na *survey* a informação é obtida através do questionamento dos respondentes, a observação envolve o registro de padrões de comportamento de pessoas, eventos e objetos com o objetivo de obter informações sobre o fenômeno no qual há interesse. De acordo com as características do estudo, o método de observação da forma como ocorre o relacionamento entre as redes hoteleiras e seus clientes organizacionais, bem como os serviços ao cliente que são oferecidos, torna-se inviável no que diz respeito a operacionalidade, custos e tempo. Assim sendo, a opção foi a utilização do método de *survey*, que, segundo Pinsonneault e Kraemer (1993), é um meio de captar informações sobre características, ações ou opiniões de um grande grupo de pessoas referentes a uma população. Malhotra (2001) aponta como principais técnicas para a coleta de dados em *surveys*:

- Entrevista pessoal: realizada com a interação entre o entrevistador e o respondente, seja na casa do último, por abordagem na rua ou através da utilização de um computador exercendo a função do entrevistador;
- Entrevista por telefone: pode ocorrer via telefone tradicional, com ligação entre o entrevistador e o respondente, ou assistidas por computador, com o questionário computadorizado sendo administrado aos respondentes eletronicamente;
- Questionário pelo correio: não há interação entre o entrevistador e o respondente, sendo os questionários enviados para a amostra selecionada, sob a qual paira a expectativa de que responda e reenvie os questionários;
- Métodos eletrônicos: podem ser realizados por e-mail ou internet. No primeiro, o questionário é enviado no corpo da mensagem para a amostra selecionada, esperando-se que os respondentes digitem suas respostas e reenviem o e-mail para o pesquisador. Já no caso da internet, o questionário é postado em um

Web Site em linguagem HTML, devendo a amostra selecionada ser recrutada via e-mail, correio, telefone ou outros métodos a buscar o *site*.

Dentre as opções existentes, e tendo em vista a configuração do estudo, os métodos de questionário pelo correio, telefone e eletrônicos figuraram como possibilidades viáveis para coleta de dados. Considerando o tamanho, características e informações cadastrais obtidas da amostra, bem como a pertinência para o presente estudo, selecionou-se a entrevista por telefone como o método aplicado para a coleta de dados.

3.3.3 Instrumento de Coleta de Dados

Ao se construir um questionário, produz-se um captador, um instrumento que vai colocar o pesquisador em contato com o respondente (Freitas, 2001). O desenvolvimento do questionário teve como base as orientações de Churchill (2001) e Malhotra (2001). As etapas são as que seguem.

1. Especificação das Informações Necessárias: as hipóteses de pesquisa (ver Quadro 4) foram elaboradas com base na literatura. Knight *et alii* (1999) apontam o modelo como um excelente recurso para avaliação de teorias e desenvolvimento e validação de escalas. O presente estudo buscou medir os constructos do conceito de Marketing de Relacionamento e serviços ao cliente, estabelecendo as associações de acordo com as hipóteses de estudo. Além disso, buscaram-se informações para a caracterização da amostra, como o principal setor de atividade da empresa (indústria, prestação de serviços, comércio ou outros), forma de atuação no relacionamento com as redes hoteleiras (força de trabalho própria ou via agências de viagens e turismo) e o faturamento bruto anual.
2. Determinação do Tipo de Questionário e Método de Administração: considerando os objetivos do estudo, decidiu-se por adotar um questionário estruturado. O método de coleta escolhido foi o de entrevistas por telefone,

conforme descrito no item 3.3.2, *Método de Coleta de Dados*.

3. Escolha e Desenvolvimento de Escalas: a escala para mensuração do grau de Marketing de Relacionamento foi a de Wilson e Vlosky (1997), com base na tradução reversa realizada por Viana (1999), sendo adaptada para o contexto de prestação de serviços através de pesquisa com informantes-chave, via entrevistas em profundidade com as duas redes hoteleiras e cinco clientes organizacionais de cada rede, seguindo sugestão de um de seus autores, Dr. Richard Vlosky, em consulta por e-mail. Três indicadores da escala de Wilson e Vlosky (1997) não apresentaram coerência com o setor de prestação de serviços e, por esta razão, foram eliminados da escala, sendo eles as variáveis V3¹ e V4² do constructo *Dependência* e a variável V22³ do constructo *Confiança*. O roteiro destas entrevistas consta no Anexo 2. Os indicadores da oferta de serviços ao cliente foram gerados nas mesmas entrevistas em profundidade, tendo como ponto de partida os itens propostos por Slongo (1994), baseados em La Londe e Zinszer (1976), além de outros indicadores que surgiram nos contatos de entrevista. O resultado das entrevistas em profundidade culminou no instrumento de coleta de dados apresentado no Anexo 1 do presente estudo. As duas escalas, tanto a de serviços ao cliente quanto a de Marketing de Relacionamento, utilizaram-se do tipo intervalar, com o intuito de medir a intensidade dos sentimentos dos respondentes (Churchill, 2001). Inicialmente, escolheu-se a escala de cinco pontos; todavia, em razão da coleta de dados ser por entrevistas por telefone, a solução mais razoável constitui-se na adaptação da escala de cinco pontos para outra de seis pontos de duas etapas, as quais podem ser lidas pelo entrevistador e entendidas pelo respondente de forma mais fácil (Aaker *et alii*, 2001). No questionário de Marketing de Relacionamento, era solicitado ao respondente que opinasse a respeito de sua concordância ou discordância com relação a certa afirmação, para, posteriormente, solicitar que demonstrasse a intensidade de sua discordância ou concordância em uma escala de três pontos, na qual 1

¹ Dependência (V3) – Seria difícil para nossa empresa substituir as vendas e lucros gerados por este fornecedor.

² Dependência (V4) – Seria difícil para este fornecedor substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa.

³ Confiança (V22) – Nós aceitaríamos produtos deste fornecedor sem conferir a precisão das quantidades.

representava “Pouco” e 3 “Muito”. Para efeitos de análise, transformou-se esta escala em intervalar de cinco pontos, igualando-se o 1 de “Discordo Pouco” ao 1 de “Concordo Pouco”. A mesma escala intervalar foi utilizada para a mensuração do nível de serviços ao cliente, na qual o respondente opina a respeito da existência ou inexistência de ênfase alocada pela rede hoteleira a determinado indicador da oferta de serviços ao cliente, para, posteriormente, determinar o grau de sua opinião, sendo o 1 “Pouco” e o 3 “Muito”. O critério para a seleção foi a disponibilidade para agendamento da pesquisa, a proximidade geográfica e importância dos clientes conforme a opinião das redes hoteleiras.

4. Superação da Inabilidade e da Falta de Vontade para Responder o Questionário por Parte da Amostra Seleccionada: para contornar estas dificuldades, buscou-se desenvolver um questionário de fácil preenchimento, sem a inclusão de perguntas abertas. Além disso, lançou-se mão de uma espécie de manual de apresentação do entrevistador, destacando o cunho acadêmico do estudo e o vínculo com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Ritter Hotéis e Plaza São Rafael.
5. Determinação da Ordem das Questões: o questionário foi dividido em blocos com divisão clara entre eles, de acordo com os constructos que estavam sendo mensurados, facilitando o preenchimento do instrumento (Aaker *et alii*, 2001). Na parte de Marketing de Relacionamento, dividiu-se o instrumento em dependência do fornecedor, nível de comparação com fornecedores alternativos, investimentos no relacionamento, troca de informações, confiança e comprometimento. A parte de serviços ao cliente foi mensurada em apenas um bloco. A ordenação das questões obedeceu a uma lógica proposta pelos autores das escalas. As questões de caracterização da amostra foram inseridas no final do instrumento, quando o entrevistado já sente mais confiança no entrevistador (Aaker *et alii*, 2001).
6. Tradução e Tradução Reversa: como mencionado na etapa 3, utilizou-se como base a tradução reversa da escala de Wilson e Vlosky (1997), realizada por Viana (1999), para mensuração do grau de Marketing de Relacionamento.

3.4 Plano Amostral

A escolha do setor hoteleiro, como justificado no item 1.2, *Importância do Estudo*, ocorreu em função de sua significativa participação na economia nacional, além da demanda por estudos que associem os serviços oferecidos ao relacionamento com os clientes das redes hoteleiras. Os dois hotéis selecionados, Ritter Hotéis e Plaza São Rafael, figuram como redes renomadas e reconhecidas na cidade de Porto Alegre, especialmente por um amplo cadastro de clientes organizacionais de que dispõem.

3.4.1 População

A população da pesquisa foi definida como todos os clientes organizacionais, entendidos por quaisquer empresas juridicamente constituídas, que constam no cadastro das duas redes hoteleiras que constituem objeto deste estudo. De acordo com o cadastro das redes hoteleiras, a população foi constituída por aproximadamente 3.400 empresas clientes do Ritter Hotéis, e cerca de 4.400 clientes organizacionais do Plaza São Rafael. A população final para o estudo, considerando duplicidades de casos nos cadastros das duas redes, foi estabelecida em 4.346 clientes para o Plaza São Rafael e 3.379 para o Ritter Hotéis, totalizando 7.725 empresas.

3.4.2 Amostra

A amostra de pesquisa foi definida em 500 casos divididos entre Plaza São Rafael e Ritter Hotéis, resultando em 250 casos por rede hoteleira. Os respondentes nos clientes organizacionais foram os responsáveis pela interação com as redes hoteleiras. O número de casos selecionados seguiu sugestão de Kline (1998), que aponta para um tamanho de amostra de, no mínimo, 250 casos por grupo. A análise dos resultados ocorreu em um grande grupo,

não se diferenciando as redes hoteleiras, considerando-se a amostra de 500 casos, sobre a qual incidiu um determinado índice de resposta.

A lista de clientes foi sorteada através do critério de amostragem aleatória simples, tendo como único critério de seleção constar no cadastro de clientes ativos do hotel nos 12 meses anteriores.

3.5 Procedimentos Estatísticos

As técnicas multivariadas de Regressão Múltipla, Análise Fatorial, Análise de Variância Multivariada (MANOVA) e Análise Discriminante são poderosas ferramentas que podem ser utilizadas em muitas situações. Entretanto, todas elas possuem uma mesma limitação: cada técnica pode examinar apenas um simples relacionamento de cada vez. Neste sentido, utilizou-se a estratégia baseada no método de equações estruturais (SEM – *Structural Equation Modeling*), capaz de analisar múltiplos relacionamentos de variáveis dependentes e independentes (Hair *et alii*, 1998).

3.5.1 Modelo de Equações Estruturais

A modelagem de equações estruturais, doravante denominada SEM, é uma extensão de várias técnicas multivariadas, principalmente a Regressão Múltipla e a Análise Fatorial, e possibilita o exame de uma série de dependências simultaneamente (Hair *et alii*, 1998). Por esta razão, a SEM vem se tornando uma ferramenta popular em diversas áreas de conhecimento, como o próprio marketing (McQuitty, 1999).

Hair *et alii* (1998) propõem que a SEM é uma técnica geral, que engloba uma grande família de técnicas, e que frequentemente é chamada de *Lisrel Analysis*, nome do *software* mais conhecido para a aplicação desta técnica. Além da estimação de

relacionamentos de dependência múltiplos inter-relacionados, a SEM também pode incorporar variáveis latentes, as quais representam conceitos abstratos como inteligência ou atitude, e cujo comportamento somente pode ser observado indiretamente através de seus efeitos em variáveis manifestas. Estas variáveis manifestas geralmente são conjuntos de variáveis ordinais (itens) que compõem um instrumento de coleta de dados (<http://www.gsu.edu/~mkteer/sem2.html>).

De acordo com Hair *et alii* (1998), o pesquisador deve formular seus objetivos e aplicar a técnica apropriada para atingi-los, uma vez que não existe uma única maneira correta de aplicar técnicas multivariadas. Neste sentido, os autores propõem três estratégias distintas para a aplicação da SEM: (1) estratégia confirmatória de modelos, (2) estratégia de avaliação de modelos equivalentes / concorrentes e (3) estratégia de desenvolvimento de modelos.

A primeira estratégia é utilizada para avaliar a significância estatística de um modelo conceitual definido pelo pesquisador, e, como o próprio nome sugere, confirmar ou não tal modelo.

Já na segunda estratégia, efetua-se uma comparação entre dois modelos conceituais concorrentes ou equivalentes. Deste modo, torna-se possível testar conexões distintas entre variáveis relacionadas à mesma hipótese de trabalho, considerando-se a existência de suporte teórico.

Na estratégia de desenvolvimento de modelos, o objetivo é o de aprimorar o modelo proposto através de ajustamentos estatísticos e de modificações em sua estrutura e mensuração. Schuler (1995) afirma que esta estratégia objetiva a obtenção de uma estrutura que apresente um ajustamento estatístico e suporte teórico adequados, e a modelagem de equações estruturais permite ao pesquisador o desenvolvimento de teorias baseadas em relações causais.

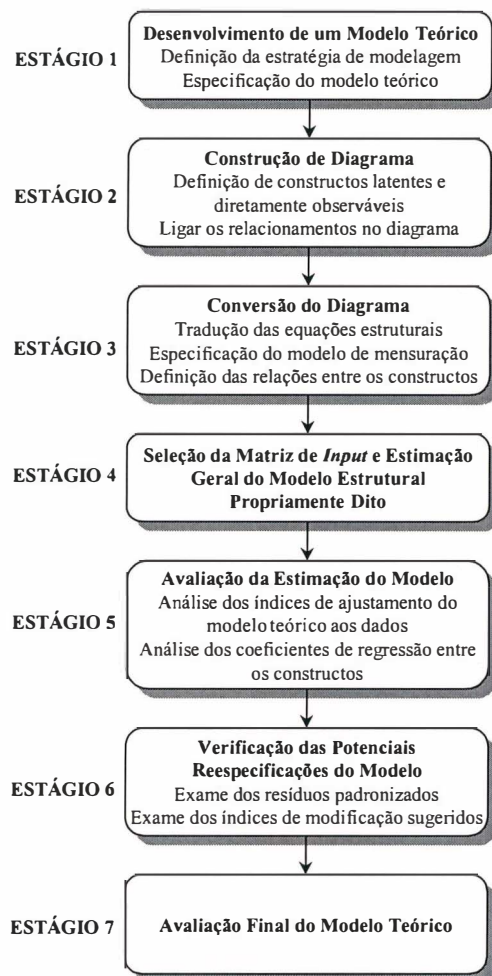
Por ser um modelo construído com base em outro já existente, acrescentando as variáveis e conexões referentes à oferta de serviços ao cliente, adota-se a terceira estratégia descrita por Hair *et alii* (1998), de desenvolvimento de modelos. Esta seleção ocorre em função da necessidade de aprimorar o modelo proposto neste trabalho, além da adoção desta estratégia pelo único estudo encontrado, até o momento, relacionado com a investigação de

ajustamento de modelos sobre formação de parcerias em ambiente nacional (Viana *et alii*, 2000). Hair *et alii* (1998) fornecem uma estrutura de estágios para a modelagem de dados com equações estruturais, resumida conforme Figura 10.

