

**ESCOLHAS ESTRATÉGICAS OPERACIONAIS
DE UM HOTEL DA REGIÃO DAS MISSÕES
COMO FATOR DE EXCELÊNCIA NA
PRESTAÇÃO DE SERVIÇO**

**CHOICES OPERATIONAL STRATEGIES
OF A HOTEL IN THE REGION OF THE
MISSIONS AS A FACTOR OF
EXCELLENCE IN SERVICE DELIVERY**

PAULA MAINES DA SILVA

Turismóloga, especialista em Marketing pela ULBRA,

Mestranda em Administração (UNISINOS),

Coordenadora e docente dos Cursos Tecnológicos e Secretariado Executivo Trilíngue na ULBRA

RESUMO

A constante busca pela excelência na prestação de serviços é o desafio das organizações modernas. O cliente exige cada vez mais agilidade e qualidade quando adquire um serviço, o que demanda das organizações uma base operacional alinhada, para que o resultado seja o mais positivo possível. O presente estudo analisou como ocorrem as escolhas estratégicas operacionais de um hotel da região das Missões, como fator de excelência na prestação de serviço, de acordo o modelo proposto por Voss, Roth e Chase (2008).

Palavras-chave: operações em serviço, excelência em serviço, turismo e hotelaria.

ABSTRACT

The constant search for excellence in service delivery is the challenge of modern organizations. The client requires more agility and quality when they purchase a service, which requires organizations operating a base line so that the result is as positive as possible. This study examined how strategic choices occur in an operating hotel in the region of the missions as a factor of excellence in the provision of service according to the model proposed by Voss, Roth and Chase (2008).

Keywords: operation in service, excellence in service, tourism and hospitality.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade passou por grandes mudanças. Atualmente, vivemos numa era globalizada em que os mercados se expandem constantemente; o uso da tecnologia deixou de ser supérfluo para se tornar essencial ao desenvolvimento e sobrevivência das empresas; a concorrência se tornou muito acirrada; o cliente passou a ter um novo papel nas relações de negócios, sendo o enfoque principal das grandes organizações. Esse não é apenas um cenário do setor secundário; também o de serviços reflete as consequências do desenvolvimento, como, por exemplo, a hotelaria.

A oferta hoteleira cresce desordenadamente. A cada dia um novo hotel é inaugurado, fazendo com que a fatia de mercado dos já existentes diminua. E, para se diferenciar no mercado, prestando um serviço de excelência, é necessário que as operações internas do hotel estejam alinhadas. Com base nesse cenário é que o objeto deste estudo será desenvolvido, buscando analisar como ocorrem as escolhas estratégicas operacionais de um hotel da região das Missões (RS), como fator de excelência na prestação de serviço.

O trabalho está dividido em referencial teórico em que conceitos fundamentais sobre relacionamento com o cliente, o cliente e operações estratégicas em serviço serão abordados. Posteriormente, realiza-se um estudo de caso das escolhas estratégicas operacionais de um hotel e, por fim, são apresentadas as principais conclusões a respeito do tema.

2 RELACIONAMENTO COM CLIENTE

Possuindo um papel de destaque nas relações empresariais, o cliente começou a exigir produtos e serviços com qualidade e atendimento personalizado. Com isso, as empresas passaram a se relacionar mais com os clientes, buscando conhecer melhor o comportamento de seu consumidor. Solomon (2002, p. 24) define o comportamento do consumidor como o

[...] estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou dispõem de produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos.

A falha das organizações é continuar trabalhando com atendimento em massa, o que ocasiona um serviço com tratamento rotineiro, impessoal e sem variações. Atualmente, as pessoas exigem um tratamento diferenciado, levando em consideração suas necessidades. Com a personalização dos serviços, as empresas estão criando um valor exclusivo para os clientes. Pine II e Gimore (1999, p. 83) comentam que uma atividade econômica oferece um valor exclusivo para o cliente quando é:

- específica para clientes individuais – tornada real para esse exato cliente em um momento determinado;
- particular em suas características – planejada para atender às necessidades do cliente (embora outro cliente possa ter as mesmas necessidades, portanto adquirir a mesma coisa);
- singular em seu propósito de beneficiar o cliente – não tentando ser mais nem menos do que isso e oferecendo apenas e somente o que cliente deseja.

As organizações não estão adicionando valor de serviço. E essa criação de valor é um conjunto de processos dentro das organizações, o que deve ocorrer de forma sistêmica. Quanto a isso, Greenhalgh (2002, p. 35) afirma que:

Tradicionalmente, os estudiosos se concentraram nos produtos e serviços que as organizações oferecem quando avaliam a atratividade do mercado. Mas é mais inteligente focar os processos. Suponha, por exemplo, que você precise de um quarto de hotel para uma viagem de negócios. Objetivamente, você está alugando uma cama. Mas você não tira proveito da cama grande parte do tempo porque está dormindo. O que cria valor são processos eficientes. Você quer ir até seu apartamento o mais rápido possível: você não quer ficar na fila esperando para se registrar. O mesmo acontece quando vai fechar a conta. E você quer que a comida que pediu no quarto chegue quase que imediatamente, não meia hora depois, conforme a conveniência do hotel. Os processos criam valor.

O atendimento prestado pelas companhias pode ser outro fator que faz com que os clientes optem pela concorrência. Muitas pessoas já foram mal atendidas num restaurante ou num balcão de companhia aérea, por exemplo. Quanto ao atendimento em serviços, Silva (2004, p. 123) aborda que

[...] há empresas que investem muito em capacitar o seu pessoal, entretanto nunca atingem resultados significativos, pois possuem um corpo de funcionários desmotivados, descontentes e estressados.