Os estágios representados na Figura 10 retratam um caminho para a utilização da SEM. Hair *et alii* (1998) ressaltam a necessidade de buscar relações causais entre conceitos já desenvolvidos na literatura e referencial teórico pesquisados na etapa exploratória do trabalho. As relações causais partem do pressuposto de que a mudança em uma variável afeta outra variável, e os critérios para fazer afirmações causais são os seguintes: (1) associação suficiente entre duas variáveis, (2) antecedência temporal da causa *versus* o efeito, (3) falta de variáveis causais alternativas e (4) base teórica para o relacionamento (Hair *et alii*, 1998). Os pressupostos teóricos do modelo apresentado nesta pesquisa validam a existência de relações causais entre suas variáveis latentes.

A visualização gráfica de tais relações de causalidade é denominada *diagrama de caminhos*, oriundo do inglês *path diagram*. O diagrama de caminhos é utilizado tanto para a identificação de relações de causa e efeito entre os constructos, quanto para os relacionamentos derivados entre constructos.

Hair *et alii* (1998) destacam ainda a atenção necessária para evitar o que chamam de erro mais crítico no desenvolvimento de modelos teóricos e aplicação de SEM. Para os autores, o chamado erro de especificação consiste na omissão de uma ou mais variáveis preditivas com importância central para a teoria que está sendo avaliada, o que afeta não apenas as estimativas da variável independente, mas também as estimativas dos coeficientes das outras variáveis preditoras. Por outro lado, os autores também alertam para a possibilidade da dificuldade de interpretação de modelos mais complexos (mais de 20 variáveis), influenciando negativamente nos índices de ajustamento. Deve-se, então, buscar um balanceamento e equilíbrio na construção de modelos teóricos. O pesquisador deve procurar minimizar os erros, especialmente os referentes à possibilidade dos indicadores observáveis não descreverem perfeitamente o constructo latente de interesse (Bagozzi, 1994; Hair *et alii*, 1998).



FONTE: Adaptado de Hair *et alii* (1998).

Figura 10: Estágios da Modelagem de Dados com Equações Estruturais

Hair *et alii* (1998) elucidam o significado de constructo, estabelecido como um conceito que o pesquisador define em termos teóricos, tendo em vista que não é passível de observação direta, e que atua como blocos de construção utilizados para definir relacionamentos. Todos os constructos de um diagrama podem ser incluídos em uma das duas classes sugeridas pelos autores:

- Exógenos: são as variáveis independentes ou preditoras;
- Endógenos: são aqueles preditos por um ou mais constructos, podendo também

predizer alguns outros constructos.

A conversão do diagrama de caminhos para um conjunto de modelos de mensuração e estrutural, conforme proposto no Estágio 3, prevê que o pesquisador deva utilizar as equações estruturais em dois momentos distintos; assim, primeiramente avalia-se o modelo de mensuração utilizado pela pesquisa, e, a seguir, o modelo estrutural.

O modelo de mensuração tem como objetivo verificar se os indicadores utilizados para medir determinado constructo estão de fato medindo a validade do constructo, além de averiguar se cada constructo apresenta confiabilidade satisfatória para a estimação de relações causais no teste do modelo. A validade e confiabilidade das medidas utilizadas foram confirmadas através de três procedimentos: (1) revisão da literatura sobre Marketing de Relacionamento e serviços ao cliente para verificar a validade de conteúdo da escala de Wilson e Vlosky (1997) e de serviços ao cliente; (2) avaliação de validade de constructo através de análise fatorial confirmatória (AFC); e (3) cálculo da fidedignidade de cada constructo.

O Estágio 4 refere-se à operacionalização da SEM, com a formatação dos dados de *input* e estimação geral dos coeficientes. A entrada para o programa é a matriz de correlação ou covariância entre todas as variáveis indicadoras utilizadas no modelo, e não observações individuais, tendo em vista que o principal foco é o relacionamento existente entre as variáveis demonstrado pelos respondentes. Surge a questão referente à qual matriz utilizar – covariância ou correlação –, sendo que a principal diferença entre as duas reside na padronização dos coeficientes apresentados. A matriz de correlação é geralmente utilizada por possuir uma amplitude comum, com coeficientes padronizados que variam de $-1,0$ a $+1,0$, tornando as comparações mais diretas e podendo ser utilizada quando o objetivo é o de entender o padrão da relação entre os constructos, e não a explicação da variância total destes constructos. Quando o propósito da pesquisa está mais próximo do teste de teorias, a matriz de covariância é mais indicada. O presente estudo seguiu a sugestão de Hair *et alii* (1998) no sentido de utilizar a matriz de covariância quando estiver realizando teste de relacionamentos causais descritos na literatura.

O Estágio 5 prevê a avaliação da estimação do modelo, analisando os índices de ajustamento estatístico e os coeficientes de regressão entre os modelos. O grau de ajustamento

geral é obtido através do grau de correspondência entre a matriz de correlação de entrada, ou os dados observados, e as previsões indicadas pelo modelo de acordo com a teoria. A medida utilizada é chamada de *goodness-of-fit*. O grau de liberdade (DF) refere-se à diferença entre o número de correlações ou covariâncias e o número real de coeficientes no modelo proposto. Dentre as várias medidas de ajustamento desenvolvidas pela Estatística, não se pode apontar uma que resuma a adequação dos dados às hipóteses estabelecidas. Hair *et alii* (1998) sugerem a utilização de uma combinação de vários índices, aprimorando o poder explicativo da estrutura teórica estudada. A verificação do ajuste geral do modelo foi feita utilizando-se uma série de medidas que procuram traduzir em números o grau de ajuste do modelo estimado. Existem muitas medidas de ajuste disponíveis na saída do *software Lisrel*, mas algumas delas são mais utilizadas devido a propriedades desejáveis, quais sejam:

- Qui-Quadrado (χ^2): a estatística qui-quadrado testa a hipótese de que a matriz covariância observada e a estimada pelo modelo são idênticas. Valores de significância (p) inferiores a 0,05 indicam que a hipótese deve ser rejeitada. A estatística qui-quadrado deve ser analisada com cuidado, pois, para tamanhos amostrais superiores a 200 casos, o teste tende a apresentar diferenças mesmo para matrizes equivalentes;
- *Goodness-of-Fit Index* (GFI): faz uma comparação entre o modelo final estimado e o modelo inicial;
- *Comparative Fit Index* (CFI): é uma medida que varia de 0 a 1 e deve ser utilizada para comparação de modelos. Trata-se de uma medida que verifica o grau de ajuste do modelo de forma relativa ao número de parâmetros necessários no mesmo;
- *Normal Fit Index* (NFI): é uma medida que varia de 0 até 1, sendo uma comparação do valor do qui-quadrado do modelo proposto com o modelo nulo;
- *Nonnormed Fit Index* (NNFI): medida similar ao NFI que corrige uma tendência do NFI de subestimar o ajuste;
- *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA): é uma medida utilizada

para corrigir a tendência de rejeição da estatística qui-quadrado.

O Estágio 6, diante dos resultados obtidos com os índices de ajustamento, busca refinar o modelo através de potenciais mudanças sugeridas pela análise do ajustamento. A reespecificação do modelo refere-se a adicionar ou excluir parâmetros estimados do modelo original, o que pode incrementar os índices de ajustamento. Todavia, estas reespecificações têm de estar calcadas em bases teóricas que sustentam as relações entre os constructos pesquisados.

No Estágio 7, avaliação final do modelo teórico, dá-se a confirmação ou não confirmação do modelo teórico proposto, após todos os ajustamentos praticados anteriormente.

O capítulo a seguir descreve os resultados obtidos na pesquisa.

4 RESULTADOS

A apresentação dos resultados do presente estudo ocorre em duas partes. A primeira parte envolve a caracterização da amostra de pesquisa no que tange ao setor de atividade da empresa entrevistada e sua forma de atuação no relacionamento com a rede hoteleira em questão. A parte subsequente trata, através da utilização de equações estruturais, do teste das dez hipóteses propostas, baseadas na literatura sobre Marketing de Relacionamento e serviços ao cliente, bem como da avaliação de um modelo teórico sobre o mesmo tema.

4.1 Caracterização da Amostra

A coleta de dados realizada em Setembro e Outubro de 2001 apresentou o retorno de 71% dos questionários válidos. Ressalta-se este alto percentual de resposta em função do método de coleta de dados escolhido (entrevista telefônica), cujas características proporcionam índices mais elevados de resposta dos casos selecionados para a amostra. Por não haver quantidade considerável de respostas, não é analisado o item 58, *Faturamento Bruto Anual Aproximado*.

A Tabela 3 demonstra o número de questionários submetidos e os retornados.

Tabela 3: Retorno dos Questionários Submetidos

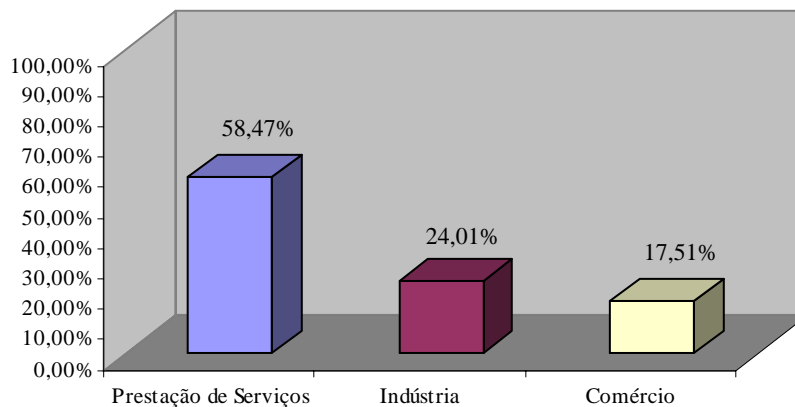
Questionários Submetidos	Questionários Respondidos	Percentual de Resposta
500	355	71,00%

FONTE: Coleta de Dados.

Foram definidos 250 questionários para cada rede hoteleira, totalizando os 500 questionários que constam na Tabela 3. Todavia, como não é propósito do presente estudo a análise dos dados das redes hoteleiras separadamente, e sim como um todo no sentido de permitir análises mais amplas sobre o setor em estudo, os instrumentos de coleta de dados foram estatisticamente interpretados como um todo, um grande grupo. Os dados foram tabulados com a utilização dos *softwares Microsoft Excel 2000* e *SPSS for Windows 10.0*, e as análises estatísticas realizadas com o *software Lisrel 8.12i*.

4.1.1 Setor de Atividade das Empresas Clientes

A distribuição das empresas contratantes dos serviços de hotelaria dos hotéis em estudo no que diz respeito ao setor de atividade é apresentada na Figura 11. Observa-se grande parte das empresas concentradas na prestação de serviços, setor da economia em amplo crescimento nos últimos anos, vindo a seguir indústria e comércio.

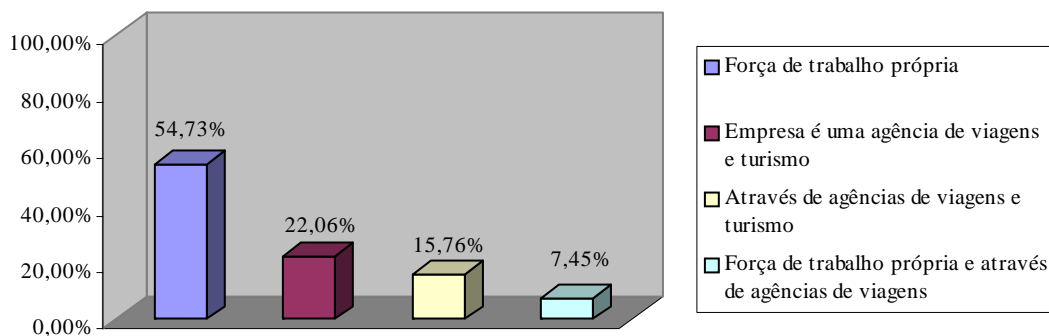


FONTE: Coleta de Dados.

Figura 11: Distribuição do Setor de Atividade das Empresas

4.1.2 Forma de Atuação no Relacionamento com as Redes Hoteleiras

No que tange ao relacionamento com as redes hoteleiras, sobressai-se que as empresas geralmente atuam com força de trabalho própria, como sugere a Figura 12.



FONTE: Coleta de Dados.

Figura 12: Distribuição da Forma de Atuação com as Redes Hoteleiras

Destaca-se o item denominado “a empresa é uma agência de viagens e turismo”, para os casos nos quais a empresa cliente constitui-se em uma empresa do ramo do turismo e, por conseguinte, obviamente atua com força de trabalho própria.

4.2 Desenvolvimento e Avaliação do Modelo sobre Marketing de Relacionamento

A avaliação geral do modelo sobre Marketing de Relacionamento envolverá a análise de cada estágio proposto por Hair *et alii* (1998) para utilização da técnica de equações estruturais, descritos na Figura 10, de acordo com os resultados obtidos com a presente pesquisa. Algumas considerações importantes para o estudo e eventualmente não previstas nos estágios propostos serão realizadas ao longo da análise, mesmo que por vezes não diretamente relacionadas aos passos definidos por Hair *et alii* (1998).

4.2.1 Estágio 1: Desenvolvimento do Modelo Teórico

O modelo teórico que representa as relações causais entre os constructos foi desenvolvido fundamentando-se em uma ampla revisão bibliográfica acerca dos temas Marketing de Relacionamento e oferta de serviços ao cliente (ver Figura 9 e Quadro 4). No caso deste estudo, como foi descrito no item 3.5.1, *Modelo de Equações Estruturais*, a base teórica para a associação e relacionamento entre as variáveis constitui-se no principal pilar para o estabelecimento de relações de causalidade entre os constructos analisados.

4.2.2 Estágio 2: Construção do Diagrama de Caminhos

A técnica de equações estruturais baseia-se em relações causais, nas quais se assume que qualquer mudança em uma variável resulta em alterações em outra variável. Como descrito no item 3.5.1, *Modelo de Equações Estruturais*, o diagrama de caminhos constitui-se na visualização gráfica destas relações causais, sendo que as hipóteses inicialmente propostas são visualizadas na Figura 9. O modelo final proposto neste estudo constituirá um diagrama de caminhos após o teste das hipóteses que relacionam os constructos pertinentes a serviços ao cliente e Marketing de Relacionamento.

4.2.3 Estágio 3: Conversão do Diagrama na Linguagem Específica de SEM

Neste estágio, o diagrama descrito na Figura 10 foi convertido em um conjunto de equações que definirão: (1) o modelo de mensuração especificando quais variáveis mensurarão quais constructos; (2) o modelo estrutural vinculando os constructos; e (3) um conjunto de matrizes que indicarão alguma suposta correlação entre constructos ou variáveis.

Para apresentação do modelo de mensuração e definição do modelo estrutural, é utilizada a notação usualmente encontrada na literatura, descrita na Tabela 4. Tanto as variáveis como os parâmetros do modelo são denotados por letras gregas e arábicas.

Tabela 4: Notação Utilizada para Definição das Equações Estruturais

Variáveis	Significado
ξ_i	Constructos exógenos, ou variáveis latentes preditoras
η_i	Constructos endógenos, ou variáveis latentes preditas
X_i	Variáveis manifestas associadas a constructos exógenos
Y_i	Variáveis manifestas associadas a constructos endógenos

continua...

...continuação

<i>Parâmetros</i>	
λ_{ij}	Carga fatorial da variável j no constructo i
γ_i	Coefficientes dos constructos exógenos
β_i	Coefficientes dos constructos endógenos
ϕ_{ij}	Correlação entre constructos exógenos
<i>Termos de erro</i>	
ζ_i	Erro estrutural
δ_i	Erro de mensuração nas variáveis manifestas X_i
ε_i	Erro de mensuração nas variáveis manifestas Y_i

FONTE: Adaptado de Jöreskog e Sörbom (1997).

Tendo como base a revisão da literatura, o modelo de mensuração utilizado é apresentado na Tabela 5.

Tabela 5: Modelo de Mensuração para Variáveis Latentes

Variáveis manifestas	Notação	Dependência do Hotel (η_1)	Nível de Comparação (η_2)	Invest. no relacionamento (η_3)	Troca de informação (ξ_4)	Confiança (η_5)	Comprometimento (η_6)	Serviços ao Cliente (ξ_7)
Nos sentimos dependentes desse hotel	X ₁	$\lambda_{1,1}$						
Estrategicamente importante	X ₂	$\lambda_{2,1}$						
Parceria equilibrada	X ₃	$\lambda_{3,1}$						
Muitos hotéis alternativos	X ₄		$\lambda_{4,2}$					
⋮	⋮		⋮					
Muitos hotéis alternativos com mesmo valor	X ₇		$\lambda_{7,2}$					
Fim da relação com o hotel seria um transtorno	X ₈			$\lambda_{8,3}$				
⋮	⋮			⋮				
Fim da relação comercial c/ hotel bastante difícil	X ₁₂			$\lambda_{12,3}$				
Troca mais informações com esse hotel	Y ₁₃				$\lambda_{13,4}$			
Compartilha informações que não seriam compartilhadas por outro hotel	Y ₁₄				$\lambda_{14,4}$			
Preocupação com interesses da empresa	X ₁₅					$\lambda_{15,5}$		
⋮	⋮					⋮		
Merece nossa confiança	X ₂₀					$\lambda_{20,5}$		
Esperança de longo relacionamento	X ₂₁						$\lambda_{20,6}$	
⋮	⋮						⋮	
Relacionamento de parceria	X ₂₀						$\lambda_{20,6}$	
Facilidade de acesso	Y ₂₈							$\lambda_{28,7}$
⋮	⋮							⋮
Opções de acomodação	Y ₅₅							$\lambda_{55,7}$

Obs.: $\lambda_{i,j}$ é a carga fatorial da variável manifesta X_i ou Y_i no constructo η_j ou ξ_j . As demais cargas são nulas.

FONTE: Adaptado de Jöreskog e Sörbom (1997).

A escolha de escalas e desenvolvimento dos indicadores ou itens operacionais do modelo de mensuração constam no item 3.3.3, *Instrumento de Coleta de Dados*.

Pode-se traduzir a matriz do modelo de mensuração em um conjunto de equações que reproduz o modelo de mensuração na forma matemática, denominado modelo estrutural. De forma genérica, as equações têm a seguinte formatação:

$$X_i = \lambda_{ij}\eta_j + \delta_i \qquad Y_i = \lambda_{ij}\xi_j + \varepsilon_i$$

Estas equações expressam as variáveis manifestas X_i e Y_i como funções dos constructos latentes, de maneira semelhante à técnica de Análise Fatorial. Os parâmetros λ_{ij} (cargas fatoriais) são estimados a partir da matriz covariância entre as variáveis manifestas.

As equações estruturais que vinculam os constructos são as seguintes:

$$\eta_1 = \beta_1\eta_2 + \beta_2\eta_3 + \gamma_1\xi_7 + \zeta_1$$

$$\eta_2 = \gamma_2\xi_7 + \zeta_2$$

$$\eta_3 = \gamma_3\xi_7 + \zeta_3$$

$$\eta_5 = \beta_3\eta_2 + \gamma_4\xi_4 + \gamma_5\xi_7 + \zeta_4$$

$$\eta_6 = \beta_4\eta_1 + \beta_5\eta_5 + \zeta_5$$

As correlações entre os constructos exógenos, denotadas por ϕ_{ij} , também são estimadas. Nesse caso específico, a única correlação estimada foi:

$$Corr.(\xi_4, \xi_7) = \phi_{4,7}$$

O modelo de equações estruturais recém-apresentado requer a estimação de 66 parâmetros, distribuídos conforme a Tabela 6.

Tabela 6: Parâmetros a Serem Estimados

Parâmetro	Descrição	Quantidade a ser estimada
$\lambda_{i,j}$	Cargas fatoriais	55
β_i	Coeficiente de constructos endógenos	05
γ_i	Coeficiente de constructos exógenos	05
ϕ_{ij}	Correlação entre constructos exógenos	01
		Total = 66

FONTE: Adaptado de Jöreskog e Sörbom (1997).

4.2.3.1 Avaliação da Validade de Conteúdo

A validade de conteúdo refere-se ao grau de correspondência entre as dimensões e indicadores da escala e as considerações teóricas pertinentes ao tema em estudo (Churchill, 1995, 2001). Objetiva-se verificar a validade de conteúdo da escala de Marketing de Relacionamento proposta por Wilson e Vlosky (1997).

Neste sentido, através de extensa revisão da literatura, verificou-se que todas as dimensões abordadas por Wilson e Vlosky (1997) realmente correspondem às dimensões que indicam uma maior propensão das empresas a realizar processos contínuos de negócios (ver Figura 4), ou seja, uma maior orientação das empresas para o estabelecimento e manutenção de trocas relacionais (Morgan e Hunt, 1994; Anderson e Narus, 1990; Ganesan, 1994; Lewin e Johnston, 1997; Mohr e Spekman, 1994; Wilson, 1995; Grönroos, *in* Sheth e Parvatiyar, 2000).

Conforme descrito no item 3.2, *Etapa Exploratória - Qualitativa*, entrevistas realizadas com informantes-chave das duas redes hoteleiras e cinco clientes organizacionais

de cada rede tiveram o intuito de adaptar a escala para mensuração do grau de Marketing de Relacionamento de Wilson e Vlosky (1997) ao contexto de prestação de serviços. Nas mesmas entrevistas, os indicadores da oferta de serviços ao cliente foram gerados partindo das proposições de Slongo (1994), baseado em La Londe e Zinszer (1976). Desta forma, esta etapa do estudo tornou-se mais uma ferramenta para o exame da validade de conteúdo ao verificar se as dimensões de Marketing de Relacionamento e a oferta de serviços ao cliente eram de fato coerentes com as trocas estabelecidas no contexto rede hoteleira – clientes organizacionais. Como resultado desta adaptação, três indicadores da escala inicialmente proposta por Wilson e Vlosky (1997) foram eliminados por não se apresentarem coerentes com o contexto de prestação de serviços, além da geração de 28 indicadores para a oferta de serviços ao cliente.

Entretanto, de acordo com Churchill (1995, 2001) e Knight *et alii* (1999), a avaliação de conteúdo não é suficiente para a validação de medidas envolvendo variáveis não diretamente observáveis, sendo necessária também a validação dos constructos das dimensões.

4.2.3.2 Avaliação da Validade dos Constructos

A validação dos constructos teóricos foi realizada através do uso da análise fatorial confirmatória (AFC). A técnica de AFC dá-se através do teste de um modelo de mensuração (ver Tabela 5) das supostas relações entre os indicadores (variáveis manifestas) e seus constructos (variáveis latentes). MacCallum e Austin (2000) definem três finalidades principais para a utilização de AFC: (1) desenhos para validação de constructos e refinamento de escalas; (2) validação multimétodo / multitraço; e (3) mensuração de invariância (comparação multigrupos). O presente trabalho, em função de sua natureza e objetivos, foi norteado apenas pela primeira finalidade. A AFC teve como intuito verificar se a estrutura proposta para o modelo de mensuração é plausível.

As Tabelas 7 até 13 apresentam os resultados das cargas fatoriais (*loadings*) obtidas na AFC, os valores de *t* associados e testes de significância para as cargas fatoriais.

Tabela 7: Resultados da Análise Fatorial Confirmatória – Constructo Dependência

Variáveis manifestas	Carga fatorial (λ)	Valor de t associado	Significância
X ₁	0,56	7,56	p < 0,01
X ₂	0,94	10,21	p < 0,01
X ₃	0,73	9,38	p < 0,01

X₁ – Nós nos sentimos dependentes deste hotel
 X₂ – Este hotel é estrategicamente importante para nossa empresa
 X₃ – Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com este hotel
 FONTE: Estimativas Obtidas no *Software Lisrel 8.12i*.

Tabela 8: Resultados da Análise Fatorial Confirmatória – Constructo Nível de Comparação

Variáveis manifestas	Carga fatorial (λ)	Valor de t associado	Significância
X ₄	0,47	7,93	p < 0,01
X ₅	0,59	7,71	p < 0,01
X ₆	-0,13	-1,87	p > 0,05
X ₇	0,97	10,78	p < 0,01

X₄ – Há muitos hotéis alternativos para os serviços que nós compramos
 X₅ – O melhor substituto para nosso hotel teria o mesmo valor para nossa empresa
 X₆ – Comparado com outros hotéis, nosso relacionamento com este hotel é melhor
 X₇ – Há muitos hotéis alternativos que têm o mesmo valor para nossa empresa
 FONTE: Estimativas Obtidas no *Software Lisrel 8.12i*.

Tabela 9: Resultados da Análise Fatorial Confirmatória – Constructo Investimentos no Relacionamento

Variáveis manifestas	Carga fatorial (λ)	Valor de t associado	Significância
X ₈	0,94	13,11	p < 0,01
X ₉	0,80	12,38	p < 0,01
X ₁₀	0,72	11,24	p < 0,01
X ₁₁	0,17	2,48	p < 0,01
X ₁₂	0,86	12,84	p < 0,01

X₈ – Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este hotel
 X₉ – O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com este hotel é significativo
 X₁₀ – Nosso custo total de mudança para um hotel alternativo seria muito grande
 X₁₁ – Os investimentos para desenvolver um relacionamento com este hotel são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa
 X₁₂ – Os mecanismos que nós estabelecemos para este relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este hotel
 FONTE: Estimativas Obtidas no *Software Lisrel 8.12i*.

Tabela 10: Resultados da Análise Fatorial Confirmatória – Constructo Troca de Informações

Variáveis manifestas	Carga fatorial (λ)	Valor de t associado	Significância
Y ₁₃	0,99	6,90	p < 0,01
Y ₁₄	0,94	6,80	p < 0,01

Y₁₃ – Nossa empresa troca mais informações com este hotel do que com outros hotéis

Y₁₄ – Nossa empresa compartilha informações com este hotel que não seriam compartilhadas com outro hotel

FONTE: Estimativas Obtidas no *Software Lisrel 8.12i*.

Tabela 11: Resultados da Análise Fatorial Confirmatória – Constructo Confiança

Variáveis manifestas	Carga fatorial (λ)	Valor de t associado	Significância
X ₁₅	0,59	9,61	p < 0,01
X ₁₆	0,56	8,88	p < 0,01
X ₁₇	0,62	14,97	p < 0,01
X ₁₈	0,60	14,58	p < 0,01
X ₁₉	0,36	5,02	p < 0,01
X ₂₀	0,57	13,84	p < 0,01

X₁₅ – Sentimos que este hotel se preocupa com nossos interesses

X₁₆ – As transações com este hotel não precisam ser supervisionadas detalhadamente

X₁₇ – Nós estamos certos de que este hotel respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós

X₁₈ – Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste hotel

X₁₉ – Este hotel retém para si (omite) importantes informações

X₂₀ – Este hotel tem merecido nossa confiança

FONTE: Estimativas Obtidas no *Software Lisrel 8.12i*.

Tabela 12: Resultados da Análise Fatorial Confirmatória – Constructo Comprometimento

Variáveis manifestas	Carga fatorial (λ)	Valor de t associado	Significância
X ₂₁	0,64	11,34	p < 0,01
X ₂₂	0,67	11,36	p < 0,01
X ₂₃	0,75	10,91	p < 0,01
X ₂₄	0,63	9,26	p < 0,01
X ₂₅	0,59	8,51	p < 0,01
X ₂₆	0,48	6,74	p < 0,01
X ₂₇	0,66	8,70	p < 0,01

X₂₁ – Esperamos que o relacionamento com este hotel continue por um longo tempo

X₂₂ – Esperamos que o relacionamento com este hotel se fortifique ao longo do tempo

X₂₃ – Esperamos aumentar as contratações de serviços junto a este hotel no futuro

X₂₄ – Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este hotel

X₂₅ – Temos nos empenhado muito no relacionamento com este hotel

X₂₆ – Estamos comprometidos com este hotel

X₂₇ – O relacionamento comercial com este hotel poderia ser descrito como uma parceria

FONTE: Estimativas Obtidas no *Software Lisrel 8.12i*.

Tabela 13: Resultados da Análise Fatorial Confirmatória – Constructo Serviços ao Cliente

Variáveis manifestas	Carga fatorial (λ)	Valor de t associado	Significância
Y ₂₈	0,45	8,70	p < 0,01
Y ₂₉	0,46	7,63	p < 0,01
Y ₃₀	0,60	11,56	p < 0,01
Y ₃₁	0,63	12,67	p < 0,01
Y ₃₂	0,67	13,03	p < 0,01
Y ₃₃	0,69	13,80	p < 0,01
Y ₃₄	0,62	12,28	p < 0,01
Y ₃₅	0,57	11,19	p < 0,01
Y ₃₆	0,59	13,96	p < 0,01
Y ₃₇	0,56	13,37	p < 0,01
Y ₃₈	0,49	9,54	p < 0,01
Y ₃₉	0,71	15,78	p < 0,01
Y ₄₀	0,61	9,28	p < 0,01

continua...

...continuação

Variáveis manifestas	Carga fatorial (λ)	Valor de <i>t</i> associado	Significância
Y ₄₁	0,53	9,38	p < 0,01
Y ₄₂	0,88	14,04	p < 0,01
Y ₄₃	0,64	10,77	p < 0,01
Y ₄₄	0,71	14,85	p < 0,01
Y ₄₅	0,85	13,24	p < 0,01
Y ₄₆	0,76	14,16	p < 0,01
Y ₄₇	0,60	11,92	p < 0,01
Y ₄₈	0,83	13,48	p < 0,01
Y ₄₉	0,61	13,95	p < 0,01
Y ₅₀	0,45	9,88	p < 0,01
Y ₅₁	0,51	11,71	p < 0,01
Y ₅₂	0,59	11,60	p < 0,01
Y ₅₃	0,57	12,22	p < 0,01
Y ₅₄	0,74	13,03	p < 0,01
Y ₅₅	0,52	11,80	p < 0,01

Y₂₈ – Facilidade de acessoY₂₉ – Localização privilegiadaY₃₀ – Restaurantes com pratos típicos do EstadoY₃₁ – *Check-in VIP*Y₃₂ – *Check-in com Welcome Drink*Y₃₃ – Apartamentos com mensagens personalizadas de boas-vindasY₃₄ – Apartamentos já climatizados na chegada do hóspedeY₃₅ – Apartamentos com roupão, chinelo e cesta de frutasY₃₆ – Rapidez e eficiência nos serviços de bar e restauranteY₃₇ – Rapidez e eficiência nos serviços de quartoY₃₈ – Eventos culturais (shows, apresentações teatrais, etc.)Y₃₉ – Serviço de *toll-free* rápido e eficienteY₄₀ – Comunicação do hotel através de marketing direto (mala-direta, telemarketing)Y₄₁ – *Homepage* na InternetY₄₂ – Pesquisa de satisfaçãoY₄₃ – Comunicação do hotel através do agente de viagensY₄₄ – Preocupação com a inovação nos serviços ao clienteY₄₅ – *Feedback* das pesquisas de satisfaçãoY₄₆ – Programa de fidelizaçãoY₄₇ – Acessibilidade à gerência geralY₄₈ – Trabalho efetivo com as pesquisas de satisfaçãoY₄₉ – Treinamento constante para o aperfeiçoamento dos funcionáriosY₅₀ – Plantão 24h de atendimento ao clienteY₅₁ – Agilidade na tomada de providência em casos de reclamação do clienteY₅₂ – Disponibilidade de alternativas de descontos de preço por frequência de contratação ou pagamentos antecipadosY₅₃ – Condições de fornecer informações boas e oportunasY₅₄ – Volume e natureza das informações veiculadas nos meios de comunicaçãoY₅₅ – Opções de acomodações oferecidasFONTE: Estimativas Obtidas no *Software Lisrel 8.12i*.

De acordo com Sirdeshmukh *et alii* (2000), cargas fatoriais padronizadas acima de 0,3 em seu fator dominante são consideradas aceitáveis. Nestes parâmetros, dois indicadores foram eliminados da análise: o item 6 do constructo *Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos*⁴ foi retirado por não ser significativo, enquanto o item 11 do constructo *Investimentos no Relacionamento*⁵ foi excluído por sua carga fatorial apresentar magnitude muito baixa. O efeito prático destas alterações no modelo é analisado no item 4.2.6, *Estágio 6: Reespecificação do Modelo*. Os valores estimados pelo *software Lisrel* para os dez parâmetros das equações estruturais foram os seguintes:

$$\begin{aligned}
 \text{DEP} &= -0.160\text{NC} + 0.630\text{IR} + 0.150\text{SC} \\
 &\quad (0.063) \quad (0.094) \quad (0.062) \\
 &\quad -2.53^* \quad 6.76^{**} \quad 2.38^* \\
 \\
 \text{NC} &= 0.054\text{SC} \\
 &\quad (0.062) \\
 &\quad 0.86^{\text{ns}} \\
 \\
 \text{IR} &= 0.340\text{SC} \\
 &\quad (0.064) \\
 &\quad 5.30^{**} \\
 \\
 \text{CON} &= 0.120\text{NC} + 0.150\text{TI} + 0.560\text{SC} \\
 &\quad (0.057) \quad (0.057) \quad (0.063) \\
 &\quad 2.09^* \quad 2.63^{**} \quad 8.80^{**} \\
 \\
 \text{COM} &= 0.390\text{DEP} + 0.710\text{CON} \\
 &\quad (0.064) \quad (0.084) \\
 &\quad 6.07^{**} \quad 8.54^{**}
 \end{aligned}$$

Correlação entre constructos exógenos TI e SC = 0,21

⁴ Item 6 – Comparado com outros hotéis, nosso relacionamento com este hotel é melhor.

⁵ Item 11 – Os investimentos para desenvolver um relacionamento com este hotel são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa.

Os valores entre parênteses informam o erro padrão de estimação, e os valores logo abaixo informam o valor da estatística t . Valores absolutos de t superiores a 1,96 indicam que o coeficiente é significativo ao nível de 5% (*). Para significância ao nível de 1%, o valor absoluto de t deve ser maior que 2,58 (**). Os coeficientes não significativos foram assinalados com “ns”.

4.2.4 Estágio 4: Seleção da Matriz de Entrada e Estimação Geral do Modelo Estrutural

A matriz covariância entre as 55 variáveis manifestas foi o dado de entrada para o processo de estimação, conforme mostra a Figura 13. Apesar de a matriz de correlação ser a mais utilizada na prática, devido a sua amplitude estar compreendida entre -1 a $+1$, Hair *et alii* (1998) sugerem que o pesquisador deva utilizar a matriz covariância quando estiver realizando teste de relacionamentos causais descritos na literatura. Os autores ressaltam que a matriz covariância tem a vantagem de prover comparações válidas entre populações ou amostras diferentes, o que não é possível quando os modelos são estimados com matrizes de correlação.

$$S = \begin{bmatrix} s_{1,1} & s_{1,2} & \cdots & s_{1,55} \\ s_{2,1} & s_{2,2} & \cdots & s_{2,55} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ s_{55,1} & s_{55,2} & \cdots & s_{55,55} \end{bmatrix}$$

Figura 13: Dados de Entrada: Matriz Covariância (S)

O tamanho amostral tem um importante papel no processo de estimação e, de uma

forma geral, SEM requer tamanhos amostrais substanciais para sua operacionalização. Uma regra usual informa que deve haver ao menos cinco respondentes para cada parâmetro estimado. Esta regra leva ao número mínimo de 330 casos, sendo que o tamanho amostral deste estudo é de 355 entrevistados.

O *software* utilizado para estimação de parâmetros foi o *Lisrel 8.12i*, e o procedimento utilizado foi o de *maximum likelihood*, ou máxima verossimilhança (MLE), técnica mais usual de estimação.

4.2.5 Estágio 5: Avaliação da Estimação do Modelo

A verificação do ajuste geral do modelo englobou uma série de medidas descritas no item 3.5.1, *Modelo de Equações Estruturais*, para as quais se estabelecem certos índices desejáveis:

- Qui-Quadrado (χ^2): não há regra sobre valores adequados; todavia, um grande valor de qui-quadrado em relação aos graus de liberdade (DF) significa que as matrizes observadas diferem consideravelmente. Sugere-se para um bom modelo uma razão entre qui-quadrado e graus de liberdade igual ou menor a 5;
- *Goodness-of-Fit Index* (GFI): varia de 0 (ajustamento fraco) a 1 (ajustamento perfeito), não havendo limites consagrados para aceitação;
- *Comparative Fit Index* (CFI): varia de 0 a 1, e índices acima de 0,90 indicam modelos com bons ajustes (Tabachnick e Fidell, 1996);
- *Normal Fit Index* (NFI): varia de 0 a 1, sendo valores acima de 0,90 usualmente recomendados (Hair *et alii*, 1998);
- *Nonnormed Fit Index* (NNFI): varia de 0 a 1, com índices acima de 0,90 sendo desejáveis;

- *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*: valores entre 0,05 e 0,08 demonstram ser acessíveis (Hair *et alii*, 1998).

As medidas de ajuste para o modelo inicialmente proposto constam na Tabela 14.

Tabela 14: Medidas de Ajuste para o Modelo Inicialmente Proposto

Medidas	χ^2	DF	χ^2/DF	Valor de p	GFI	CFI	NFI	NNFI	RMSEA
Valores	4.628,46	1419	3,26	< 0,01	0,73	0,74	0,69	0,76	0,080

χ^2 – Qui-Quadrado; DF – graus de liberdade; GFI – *Goodness-of-Fit*; CFI – *Comparative Fit Index*; NFI – *Normal Fit Index*; NNFI – *Nonnormed Fit Index*; RMSEA – *Root Mean Square Error of Approximation (n=355)*

FONTE: *Output do Software Lisrel 8.12i.*

Percebe-se que o teste baseado na estatística qui-quadrado rejeitou a hipótese de igualdade entre as matrizes covariância observadas e estimadas. Apesar de não ser uma situação ideal, este fato era esperado devido ao tamanho amostral ser de 355 casos, e a estatística ser altamente influenciada por tamanhos amostrais elevados. Todavia, a relação entre qui-quadrado e graus de liberdade encontra-se dentro dos parâmetros sugeridos pela literatura, ou seja, abaixo de 5.

A medida RMSEA está dentro dos limites sugeridos pela literatura, ainda que situada no limite superior estabelecido por Hair *et alii* (1998). Os demais índices apresentados apontam para um grau de ajustamento relativamente fraco do conjunto de constructos de Marketing de Relacionamento e serviços ao cliente. Em função dos índices não serem suficientemente altos para justificar um bom ajustamento do modelo, avançou-se para o estágio seguinte proposto por Hair *et alii* (1998) para modelagem de dados com equações estruturais, com o objetivo de melhorar o ajustamento das medidas utilizadas.

O passo seguinte à avaliação dos índices de ajuste é a avaliação da confiabilidade, medida de consistência interna dos indicadores do constructo que demonstra o quanto os indicadores individuais são consistentes com sua medida. Bagozzi (1994) e Hair *et alii* (1998) sugerem que o coeficiente *Alpha de Cronbach* não seja utilizado, ainda que seja o mais

difundido, pois ele ignora a existência de erros de medida. A fidedignidade dos constructos é obtida mediante uma expressão que considera a magnitude das cargas fatoriais das variáveis manifestas que compõem o constructo.

Além disso, uma outra medida de fidedignidade, denominada *Variância Extraída*, informa o percentual da variância das variáveis manifestas que está sendo preservada no constructo latente. Valores altos de variância extraída demonstram que os indicadores estão representando de forma verdadeira o constructo latente (Hair *et alii*, 1998). A Tabela 15 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 15: Fidedignidade e Variância Extraída para os Constructos Latentes

Constructo	Fidedignidade	Variância Extraída
Dependência	0,7966	57,67%
Nível de comparação	0,7078	50,61%
Investimentos no relacionamento	0,8476	56,21%
Troca de informações	0,9647	93,19%
Confiança	0,7246	31,01%
Comprometimento	0,8242	40,46%
Oferta de serviços ao cliente	0,9477	40,10%

De acordo com a literatura, um constructo é considerado fidedigno se o seu coeficiente de fidedignidade for superior a 0,7 (Hair *et alii*, 1998). No presente trabalho, todos coeficientes ultrapassaram esse limite. Com relação à variância extraída, é desejável que o percentual ultrapasse 50%. Dos sete constructos latentes, apenas quatro excederam o mínimo sugerido pela literatura. Valores abaixo de 50% são comumente encontrados na literatura, mesmo para modelos com bons índices de ajustamento (Viana, 1999).

Cada equação estrutural vem acompanhada de um coeficiente de determinação (R^2) que pode ser interpretado de maneira similar à Análise de Regressão tradicional. O

coeficiente de determinação é uma medida de mensuração da proporção da variância de uma variável dependente explicada pelas variáveis independentes, variando de 0 a 1 (Hair *et alii*, 1998). A Tabela 16 apresenta os valores do coeficiente de determinação para o modelo ajustado.

Tabela 16: Coeficientes de Determinação das Equações Estruturais

Equação	R²
DEP = NC IR SC	0,50
IR = SC	0,11
CON = NC TI SC	0,42
COM = DEP CON	0,76

FONTE: *Output do Software Lisrel 8.12i.*

Os coeficientes de determinação (R^2) assumem valores bastante diferentes de uma equação para outra. Os valores ainda são passíveis de mudanças a partir do ajustamento do modelo no estágio seguinte, buscando-se aprimorar os índices ainda considerados baixos. Por hora, pode-se inferir que:

- 50% das variações no constructo *Dependência* podem ser explicadas pelas variações nos constructos *Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos*, *Investimentos no Relacionamento* e *Serviços ao Cliente*;
- 11% das variações no constructo *Investimentos no Relacionamento* devem-se ao constructo *Serviços ao Cliente*;
- 42% das variações no constructo *Confiança* podem ser atribuídas aos constructos *Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos*, *Troca de Informações* e *Serviços ao Cliente*;
- 76% das variações no constructo *Comprometimento* podem ser explicadas pelas variações no *Nível de Dependência* e na *Confiança*.

4.2.6 Estágio 6: Reespecificação do Modelo

A falta de ajuste do modelo sugere que modificações sejam realizadas para que os indicadores apresentem valores mais adequados. As primeiras modificações foram realizadas com base nos testes de significância dos coeficientes estimados no Estágio 3. Sendo assim, a equação que indica o constructo *Serviços ao Cliente* como preditor do *Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos* foi excluída. Além disso, o item 6 do constructo *Nível de Comparação*⁶ foi retirado por não ser significativo, enquanto o item 11 do constructo *Investimentos no Relacionamento*⁷ foi excluído por sua carga fatorial apresentar magnitude muito baixa.

Desta forma, o modelo foi ajustado e as equações foram reestimadas.

$$\begin{array}{r} \text{DEP} = 0.64\text{IR} - 0.15\text{NC} + 0.15\text{SC} \\ (0.094) \quad (0.064) \quad (0.062) \\ 6.79^{**} \quad -2.33^* \quad 2.40^* \end{array}$$

$$\begin{array}{r} \text{IR} = 0.33\text{SC} \\ (0.064) \\ 5.20^{**} \end{array}$$

$$\begin{array}{r} \text{CON} = 0.14\text{NC} + 0.18\text{TI} + 0.55\text{SC} \\ (0.070) \quad (0.046) \quad (0.063) \\ 2.00^* \quad 3.91^{**} \quad 8.73^{**} \end{array}$$

$$\begin{array}{r} \text{COM} = 0.39\text{DEP} + 0.71\text{CON} \\ (0.065) \quad (0.083) \\ 6.01^{**} \quad 8.55^{**} \end{array}$$

Correlação entre constructos exógenos TI e SC = 0,21

Correlação entre constructos exógenos TI e NC = -0,43

Correlação entre constructos exógenos SC e NC = 0,08

⁶ Item 6 – Comparado com outros hotéis, nosso relacionamento com este hotel é melhor.

⁷ Item 11 – Os investimentos para desenvolver um relacionamento com este hotel são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa.

Utilizou-se a mesma notação para a estimação dos coeficientes das equações estruturais. Os resultados indicam que, em todos os casos, os valores absolutos de t são maiores que 1,96 (*) para significância ao nível de 5%. Alguns casos, todavia, apresentam valor absoluto de t maior que 2,58 (**) para significância ao nível de 1%.

Com base nestas modificações, os indicadores do novo modelo estimado são apresentados na Tabela 17.

Tabela 17: Medidas de Ajuste para o Modelo Ajustado

Medidas	χ^2	DF	χ^2/DF	Valor de p	GFI	CFI	NFI	NNFI	RMSEA
Valores	4.047,01	1215	3,33	< 0,01	0,75	0,76	0,70	0,77	0,080

χ^2 – Qui-Quadrado; DF – graus de liberdade; GFI – *Goodness-of-Fit*; CFI – *Comparative Fit Index*; NFI – *Normal Fit Index*;
NNFI – *Nonnormed Fit Index*; RMSEA – *Root Mean Square Error of Approximation (n=355)*

FONTE: *Output do Software Lisrel 8.12i.*

Os índices apresentados demonstram que, reflexo das reespecificações feitas no modelo, o grau de ajustamento do modelo de mensuração proposto sofreu uma pequena melhoria. Os índices estatísticos de ajustamento, ainda que não totalmente dentro dos parâmetros consagrados pela literatura, podem ser considerados aceitáveis face à complexidade do modelo e ao tamanho da amostra, contendo 355 casos. Assim sendo, os índices, ainda que alguns próximos aos limites mínimos, fornecem suporte para a aceitação das hipóteses sobre Marketing de Relacionamento e oferta de serviços ao cliente no contexto de serviços da relação rede hoteleira – cliente organizacional.

Ainda com foco no aprimoramento dos índices de ajustamento e coeficientes de determinação, incluiu-se uma nova relação entre constructos de Marketing de Relacionamento no modelo inicialmente proposto e já revisado. O acréscimo desta nova relação não ocorreu sem o devido julgamento e fundamentação teórica da hipótese. A relação incluída no modelo é a seguinte.

• **Troca de Informações e Investimentos no Relacionamento**

Quanto maior for a troca e compartilhamento de informações entre o pólo comprador e o pólo fornecedor, maiores serão os investimentos realizados pelo pólo comprador no relacionamento comercial. Lewin e Johnston (1997) e Mohr e Spekman (1994) posicionam a troca de informações como fator-chave para a análise de tendências de mercado, otimização da relação custos/benefícios, e para previsões gerais sobre flutuações de estoques e futuras compras, além da avaliação da vitalidade da interação entre os parceiros. O risco das empresas envolvidas em um relacionamento de longo prazo é substancialmente reduzido através da troca de informações e conseqüente geração de inteligência de mercado (Kohli e Jaworski, 1990; Jaworski e Kohli, 1993). Deste modo, ao alocar recursos em um relacionamento comercial e elevar os custos de mudança para outro fornecedor, a troca de informações afeta diretamente os investimentos específicos do pólo comprador na construção de relacionamentos duradouros com fornecedores, formatando a doravante chamada hipótese 11.

O modelo estrutural foi reestimado no *software Lisrel* e os resultados encontrados são os que seguem.

$$\begin{array}{r} \text{DEP} = 0.64\text{IR} - 0.12\text{NC} + 0.14\text{SC} \\ \quad (0.099) \quad (0.060) \quad (0.062) \\ \quad 6.53^{**} \quad -2.01^* \quad 2.22^* \end{array}$$

$$\begin{array}{r} \text{IR} = 0.54\text{TI} + 0.23\text{SC} \\ \quad (0.076) \quad (0.058) \\ \quad 7.15^{**} \quad 3.86^{**} \end{array}$$

$$\begin{array}{r} \text{CON} = 0.15\text{NC} + 0.18\text{TI} + 0.54\text{SC} \\ \quad (0.070) \quad (0.069) \quad (0.064) \\ \quad 2.18^* \quad 2.61^{**} \quad 8.54^{**} \end{array}$$

$$\begin{array}{r} \text{COM} = 0.39\text{DE} + 0.71\text{CON} \\ \quad (0.065) \quad (0.083) \\ \quad 6.06^{**} \quad 8.50^{**} \end{array}$$

Correlação entre constructos exógenos TI e SC = 0,20

Correlação entre constructos exógenos TI e NC = -0,43

Correlação entre constructos exógenos SC e NC = 0,08

Todos parâmetros resultaram significativos, sobretudo o parâmetro referente à inclusão da nova relação de causalidade. Os índices de ajustamento dos modelos inicial, ajustado e revisado (final), são apresentados na tabela a seguir.

Tabela 18: Medidas de Ajuste para o Modelo de Marketing de Relacionamento e Serviços ao Cliente

Modelo	χ^2	DF	χ^2/DF	Valor de p	GFI	CFI	NFI	NNFI	RMSEA
Inicial	4.628,46	1419	3,26	< 0,01	0,73	0,74	0,69	0,76	0,080
Ajustado	4.047,01	1215	3,33	< 0,01	0,75	0,76	0,70	0,77	0,080
Revisado	4.233,80	1312	3,23	< 0,01	0,76	0,80	0,72	0,78	0,079

χ^2 – Qui-Quadrado; DF – graus de liberdade; GFI – *Goodness-of-Fit*; CFI – *Comparative Fit Index*; NFI – *Normal Fit Index*; NNFI – *Nonnormed Fit Index*; RMSEA – *Root Mean Square Error of Approximation (n=355)*

FONTE: *Output do Software Lisrel 8.12i.*

Os coeficientes de determinação das equações estruturais também apresentaram modificações, principalmente na equação onde o constructo *Investimentos no Relacionamento* é a variável dependente.

Tabela 19: Coeficientes de Determinação das Equações Estruturais – Modelo Revisado

Equação	R²
DEP = NC IR SC	0,54
IR = SC TI	0,40
CON = NC TI SC	0,45
COM = DEP CON	0,77

FONTE: *Output do Software Lisrel 8.12i.*

4.2.7 Estágio 7: Avaliação Final do Modelo Teórico

Das dez hipóteses que constituem o modelo originalmente proposto, uma não pôde ser aceita em função do ajuste realizado no Estágio 6. Entretanto, uma nova relação foi inserida em decorrência da aceitação da hipótese 11. A Tabela 20 apresenta um resumo dos resultados encontrados.

Tabela 20: Resumo dos Resultados Obtidos para o Modelo Completo Revisado e Ajustado

Hipótese	Relação de dependência	Coefficiente	P	Avaliação
H1	Os investimentos do pólo comprador no relacionamento são positivamente afetados pelo nível de oferta de serviços ao cliente do pólo fornecedor	0,23**	p < 0,01	Aceita
H2	O sentimento de dependência do pólo comprador é positivamente afetado pelo nível de oferta de serviços ao cliente do pólo fornecedor	0,14*	p < 0,05	Aceita
H3	O nível de comparação de alternativas realizado pelo pólo comprador é positivamente influenciado pelo nível de oferta de serviços ao cliente do pólo fornecedor	Hipótese Rejeitada		
H4	O sentimento de confiança do pólo comprador é positivamente influenciado pelo nível de oferta de serviços ao cliente do pólo fornecedor	0,55**	p < 0,01	Aceita
H5	O sentimento de dependência do pólo comprador no pólo fornecedor é positivamente relacionado aos seus investimentos no relacionamento	0,64**	p < 0,01	Aceita
H6	O sentimento de dependência do pólo comprador no pólo fornecedor é positivamente influenciado pelo nível de comparação de alternativas realizado pelo pólo comprador	-0,12*	p < 0,05	Aceita
H7	O sentimento de confiança do pólo comprador no pólo fornecedor é positivamente influenciado pelo nível de comparação de alternativas realizado pelo pólo comprador	0,15*	p < 0,05	Aceita
H8	O sentimento de confiança do pólo comprador está positivamente relacionado com a troca de informações entre os pólos comprador e fornecedor	0,18**	p < 0,01	Aceita
H9	O comprometimento do pólo comprador com o relacionamento é positivamente influenciado pelo sentimento de dependência do pólo comprador em relação ao pólo fornecedor	0,39**	p < 0,01	Aceita
H10	O comprometimento do pólo comprador com o relacionamento é positivamente influenciado pelo sentimento de confiança do pólo comprador no pólo fornecedor	0,71**	p < 0,01	Aceita
H11	Os investimentos no relacionamento realizados pelo pólo comprador são positivamente afetados pela troca de informações entre os pólos comprador e fornecedor	0,54**	p < 0,01	Aceita

Ressalta-se que as reespecificações no modelo podem ser feitas continuamente no sentido de aperfeiçoar os índices de ajustamento do modelo. Contudo, estas modificações devem estar fundamentadas na teoria pertinente ao assunto, a não ser que algumas conclusões empíricas suportem o levantamento de novas hipóteses que questionem a teoria existente (Byrne, 1994).

Face aos ajustes, eliminações e inserção de nova hipótese realizados sobre o modelo inicial, fundamentados basicamente na revisão da literatura pertinente a Marketing de Relacionamento e serviços ao cliente, o modelo final é apresentado na Figura 14.

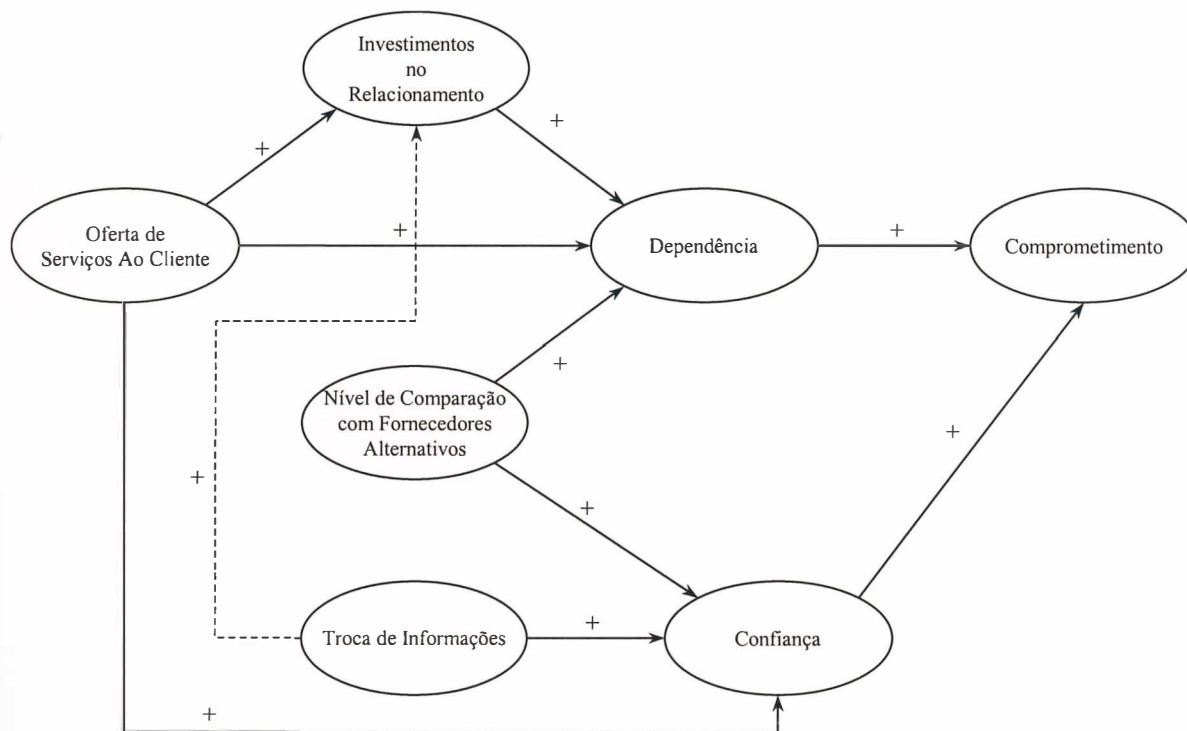


Figura 14: Modelo Revisado sobre Marketing de Relacionamento e Serviços ao Cliente

As conclusões acerca do modelo revisado de Marketing de Relacionamento e serviços ao cliente, bem como implicações do estudo, limitações do presente estudo e sugestões para pesquisas futuras são apresentadas no capítulo a seguir.

5 CONCLUSÕES

Este trabalho procurou investigar as conexões entre oferta de serviços ao cliente e Marketing de Relacionamento no contexto *business-to-business* de redes hoteleiras e clientes organizacionais. Para tanto, avaliou-se a teoria pertinente a Marketing de Relacionamento e oferta de serviços ao cliente como conceitos fundamentais para a construção e desenvolvimento de relacionamentos de troca de longo prazo, coerente com uma estratégia capaz de gerar vantagem competitiva sustentável para as companhias envolvidas.

As conclusões a respeito deste estudo são apresentadas em quatro partes: (1) interpretação e análise das relações causais entre constructos de Marketing de Relacionamento e oferta de serviços ao cliente; (2) considerações sobre o ajustamento do modelo; (3) implicações do estudo; e (4) limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

5.1 Análise das Hipóteses do Modelo Proposto

A análise estatística das dez hipóteses inicialmente propostas no modelo apontou para a rejeição de uma relação de causalidade, que previa, com base na literatura, que a maior oferta de serviços ao cliente acarretaria uma posição mais vantajosa do pólo fornecedor (rede hoteleira) quando da avaliação de alternativas realizada pelo pólo comprador (cliente organizacional). Apesar de a análise estatística ser bastante clara quanto à rejeição da hipótese 3, a explicação aparentemente mais coerente para a rejeição desta hipótese no contexto específico estudado reside na possibilidade de as empresas compradoras, ou seja, os cliente organizacionais, não valorizarem suficientemente a oferta de serviços ao cliente das redes

hoteleiras a ponto de estabelecer posição vantajosa quando da avaliação de alternativas para as empresas que têm melhor performance nesta dimensão. Todavia, a oferta de serviços ao cliente é valorizada no sentido de aumentar a confiança no relacionamento entre as partes (hipótese 4), bem como os investimentos no relacionamento (hipótese 1) e a percepção de dependência (hipótese 2).

As demais hipóteses foram comprovadas estatisticamente, acarretando algumas considerações interessantes a respeito.

- **Oferta de Serviços ao Cliente e Investimentos no Relacionamento**

Verifica-se que, quanto maior é a oferta de serviços ao cliente realizada pelo pólo fornecedor, neste estudo representado pelas redes hoteleiras, maiores são os investimentos do pólo comprador, ou os clientes organizacionais, no relacionamento comercial. Desta forma, confirma-se que as relações de troca naturalmente apreciadas são as que agregam maior valor percebido pelo cliente (Quinn *et alii*, in Montgomery e Porter, 1998). Ainda, este estudo aponta que organizações com predisposição comportamental para desenvolver relacionamentos de longo prazo investem em processos de trocas relacionais com parceiros diferenciados, ou seja, parceiros que ofertem uma maior gama de serviços ao cliente. Os serviços ao cliente constituem, por esta razão, uma fonte de vantagem competitiva sustentável para as empresas, dada a contrapartida de maiores investimentos no relacionamento proporcionados por esta oferta ampliada.

- **Oferta de Serviços ao Cliente e Dependência**

A diferenciação de um fornecedor em função de sua maior oferta de serviços ao cliente apresenta um impacto positivo na percepção de dependência do pólo comprador em relação ao pólo fornecedor. A oferta de serviços ao cliente leva as empresas a alocarem esforços e recursos no relacionamento com os fornecedores diferenciados (Innis e La Londe, 1994; Lovelock e Wright, 2001), refletindo no aumento dos custos de mudança e, por conseguinte, incremento do sentimento de dependência. A aceitação da hipótese em estudo

confirma o que Heide e John (1988) acreditam ser a real possibilidade de aumento da dependência entre empresas engajadas em um relacionamento comercial: o impacto da diferenciação da oferta de parceiros nos resultados da empresa. De acordo com esta linha de pensamento, os resultados obtidos na relação de troca são tão valiosos no que tange à oferta diferenciada de serviços ao cliente a ponto de gerar um sentimento de dependência àquele fornecedor. Assim sendo, a oferta de serviços ao cliente, enquanto fonte de vantagem competitiva, é capaz de criar laços de dependência entre companhias envolvidas em um relacionamento de longo prazo.

- **Oferta de Serviços ao Cliente e Confiança**

A oferta de serviços ao cliente do pólo fornecedor tem influência positiva no sentimento de confiança do pólo comprador. Conforme previsto na hipótese 4, a oferta de serviços ao cliente é sujeito ativo na manutenção e aprimoramento da qualidade do relacionamento, da qual a confiança faz parte (Crosby *et alii*, 1990; Dwyer e Oh, 1987). A maior competência do fornecedor em atender às expectativas e exigências dos compradores desenvolve o sentimento de confiança entre as partes para o contexto analisado das relações entre redes hoteleiras e clientes organizacionais.

- **Investimentos no Relacionamento e Dependência**

Os investimentos do pólo comprador no relacionamento comercial influenciam positiva e diretamente sua percepção de dependência em relação ao fornecedor. Os investimentos feitos no relacionamento acarretam maiores custos de substituição do fornecedor, fazendo com que a manutenção do relacionamento seja mais valorizada e, conseqüentemente, haja o aumento do sentimento de dependência entre as partes (Ganesan, 1994; Owens, 1994; Wathne *et alii*, 2001). Estes investimentos podem ser alocados em ativos específicos da transação, como tempo, recursos humanos e materiais que sejam de difícil utilização em outras operações da empresa (Nevin, 1995; Lewin e Johnston, 1997).

- **Nível de Comparação de Alternativas e Dependência**

A avaliação de alternativas do pólo comprador tem impacto positivo no sentimento de dependência do pólo comprador no pólo fornecedor. Este sentimento de dependência torna-se destacado à medida que a oferta do fornecedor é diferenciada, as alternativas de fornecimento são reduzidas ou os resultados obtidos com o fornecedor atual são extremamente valorizados em comparação aos demais. Esta relação de causalidade confirma que a diferenciação entre fornecedores influencia a relação custo-benefício percebida pelos compradores.

- **Nível de Comparação de Alternativas e Confiança**

Quanto mais favorável for o nível de comparação do fornecedor atual em relação aos seus concorrentes, maior é a confiança desenvolvida entre as partes. Independente do fator que diferencia o fornecedor de seus concorrentes, a diferenciação *per se* é decisiva para o aprimoramento da qualidade do relacionamento, o que remete à confiança entre as empresas engajadas na troca relacional. A relação custo-benefício percebida figura novamente como fator decisivo para o desenvolvimento da confiança.

- **Troca de Informações e Confiança**

O compartilhamento de informações afeta positivamente a confiança das empresas envolvidas em relacionamentos de longo prazo. A troca de informações é fator-chave para a manutenção de qualquer espécie de relacionamento em qualquer contexto de negócios. A quantidade e qualidade do fluxo de informações entre duas companhias são antecedentes do desenvolvimento de confiança mútua, e, assim, culminam no aprimoramento da qualidade do próprio relacionamento.

- **Dependência e Comprometimento**

O sentimento de dependência em um relacionamento comercial faz com que as empresas se comprometam com o mesmo. O interesse na sustentação de uma relação de longo prazo pode residir em diversos fatores, entre os quais se encontra os altos custos de mudança acarretados por uma eventual substituição de parceiro. Tais custos podem gerar o sentimento de dependência entre as partes, que, por esta razão, tendem a comprometer-se com o relacionamento.

- **Confiança e Comprometimento**

A maior confiança entre as partes acarreta o maior comprometimento no relacionamento. Esta relação de causalidade apresentou o maior valor de t entre todas as relações que compõem o modelo, apresentando resultados práticos do que a literatura predizia. Morgan e Hunt (1994) foram autores fulcrais ao determinar que relacionamentos caracterizados pela confiança são tão valorizados que as empresas desejam comprometer-se com os mesmos. A dimensão confiança é antecedente para a alocação de esforços para manter o relacionamento no longo prazo e com benefícios mútuos. A confiança também aumenta o comprometimento das empresas no relacionamento ao reduzir os conflitos e aumentar a satisfação dos membros do canal com os resultados obtidos na interação.

5.2 Considerações sobre o Ajustamento do Modelo

Através de modelagem por equações estruturais, foi possível examinar múltiplos relacionamentos de dependência entre variáveis latentes de Marketing de Relacionamento e oferta de serviços ao cliente. Os índices de ajustamento do modelo estrutural foram aprimorados através de ajustes estatísticos realizados sobre o modelo de Marketing de Relacionamento e oferta de serviços ao cliente (ver Tabela 18).

As escalas para mensuração de Marketing de Relacionamento, adaptada de

Wilson e Vlosky (1997), e de oferta de serviços ao cliente mostraram-se válidas e confiáveis através das avaliações da validade de conteúdo e dos constructos (ver itens 4.2.3.1, *Avaliação da Validade de Conteúdo* e 4.2.3.2, *Avaliação da Validade dos Constructos*). Como resultado da avaliação da validade dos constructos, dois indicadores foram eliminados da análise, sendo um deles componente do constructo *Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos*, e o outro do constructo *Investimentos no Relacionamento*. A estimação do modelo de mensuração permite concluir a respeito da acuracidade e consistência das escalas de Wilson e Vlosky (1997) e oferta de serviços ao cliente para mensurar os conceitos a que se propõem no contexto *business-to-business* entre rede hoteleira e clientes organizacionais.

No que diz respeito ao modelo estrutural proposto, verificaram-se índices de ajustamento adequados face à complexidade do modelo e ao tamanho da amostra, contendo 355 casos. Nove das dez hipóteses inicialmente propostas foram estatisticamente comprovadas. Além disso, uma nova relação de causalidade foi adicionada à estrutura, devidamente fundamentada na literatura e melhorando sensivelmente os índices de ajustamento (ver Tabela 18).

Dentre os vínculos causais, destaca-se o constructo comprometimento, altamente afetado pela dimensão confiança. Este forte relacionamento era esperado em função da ampla e consistente literatura que sustenta a hipótese, especialmente Morgan e Hunt (1994), que posicionam confiança e comprometimento como variáveis mediadoras de Marketing de Relacionamento. O caminho para a confiança apresenta, ainda, três antecedentes, dois dos quais previstos no modelo de Marketing de Relacionamento – troca de informações e nível de comparação com fornecedores alternativos –, e o terceiro sendo a oferta de serviços ao cliente. Estas relações, aliadas às demais previstas no modelo e que totalizam dez vínculos causais, compõem um modelo de Marketing de Relacionamento e oferta de serviços ao cliente que se mostra coerente com a realidade empresarial vivenciada pelo contexto rede hoteleira – clientes organizacionais.

Deste modo, este trabalho revela evidências que suportam o impacto da oferta de serviços ao cliente no conceito de Marketing de Relacionamento, analisado através de seis variáveis latentes propostas por Wilson e Vlosky (1997), com foco no estabelecimento de vantagens competitivas sustentáveis para as organizações envolvidas.

5.3 Implicações do Estudo

A pesquisa em marketing no Brasil, em que pese os inúmeros esforços acadêmicos dos últimos anos, continua consideravelmente atrás da pesquisa de diversos países, em especial Estados Unidos. Este fenômeno é perfeitamente entendido ao situar-se o país norte-americano como a grande potência econômica mundial, berço de grande parte das principais organizações do mundo, que, por esta razão, dispõe de recursos substancialmente maiores para o financiamento de pesquisas que supram a indústria com o *feedback* desejado.

Deste modo, a pesquisa em marketing no contexto brasileiro busca acompanhar o ritmo de países mais desenvolvidos neste campo, averiguando a aplicabilidade de instrumentos de pesquisa desenvolvidos em outros países. O conceito de Marketing de Relacionamento, relativamente recente na história da disciplina, vem crescendo em importância no mundo empresarial, e, em contrapartida, também seu interesse por parte da academia. Sua valorização como estratégia capaz de gerar vantagem competitiva desperta o interesse de empresários e pesquisadores (Cravens *et alii*, 1997; Ghemawat, 2000). Neste sentido, o presente estudo contribui para o meio acadêmico ao aplicar à realidade empresarial brasileira uma escala de Marketing de Relacionamento desenvolvida e testada em território norte-americano, mas pouco explorada no contexto brasileiro. Assim sendo, apresenta-se como referência, juntamente com outros já realizados (Viana, 1999; Müssnich, 2000), para estudos e pesquisas.

Além disso, destaca-se como principal contribuição acadêmica e gerencial deste trabalho o desenvolvimento de uma estrutura teórica de relacionamentos causais entre variáveis latentes de Marketing de Relacionamento e oferta de serviços ao cliente. Apesar de as próprias origens do Marketing de Relacionamento estarem intimamente vinculadas à escola de serviços, no início da década de 80, poucos são os estudos brasileiros com abordagens confirmatórias sobre os efeitos das relações entre serviços ao cliente e Marketing de Relacionamento nas empresas. O presente estudo culmina na proposição de um modelo (ver Figura 14) que estabelece vínculos causais entre os constructos dos assuntos abordados para o contexto específico de trocas relacionais entre redes hoteleiras e clientes organizacionais de Porto Alegre.

Transcendendo as implicações acadêmicas, os resultados desta pesquisa são de grande valia às organizações, sugerindo como as empresas podem construir e sustentar vantagens competitivas no longo prazo através da oferta de serviços ao cliente e manutenção de relacionamentos duradouros e baseados em benefícios mútuos. São analisados e testados constructos essenciais e pertinentes à diferenciação das organizações, como a oferta de serviços ao cliente, e ao desenvolvimento de relacionamentos, como a troca de informações, investimentos no relacionamento, nível de comparação com alternativas, dependência, confiança e comprometimento. Na alçada gerencial, a adoção de uma estratégia desta natureza tem muitas aplicações para estrategistas e negociadores. Entre elas, destaca-se como fonte para retenção e manutenção da lealdade do cliente, além de contribuir para a performance da empresa através da facilitação do processo de troca, redução de custos, redução de riscos, maior previsibilidade, redução do grau de incerteza e melhores condições para enfrentar o ambiente turbulento (Cravens, 1997; Grönroos, 1994; Berry, 1995; Bitner, 1995).

5.4 Limitações do Estudo e Sugestões para Pesquisas Futuras

Brinberg e Hirschman (1986) defendem que as pesquisas de marketing devem atender a três diferentes domínios: (1) conceitual, referindo-se às teorias que sustentam a análise de determinado problema; (2) metodológico, abrangendo métodos para a coleta e tratamento de informações; e (3) substantivo ou prático, direcionado às conseqüências práticas de ações, comportamentos ou fenômenos. O presente estudo, ainda que norteado para o atendimento dos três domínios, apresenta certas limitações que vêm acompanhadas de sugestões para pesquisas futuras.

Primeiramente, este trabalho tem como foco o relacionamento comercial entre duas redes hoteleiras de Porto Alegre e seus maiores clientes organizacionais, selecionados a partir de uma amostra não probabilística em abordagem descritiva do tipo corte transversal. Deste modo, a primeira limitação consiste na impossibilidade de realizar generalizações para o setor hoteleiro em escopo geográfico ampliado, bem como para outros setores de atividade. Sugere-se, assim, a reaplicação deste trabalho em outros contextos de negócios, seja

envolvendo produtos ou serviços, ou ainda para o mesmo setor analisado em diferente região geográfica.

Em consulta aos autores da escala para mensuração de Marketing de Relacionamento, Wilson e Vlosky (1997), salientou-se o fato de o instrumento nunca ter sido aplicado ao contexto de serviços, sendo necessário, portanto, adaptá-lo à nova realidade. A adaptação foi realizada através de entrevistas em profundidade, e a escala aparentemente teve uma aplicação adequada. Contudo, existe a carência de uma escala para mensuração de Marketing de Relacionamento no setor de serviços em função das características peculiares deste campo de atividade.

Outra limitação desta pesquisa reside na unilateralidade das opiniões coletadas. Apesar de entrevistar as redes hoteleiras quando da elaboração das escalas de mensuração de Marketing de Relacionamento e oferta de serviços ao cliente, apenas os clientes organizacionais forneceram sua visão a respeito do relacionamento comercial em questão. Em função das restrições de tempo e recursos para pesquisa, as avaliações do pólo fornecedor não foram conhecidas.

No que tange aos índices de ajustamento do modelo, em função de sua complexidade e do grande tamanho da amostra, não foram obtidos indicadores satisfatórios, ainda que tenham sido aceitáveis. Entretanto, deve-se citar como limitação do estudo a não otimização dos índices de ajustamento estatístico do modelo proposto, o que não invalida os esforços para a obtenção dos resultados, tampouco a transposição e análise dos resultados na prática empresarial do setor.

Sugere-se, também, pesquisas que contemplem modelos rivais ou concorrentes ao proposto neste estudo para a aproximação do modelo teórico com a realidade. A pesquisa com seis variáveis latentes de Marketing de Relacionamento e uma de serviços ao cliente é passível de proposição de novas inter-relações. Assim, conforme Hair *et alii* (1998), existe uma variedade de modelos teóricos que podem ser testados com dados empíricos.

Por fim, este trabalho procurou colaborar para o avanço do conhecimento em marketing, constituindo-se em mais um passo no sentido de trazer contribuições para futuras investigações sobre os temas relacionamento e serviços ao cliente. A busca deste

conhecimento é infinita, e dela depende o progresso da disciplina. Por esta razão, espera-se ter estimulado novas pesquisas e debates envolvendo marketing, em especial nas áreas de Marketing de Relacionamento e oferta de serviços ao cliente, extremamente em evidência nos últimos anos face à crescente complexidade dos mercados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David; KUMAR, V.; DAY, George. Marketing Research. 7ª ed., New York: John Wiley and Sons, 2001.
- ACHROL, Ravi S.; KOTLER, Philip. Marketing in the Network Economy. Journal of Marketing, 63 (Special Issue): 146-163, 1999.
- ANDERSON, Erin; WEITZ, Barton. Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. Marketing Science, 8 (4): 310-323, 1989.
- ANDERSON, James; NARUS, James. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. Journal of Marketing, 54 (1): 42-58, January 1990.
- ARNDT, Johan. Toward a Concept of Domesticated Markets. Journal of Marketing, 43 (4): 69-82, Fall 1979.
- BAGOZZI, Richard. Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange. Journal of Marketing, 38 (4): 77-81, Fall 1974.
- _____. Marketing as Exchange. Journal of Marketing, 39 (4): 32-39, Fall 1975.
- _____. Structural Equations Models in Marketing Research: basic principles. *In* Principles of Marketing Research. Cambridge: Blackwell, 1994.
- BARNEY, Jay B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17 (1): 99-120, 1991.
- BENDAPUDI, N.; BERRY, Leonard L. Customer's Motivation for Maintaining Relationships with Service Providers. Journal of Retailing, 73 (1): 15-37, 1997.
- BENDER, Paul S. Design and Operation of Customer Service Systems. New York: Amacom, 1976.

- BERRY, Leonard L. Relationship Marketing of Services: growing interest, emerging perspectives. Journal of the Academy of Marketing Science, 23 (4): 236-245, 1995.
- _____. Relationship Marketing. In BERRY, Leonard L.; SHOSTACK, G. Lynn; UPAH, Gregory D. (eds.). Emerging Perspectives of Services Marketing, 25-38, American Marketing Association, Chicago, IL, 1983.
- _____. Retailers With a Future. Marketing Management, 5: 39-46, Spring 1996.
- _____. The Evolution and Evaluation of Relationship Marketing: services marketing. American Marketing Association – Winter Educators’ Conference, Florida, 1994.
- _____; PARASURAMAN, A. Serviços de Marketing: Competindo Através da Qualidade. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.
- BHARADWAJ, Sundar G.; VARADARAJAN, P. Rajan; FAHY, John. Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: a conceptual model and research propositions. Journal of Marketing, 57 (4): 83-99, October 1993.
- BITNER, Mary Jo. Building Service Relationships: it’s all about promises. Journal of the Academy of Marketing Science, 23 (4): 246-251, 1995.
- BOWEN, David E.; SIEHL, Caren; SCHNEIDER, Benjamin. A Framework for Analyzing Customer Service Orientations in Manufacturing. Academy of Management Review, Los Angeles, 14 (1): 75-95, 1989.
- BOWERSOX, Donald J. Os Benefícios Estratégicos das Alianças Logísticas. In MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- _____; CLOSS, David J. Logistical Management: the integrated supply chain process. New York: McGraw-Hill, 1996.
- BOYD, Harper W.; WESTFALL, Ralph; STASCH, Stanley F. Marketing research: text and cases. Homewood: Irwin, 1989.
- BRASIL. Deliberação Normativa nº 387, de 28 de janeiro de 1998. Estabelece a atualização do Regulamento dos Meios de Hospedagem de Turismo e do Manual de Avaliação do Tipo “Hotel”. Diário Oficial da União, n.27, p. 56-82, 9 fev. 1998. Seção I.
- BREI, Vinícius Andrade. Antecedentes e Conseqüências da Confiança do Consumidor Final em Trocas Relacionais com Empresas de Serviço: um estudo com o usuário de internet banking no Brasil. Porto Alegre, 2001. 173 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

- BRINBERG, David; HIRSCHMAN, Elizabeth. Multiple Orientations for the Conduct of Marketing Research: an analysis of the academic / practioner distinction. Journal of Marketing, 50: 161-173, October 1986.
- BROWN, James R.; DEV, Chekitan S.; LEE, Dong-Jin. Managing Marketing Channel Opportunism: the efficacy of alternative governance mechanisms. Journal of Marketing, 64 (2): 51-65, April 2000.
- BUCKLIN, Louis P.; SENGUPTA, Sanjit. Organizing Successful Co-Marketing Aliiances. Journal of Marketing, 57 (2): 32-46, April 1993.
- BYRNE, Barbara M. Structural Equation Modeling with EQS and EQS / Windows: basic concepts, applications and programming. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- CAIXETA, Nely. A Explosão do Turismo. Revista Exame, São Paulo, n. 5, ed. 735: 40-59, 07/03/2001.
- CANNON, Joseph P.; HOMBURG, Christian. Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs. Journal of Marketing, 65 (1): 29-43, January 2001.
- CARLZON, Jan. A Hora da Verdade. 10ª ed., Rio de Janeiro: COP, 1994.
- CASTELLI, Geraldo. Administração Hoteleira. 6ª ed., Caxias do Sul: EDUCS, 1999.
- CHURCHILL, Jr., Gilbert A. Basic Marketing Research. 4ª ed., Orlando: Dryden Press, 2001.
- _____. Marketing Research: methodological foundations. Orlando: Dryden Press, 1995.
- COOTE, Leonard V.; ROWE, Amanda T. Rethinking Services: The Determinants of Customer Loyalty in a Service Context. European Marketing Academy Conference, Bergen, Norway, 2001.
- CRAVENS, David W. Strategic Marketing. 5ª ed., Boston: Irwin McGraw-Hill, 1997.
- _____; GREENLEY, Gordon; PIERCY, Nigel F.; SLATER, Stanley. Integrating Contemporary Strategic Management Perspectives. Long Range Planning, 30 (4): 493-506, 1997.
- CROSBY, Lawrence A.; EVANS, Kenneth R.; COWLES, Deborah. Relationship Quality in Services Selling: an interpersonal influence perspective. Journal of Marketing, 54 (3): 68-81, July 1990.
- CZINKOTA, M.; DICKSON, P.; DUNNE, P.; GRIFFIN, A.; HOFFMANN, K.; HUTT, M.; LINDGREEN, J.; LUSCH, R.; RONKAINEN, I.; ROSENBLOOM, B.; SHETH, J.; SHIMP, T.; SIGUAW, J.; SIMPSON, P.; SPEH, T.; URBANY, J. Marketing: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

- DAY, George. The Capabilities of Market-Driven Organizations. Journal of Marketing, 58 (4): 37-52, October 1994.
- _____; MONTGOMERY, David B. Charting New Directions for Marketing. Journal of Marketing, 63 (Special Issue): 3-13, 1999.
- DESHPANDÉ, Rohit; WEBSTER, Jr., Frederick. Organizational Culture and Marketing: defining the research agenda. Journal of Marketing, 53 (1): 3-15, January 1989.
- DICIONÁRIO CONTEMPORÂNEO DA LÍNGUA PORTUGUESA CALDAS AULETE. 5ª ed., Rio de Janeiro: Delta, 1986.
- DICKSON, Peter R. Marketing Management. 2ª ed., Orlando: Harcourt Brace & Company, 1997.
- _____. Understanding the Trade Winds: the Global Evolution of Production, Consumption, and the Internet. Journal of Consumer Research, 27: 115-122, June 2000.
- DONEY, Patricia M.; CANNON, Joseph P. An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. Journal of Marketing, 61 (2): 35-51, April 1997.
- DRUCKER, Peter. Os Novos Paradigmas da Administração. Revista Exame, p. 34-53, Fevereiro 1999.
- DWYER, F. Robert; OH, Sejo. Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels. Journal of Marketing Research, 24: 347-358, November 1987.
- _____; SCHURR, Paul; OH, Sejo. Developing Buyer Seller Relationships. Journal of Marketing, 51 (2): 11-27, April 1987.
- ENIS, Ben; ROERING, Kenneth J. Services Marketing: different products, similar strategies. *In* DONELLY, James H.; GEORGE, William. Marketing of Services. Chicago: American Marketing Association, 1981.
- FONTENOT, Renné; VLOSKY, Richard; WILSON, Elizabeth; WILSON, D. Effect of Buyer-Seller Relationship Structure on Firm Performance. American Marketing Association – Winter Educators' Conference, Austin, Texas, 1998.
- FRAZIER, Gary L. Organizing and Managing Channels of Distribution. Journal of the Academy of Marketing Science, 27 (2), Spring 1999.
- _____; ANTIA, Kersi D. Exchange Relationships and Interfirm Power in Channels of Distribution. Journal of the Academy of Marketing Science, 23 (4): 321-326, Fall 1995.

- FREITAS, Henrique. A Informação como Ferramenta Gerencial. Porto Alegre: Ortiz, 1993.
- _____. As Tendências em Sistemas de Informação com Base em Recentes Congressos. Revista Eletrônica de Administração, 13, 2000. Disponível na Internet: <http://read.adm.ufrgs.br/read13/artigo/artigo2.htm>, 17 de Janeiro de 2001.
- GANESAN, Shankar. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship. Journal of Marketing, 58 (2): 1-19, April 1994.
- GARBARINO, Ellen; JOHNSON, Mark S. The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships. Journal of Marketing, 63 (2): 70-87, April 1999.
- GHEMAWAT, Pankaj. A Estratégia e o Cenário dos Negócios: textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GORON, Felipe Sampaio. Gestão de Relacionamento em Marketing de Serviços: um estudo exploratório. Porto Alegre, 1994. 105 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1994.
- _____; LUCE, Fernando Bins. Gestão de Relacionamento em Marketing de Serviços. Anais do 18º Encontro Anual da ANPAD, Curitiba, 1994.
- GRÖNROOS, Christian. From Marketing Mix to Relationship Marketing: towards a paradigm shift in marketing. Management Decision, 32 (2): 4-20, 1994.
- _____. Marketing: gerenciamento e serviços – a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- _____. Relationship Marketing: The Nordic School Perspective. In SHETH, Jagdish; PARVATIYAR, Atul. Handbook of Relationship Marketing. Thousand Oaks: Sage, 2000.
- GUIA QUATRO RODAS BRASIL 2001. São Paulo: Editora Abril, 2001.
- GUNDLACH, Gregory T.; ACHROL, Ravi S.; MENTZER, John T. The Structure of Commitment in Exchange. Journal of Marketing, 59 (1): 78-92, January 1995.
- _____; CADOTTE, Ernest R. Exchange Interdependence and Interfirm Interaction : research in a simulated channel setting. Journal of Marketing Research, 31: 516-532, November 1994.
- HAIR, Jr., Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. Multivariate Data Analysis. 5ª ed., New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- _____; BUSCH, Robert P.; ORTINAU, David J. Marketing Research: a practical approach for the new millennium. New York: McGraw-Hill, 2000.

HEIDE, Jan B.; JOHN, George. Aliances in Industrial Purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships. Journal of Marketing Research, 27: 24-36, February 1990.

_____. The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels. Journal of Marketing Research, 52: 20-35, January 1988.

HOEKSTRA, Janny C.; HUIZINGH, Eelko K. R. E. The Lifetime Value Concept in Customer-Based Marketing. Journal of Market Focused Management, 3: 257-274, 1999.

HOMBURG, Christian; PFLESSER, Christian. A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: measurement issues and performance outcomes. Journal of Marketing Research, 37: 449-462, November 2000.

<http://www.embratur.gov.br>, 17 de Janeiro de 2001.

<http://www.fiergs.org.br>, 17 de Janeiro de 2001.

<http://www.gsu.edu/~mkteer/sem2.html>, 29 de Janeiro de 2001.

http://www.msi.org/msi/research_priorities.cfm#Rank_Order_of_Priorities, 18 de Fevereiro de 2002.

<http://www.shrbs-rs.org.br>, 17 de Janeiro de 2001.

HUTT, Michael; SPEH, Thomas. Business Marketing Management – a strategic view of industrial and organizational relations. Orlando: Dryden Press, 1995.

INNIS, Daniel E.; LA LONDE, Bernand J. Customer Service: the key to customer satisfaction, customer loyalty and market share. Journal of Business Logistics, 15 (1): 1-27, 1994.

JACKSON, Barbara. Winning and Keeping Industrial Customers. Lexington: Lexington Books, 1985a.

_____. Build Customer Relationships that Last. Harvard Business Review, Nov./Dec. 1985b.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market Orientation: Antecedents and Consequences. Journal of Marketing, 57 (3): 53-70, July 1993.

JOHNSON, Michael D.; GUSTAFSON, T. W. Andreassen; LERVIK, Line; CHA, J. The Evolution and Future of National Customer Satisfaction Indices. Journal of Economic Psychology. Forthcoming, 2001a.

- _____; LERVIK, Line; SAMUELSEN, Bendik. Rethinking Services: Integrating Relationship Phases in Customer Satisfaction Modeling. European Marketing Academy Conference, Bergen, Norway, 2001b.
- JÖRESKOG, Karl G.; SÖRBOM, Dag. LISREL[®] 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS[™] Command Language. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1997.
- KLING, Rex. Principles and Practice of Structural Equation Modeling. The Guilford Press, 1998.
- KNIGHT, Gary; SPRENG, Richard; YAPRAK, Attila. Evaluation and Refinement of Survey Scales in International Marketing Research. American Marketing Association – Winter Educator’s Conference, 1999.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. Journal of Marketing, 54 (2): 1-18, April 1990.
- KOTLER, Philip. Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. 4ª ed., São Paulo: Futura, 1999.
- LA LONDE, Bernard J.; ZINSZER, Paul H. Customer Service: meaning and measurement. A Special Study Report Published by National Council of Physical Distribution Management, Chicago, 1976.
- LAU, Geok Theng; LEE, Sook Han. Consumers’ Trust in a Brand and the Link to Brand Loyalty. Journal of Market-Focused Management, 4 (4): 341-370, December 1999.
- LAW, Christopher M. Urban Tourism: attracting visitor to large cities. New York: Mansell, 1994.
- LEMON, Katherine N.; WHITE, Tiffany Barnett; WINER, Russell S. Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision. Journal of Marketing, 66 (1): 1-14, January, 2002.
- LEVITT, Theodore. A Imaginação de Marketing. São Paulo: Atlas, 1990.
- LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. Retailing Management. Boston: Irwin, 1992.
- LEWIN, Jeffrey E.; JOHNSTON, Wesley J. Relationship Marketing Theory in Practice: a case study. Journal of Business Research, 39: 23-31, May 1997.
- LOVELOCK, Christopher. Product Plus: how product + service = competitive advantage. New York: McGraw-Hill, 1994.
- _____; WRIGHT, Lauren. Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

- MACCALLUM, Robert; AUSTIN, James. Applications of Structural Equation Modeling in Psychological Research. Annual Review of Psychology, 51: 201-226, 2000.
- MACNEIL, Ian. The Many Futures of Contracts. Southern California Law Review, 47: 691-816, 1974.
- _____. Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law. Northwestern University Law Review, 72: 854-902, 1978.
- _____. The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations. New Haven: Yale University Press, 1980.
- MADHAVAN, Ravindranath; SHAH, Reshma; GROVER, Rajiv. Motivations for and Theoretical Foundations of Relationship Marketing. Marketing Theory and Applications, AMA, 1994.
- MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 3ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATTHYSSENS, Paul; VAN DEN BULTE, Christopher. Getting Closer and Nicer: partnerships in the supply chain. Long Range Planning, 27: 72-83, 1994.
- McKENNA, Regis. As Cinco Regras do Novo Marketing. HSM Management, n. 22, Setembro / Outubro 2000.
- _____. Marketing is Everything. Harvard Business Review, 69 (1): 65, January / February 1991.
- McQUITTY, Shaun. Recent Issues in Marketing Scale Testing and Development Using Structural Equations Models. American Marketing Association – Winter Educator's Conference, 1999.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. O Processo da Estratégia. 3ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MOHR, Jakki; SPEKMAN, Robert. Characteristics of Partnership Success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. Strategic Management Journal, 15: 135-152, 1994.
- MOORMAN, Christine; DESHPANDÉ, Rohit; ZALTMAN, Gerald. Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. Journal of Marketing, 57 (1): 81-102, January 1993.
- _____; ZALTMAN, Gerald; DESHPANDÉ, Rohit. Relationships Between Providers and Users of Market Research: the dynamics of trust within and between organizations. Journal of Marketing Research, 29: 314-328, August 1992.

- MORGAN, Robert; HUNT, Shelby. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing, 58 (3): 20-38, July 1994.
- MOWEN, John. Consumer Behavior. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.
- MÜSSNICH, José Roberto Meister. Estratégia de Marketing de Relacionamento no Varejo de Auto-Serviço do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2000. 130 f. Dissertação (Mestrado) – Mestrado em Administração e Negócios, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.
- NEVIN, John R. Relationship Marketing and Distribution Channels: exploring fundamental issues. Journal of the Academy of Marketing Science, 23 (4): 327-334, Fall 1995.
- NIELSON, Charles; WILSON, Elizabeth. Interorganizational Cooperation in Buyer-Seller Relationships. Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications, Atlanta, GA, 1994.
- NOORDEWIER, Thomas G.; JOHN, George; NEVIN, John R. Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships. Journal of Marketing, 54 (4): 80-93, October 1990.
- NORMANN, Richard. Administração de Serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993.
- OLIVER, R. L. A Cognitive Model of the Antecedence and Consequences of Satisfaction Decisions. Journal of Marketing Research, 17: 460-469, November 1980.
- OWENS, Jan. The Role of Specific Assets in Effective Exchange Relationships: a conceptual framework. Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications, Atlanta, GA, 1994.
- PARVATIYAR, Atul; SHETH, Jagdish. Paradigm Shift in Marketing Theory and Approach: the emergence of relationship marketing. Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications. Research Conference, Atlanta, GA 1994.
- PERRIEN, Jean; FILIATRAULT, Pierre; RICARD, Line. The Implementation of Relationship Marketing in Commercial Banking. Industrial Marketing Management, 22: 141-148, 1993.
- PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey Research Methodology in Management Information Systems: an assessment. Journal of Management Information Systems, 10 (2): 75-105, Autumn 1993.
- PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 15ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1986.

- QUINN, James; DOORLEY, Thomas L.; PAQUETTE, Penny C. Além de Produtos: a estratégia baseada em serviços. In MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- REICHHELD, Frederick F. Loyalty Based Management. Harvard Business Review, 64-73, March / April 1993.
- _____; SCHEFTER, Phil. E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web. Harvard Business Review, 78: 105-113, July / August 2000.
- RODRIGUES, Adyr Balatreri. Turismo e Espaço: rumo a um conhecimento transdisciplinar. São Paulo: Hucitec, 1997.
- ROWE, W. Glenn; BARNES, James G. Relationship Marketing and Sustained Competitive Advantage. Journal of Market-Focused Management, v. 2, n. 3, 1998.
- RUSCHMANN, Doris. Turismo e Planejamento Sustentável: a proteção do meio ambiente. São Paulo: Papirus, 1997.
- RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valarie A.; LEMON, Katherine N. O Valor do Cliente – Customer Equity: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- SALMOND, D. Business Buying Behavior. A Conference Summary. Relatório n. 88-106. Cambridge, Massachusetts, Marketing Science Institute, 1988.
- SCANZONI, J. Social Exchange and Behavioral Interdependence. In BURGESS, R.L.; HUSTON, T.L. Social Exchanges in Developing Relationships. New York: Academic Press, 1979.
- SCHULER, Maria. Análise Multivariada de Segunda Geração: tudo o que eu queria saber sobre LISREL e os matemáticos foram herméticos demais para me explicar. Revista Brasileira de Administração Contemporânea. 5: 94-106, Setembro 1995.
- SENGE, Peter. A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Editora Best Seller, 1998.
- SHETH, Jagdish. AMA Faculty Consortium, Scottsdale, AZ, June 1996.
- _____. Organizational Buying Behavior: past performance and future expectations. Journal of Business and Industrial Marketing, 3 e 4: 7-24, 1996.
- _____. The Evolution and Evaluation of Relationship Marketing: consumer marketing. American Marketing Association – Winter Educators’ Conference, Florida, 1994.
- _____; MITTAL, B.; NEWMAN, B. Customer Behavior: consumer behavior and beyond. Orlando: Dryden Press, 1999.

- _____; PARVATIYAR, Atul. Handbook of Relationship Marketing. Thousand Oaks: Sage, 2000.
- _____; SISODIA, Rajendra. Feeling the Heat. Marketing Management, 4 (2): 9-23, Fall 1995.
- SHOSTACK, G. Lynn. The Service Marketing Frontier. New York: 1978.
- SIGUAW, Judy A.; SIMPSON, Penny M.; BAKER, Thomas L. Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: the distributor perspective. Journal of Marketing, 62 (3): 99-111, July 1998.
- SIRDESHMUKH, Deepak; SINGH, Jagdip; SABOL, Berry. Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. Journal of Marketing, 66 (1): 15-37, January 2002.
- _____. Impact of Frontline Employee Behaviors and Management Practices on Consumer Trust, Value and Loyalty in Relational Exchanges. Working Paper: Case Western Reserve University, 2000.
- SLONGO, Luiz Antonio. Serviços ao Cliente na Indústria Eletroeletrônica no Rio Grande do Sul. São Paulo, 1994. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.
- SPEKMAN, Robert. Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Relationships. Business Horizons, 31: 75-81, July / August 1988.
- _____; JOHNSTON, William. Relationship Management: managing the selling and the buying interface. Journal of Business Research, 14: 519-531, 1986.
- STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adel I.; COUGHLAN, Anne T. Marketing Channels. 5^a ed., New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- SUDHARSHAN, D. Marketing Strategy. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995.
- TABACHNICK, Barbara; FIDELL, Linda. Using Multivariate Statistics. 3^a ed., New York: Harper Collins, 1996.
- VARADARAJAN, P. Rajan; JAYACHANDRAN, Satish. Marketing Strategy: an assessment of the state of the field and outlook. Journal of the Academy of Marketing Science, 27 (2): 120-143, 1999.
- VAVRA, Terry G.; PRUDEN, Douglas R. Customer Retention and the Stages of Service After Sale. In ZEMKE, Ron; WOODS, John A. Best Practices in Customer Service. New York: American Management Association Publications, 1998.

- VENKATESH, R.; MAHAJAN, Vijay; MULLER, Eitan. Dynamic Co-Marketing Aliiances: when and why do they succeed or fail? International Journal of Research in Marketing, 17: 3-31, 2000.
- VIANA, Débora Almeida. A Proposição de um Modelo sobre Marketing de Relacionamento no Contexto Business-to-Business: avaliação inicial na indústria metal-mecânica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1999. 125 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.
- _____; CUNHA, Marcus; SLONGO, Luiz Antonio. Stable Business Relationships in Unstable Economic Environments: does relationship marketing exist? Anais da 24º Encontro Anual da ANPAD, Florianópolis, 2000.
- VLOSKY, Richard; WILSON, Elizabeth. Partnering and Traditional Relationships in Business Marketing: An Introduction to the Special Issue. Journal of Business Research, 39: 1-4, May 1997.
- WATHNE, Kenneth H.; BIONG, Harald; HEIDE, Jan B. Choice of Supplier in Embedded Markets: relationship and marketing program effects. Journal of Marketing, 65 (2): 54-66, April 2001.
- _____; HEIDE, Jan B. Opportunism in Interfirm Relationships: forms, outcomes and solutions. Journal of Marketing, 64 (4): 36-51, October 2000.
- WEBSTER, Jr., Frederick. Defining the New Marketing Concept. Marketing Management, 2 (4): 22-31, 1994.
- _____. Executing the New Marketing Concept. Marketing Management, 3 (1): 9-16, 1994.
- _____. Industrial Marketing Strategy. New York: John Wiley & Sons, 1984.
- _____. The Changing Role of Marketing in the Corporation. Journal of Marketing, 56 (4): 1-17, October, 1992.
- _____. The Future Role of Marketing in the Organization. In LEHMANN, Donald R.; JOCZ, Katherine E. Reflections on the Futures of Marketing: practice and education. Cambridge, MA: MSI, 1997.
- WILKIE, William. Consumer Behavior. New York: John Wiley & Sons, 1994.
- WILSON, David. An Integrated Model of Buyer Seller Relationships. Journal of the Academy of Marketing Science, 23: 335-346, Fall 1995.
- WILSON, Elizabeth; VLOSKY, Richard. Partnering Relationship Activities: building theory from case study research. Journal of Business Research, 39: 59-70, May 1997.

ZEITHAML, Valarie A. Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: a means-end model and synthesis of evidence. Journal of Marketing, 52 (3): 2-22, July 1988.

_____. How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services. *In* LOVELOCK, Christopher. Services Marketing. 2^a ed., Prentice Hall International Inc., 1982.

_____; BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. The Behavioral Consequences of Service Quality. Journal of Marketing, 60 (2): 31-47, April 1996.

_____; BITNER, Mary Jo. Services Marketing. New York: McGraw-Hill, 1996.

_____. Services Marketing: integrating customer focus across the firm. 2^a ed., Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000.

_____; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. Problems and Strategies in Services Marketing. Journal of Marketing, 49 (2): 33-46, Spring 1985.

ANEXO 1

Questionário

Com base na sua experiência profissional como cliente organizacional do **Hotel X**, gostaríamos que o (a) Sr. (a) assinalasse o seu nível de concordância com cada um dos itens abaixo, os quais se referem às características do relacionamento comercial entre sua empresa e a rede hoteleira. As questões 1 a 27 referem-se às dimensões características da existência de Marketing de Relacionamento na interação rede hoteleira – cliente organizacional. Para cada afirmativa, solicita-se que o cliente organizacional expresse sua concordância ou discordância, e, posteriormente, o grau, no qual 1 representa “Pouco” e 3 representa “Muito”. É importante sua resposta **sempre tendo em mente o hotel em questão**, e responder como **cliente organizacional** do mesmo. Lembramos tratar-se de um estudo acadêmico, no qual seu nome e o de sua empresa não serão mencionados, e os dados tratados com o devido sigilo. Caso não esteja em condições de responder algum dos itens abaixo, por favor procure a pessoa indicada para isto.

A) DEPENDÊNCIA DO HOTEL

	Discordo			Concordo		
	Muito	↔	Pouco	Pouco	↔	Muito
1. Nós nos sentimos dependentes deste hotel	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
2. Este hotel é estrategicamente importante para nossa empresa	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
3. Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com este hotel	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>

B) NÍVEL DE COMPARAÇÃO COM HOTÉIS ALTERNATIVOS

	Discordo			Concordo		
	Muito	↔	Pouco	Pouco	↔	Muito
4. Há muitos hotéis alternativos para os serviços que nós compramos	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
5. O melhor substituto para este hotel teria o mesmo valor para nossa empresa	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
6. Comparado com outros hotéis, nosso relacionamento com este hotel é melhor	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
7. Há muitos hotéis alternativos que têm o mesmo valor para nossa empresa	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>

C) INVESTIMENTOS NO RELACIONAMENTO

	Discordo			Concordo		
	Muito	↔	Pouco	Pouco	↔	Muito
8. Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este hotel	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
9. O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com este hotel é significativo	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
10. Nosso custo total de mudança para um hotel alternativo seria muito grande	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
11. Os investimentos para desenvolver um relacionamento com este hotel são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
12. Os mecanismos que nós estabelecemos para este relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este hotel	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>

D) TROCA DE INFORMAÇÕES

	Discordo			Concordo		
	Muito	↔	Pouco	Pouco	↔	Muito
13. Nossa empresa troca mais informações com este hotel do que com outros hotéis	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
14. Nossa empresa compartilha informações com este hotel que não seriam compartilhadas com outro hotel	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>

E) CONFIANÇA

	Discordo			Concordo		
	Muito	↔	Pouco	Pouco	↔	Muito
15. Sentimos que este hotel se preocupa com nossos interesses	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
16. As transações com este hotel não precisam ser supervisionadas detalhadamente	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
17. Nós estamos certos de que este hotel respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
18. Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste hotel	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
19. Este hotel retém para si (omite) importantes informações	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
20. Este hotel tem merecido a nossa confiança	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>

F) COMPROMETIMENTO

	Discordo			Concordo		
	Muito	↔	Pouco	Pouco	↔	Muito
21. Esperamos que o relacionamento com este hotel continue por um longo tempo	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
22. Esperamos que o relacionamento com este hotel se fortifique ao longo do tempo	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
23. Esperamos aumentar as contratações de serviços junto a este hotel no futuro	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
24. Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este hotel	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
25. Temos nos empenhado muito no relacionamento com este hotel	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
26. Estamos comprometidos com este hotel	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
27. O relacionamento comercial com este hotel poderia ser descrito como uma <u>parceria</u>	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>

As questões 28 a 55 referem-se aos serviços ao cliente, para as quais solicitamos que seja marcada a ênfase dada pela empresa para cada serviço prestado no relacionamento comercial. Para cada item, solicita-se que o cliente organizacional expresse sua opinião quanto à existência ou inexistência de ênfase no serviço ao cliente em questão por parte do hotel em análise, e, posteriormente, o grau de ênfase atribuído, no qual 1 representa “Pouco” e 3 representa “Muito”. É importante sua resposta **sempre tendo em mente o hotel em questão**, e responder como **cliente organizacional** do mesmo.

G) SERVIÇOS AO CLIENTE

	Não Há Ênfase			Há Ênfase		
	Muito	←→	Pouco	Pouco	←→	Muito
28. Facilidade de acesso	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
29. Localização privilegiada	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
30. Restaurantes com pratos típicos do Estado	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
31. <i>Check-In</i> VIP	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
32. <i>Check-In</i> com <i>Welcome Drink</i>	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
33. Apartamentos com mensagens personalizadas de boas-vindas	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
34. Apartamentos já climatizados na chegada do hóspede	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
35. Apartamentos com roupão, chinelo e cesta de frutas	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
36. Rapidez e eficiência nos serviços de bar e restaurante	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
37. Rapidez e eficiência nos serviços de quarto	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
38. Eventos culturais (shows, apresentações teatrais, etc.)	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
39. Serviço de <i>toll-free</i> rápido e eficiente	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
40. Comunicação do hotel através de marketing direto (mala-direta, telemarketing)	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
41. <i>Homepage</i> na Internet	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
42. Pesquisa de satisfação	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
43. Comunicação do hotel através do agente de viagens	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
44. Preocupação com a inovação nos serviços ao cliente	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
45. <i>Feedback</i> das pesquisas de satisfação	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
46. Programa de fidelização	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
47. Acessibilidade à gerência geral	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
48. Trabalho efetivo com as pesquisas de satisfação	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
49. Treinamento constante para o aperfeiçoamento dos funcionários	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
50. Plantão 24h de atendimento ao cliente	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
51. Agilidade na tomada de providência em casos de reclamação do cliente	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
52. Disponibilidade de alternativas de descontos de preço por frequência de contratação ou pagamentos antecipados	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
53. Condições de fornecer informações boas e oportunas	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
54. Volume e natureza das informações veiculadas nos meios de comunicação	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>
55. Opções de acomodações oferecidas	3. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>

56. Principal setor de atividade de sua empresa:

- Indústria Prestação de Serviços
 Comércio Outros: _____

57. Como atua no relacionamento com as redes hoteleiras:

- Força de Trabalho Própria Através de Agências de Viagens e Turismo
 Empresa é uma Agência de Viagens e Turismo

58. Faturamento bruto anual aproximado (em R\$): _____

ANEXO 2

ENTREVISTA DE PROFUNDIDADE
ROTEIRO BÁSICO

Indicadores de Marketing de Relacionamento

1. Parceria é a relação estratégica entre duas firmas independentes com objetivos comuns, com reconhecimento de ambas as partes de um alto nível de dependência mútua. Considerando este conceito, quais são as variáveis que considera fundamentais para que as empresas alcancem este tipo de relação?
2. Quais as variáveis que prejudicam ou dificultam ao alcance deste tipo de relação?
3. Dentre os indicadores apresentados nesta escala (apresentar escala de Wilson e Vlosky, 1997), quais considera relevante para o desenvolvimento de parcerias no relacionamento rede hoteleira – clientes organizacionais?

Indicadores de Serviços ao Cliente

4. Serviços ao cliente são todos os benefícios extras ofertados por uma organização no relacionamento com seus clientes, transcendendo a oferta essencial. Considerando este conceito, quais os atributos de serviços ao cliente são considerados relevantes ou importantes para acompanhar a oferta de hospedagem de uma rede hoteleira aos seus clientes organizacionais?
5. Dentre os indicadores apresentados (apresentar os indicadores de serviços ao cliente de Slongo, 1994), quais considera pertinentes ao relacionamento rede hoteleira – clientes organizacionais?