Isso ocasiona a troca de estabelecimento ou de empresa, mesmo que tenha existido apenas uma vez um mau atendimento. Os indivíduos recordam muito mais as más experiências do que um serviço bem prestado

A retenção do cliente é uma forma de aumentar o lucro das organizações, pois o consumidor tende a indicar novos usuários. Quando um é perdido, não apenas uma transação atual com esse indivíduo é perdida, mas também todas as futuras transações, pois as pessoas fazem propaganda boca a boca, sem se falar no custo de conquistar uma nova clientela, que custa cinco vezes mais do que o custo de se manter um cliente antigo. Os antigos são mais lucrativos do que os novos, apesar de o custo inicial de conquistá-los ser alto. Todavia, com o tempo o valor se dilui em cada transação; os que continuam com a empresa gastam mais, pois adquirem outros serviços e, às vezes, estão dispostos a pagar um preço maior por eles; o atendimento aos regulares é mais barato, pois já há uma relação entre o prestador de serviço e o usuário, o que facilita os procedimentos administrativos (CLUTTERBUCK; CLARK; ARMISTEAD, 1994, p. 143).

No turismo e como em outras atividades relacionadas a serviços, há que se buscar atender às expectativas dos clientes. Com isso, se criam maior fidelidade e maior divulgação de pessoa para pessoa, além de uma repetição de negócios.

A criação de relacionamento com os clientes ocorrerá quando foram estabelecidos diálogo e *feedback*. Identificar e desfrutar do benefício da satisfação do cliente individual, ou detectar e prevenir a insatisfação e a deserção individuais só se verificam quando a empresa abre um canal de diálogo com as pessoas. Cada indivíduo tem uma percepção diferente sobre cada serviço, e essa interação entre ambos proporciona um maior conhecimento acerca das necessidades e desejos. Peppers e Rogers (1996, p. 62) comentam que, para manter um cliente duradouro, a empresa deve apresentar “[...] um produto de qualidade, um serviço de alta qualidade e a capacidade de satisfazer plenamente o cliente.”

Depois de estabelecido um relacionamento com os clientes, apresentando um serviço de qualidade, o passo seguinte da empresa é fidelizá-lo. Uma das formas de fidelização ocorre por meio de incentivos que Peppers e Rogers (1996, p. 101) denominam “lealização” com os clientes. Companhias aéreas, por exemplo, recompensam seus clientes mais fiéis com prêmios de milhagem, *upgrades*, ou seja, concedem lugares preferenciais para a primeira classe e classe executiva (pagando-se a passagem de classe econômica), linhas telefônicas especiais para reservas, sala vip e balcões especiais para *check-in*. Em hotelaria, são concedidas tarifas especiais e *upgrades*. O processo de fidelização ocorre por 4 etapas: o senso cognitivo, a fidelidade afetiva, a fidelidade conativa e a fidelidade ativa (OLIVER, 1997, apud OLIVER, 1999).

O senso cognitivo, em que a informação disponível ao consumidor sobre determinado produto/serviço irá indicar se este é preferível em detrimento de outro. Entretanto, é uma situação superficial, pois, caso se torne uma relação rotineira, o cliente não terá mais nenhuma satisfação.

A segunda etapa, a fidelidade afetiva, ocorre com base no acúmulo de momentos de satisfação pelo uso do produto/serviço, tendo como apoio o afeto. O consumidor sente que suas necessidades são supridas, gerando prazer. Contudo, ainda não está garantida a fidelidade do cliente.

A fidelidade conativa, também denominada intenção comportamental, mostra que o consumidor é influenciado por repetidos episódios de satisfação. Contudo, a fidelidade se refere à intenção de compra, somente relacionada com a intenção.

E a quarta etapa, a fidelidade ativa, mostra que a intenção se torna ação. Assim, o consumidor tem a intenção que, agregada à motivação, leva à fidelidade. Para o desenvolvimento da lealdade é preciso verificar sete etapas, como mostra Griffin (1995, p. 34).

- a) estágio 1: suspeitos – são todos os possíveis compradores do produto ou serviço; são [...] “suspeitos” pois se acredita, ou “suspeita-se” que eles possam comprar, mas não se tem certeza;
- b) estágio 2: possíveis compradores – são aqueles que precisam do produto, e têm habilidade em comprá-lo, mas ainda não compraram;
- c) estágio 3: possíveis compradores desqualificados – são aqueles consumidores que se sabe não precisar ou não ter habilidade em comprar o produto ou serviço;
- d) estágio 4: consumidor pela primeira vez – adquiriu o produto ou serviço pela primeira vez e continua comprando dos concorrentes;
- e) estágio 5: consumidor repetitivo – consumidor que adquiriu o produto ou serviço duas vezes ou mais;
- f) Estágio 6: cliente – consumidor que compra frequentemente, possuindo uma forte relação com a empresa;
- g) estágio 7: defensor – além de manter uma relação forte com a empresa e efetuar compras frequentemente, encoraja outros a comprarem.

Alguns erros são cometidos quando da busca da fidelização dos clientes por parte das empresas. Zenone (2004) explica que o excesso de abordagem por parte das empresas, por mala-direta, telemarketing ativo ou comunicação via *e-mail*, ações promocionais sem nenhum diferencial, desenvolvimento de ações isoladas sem levar em conta todos os envolvidos no processo – extrapolando o limite da privacidade – são cuidados que as empresas devem tomar para não afastar o consumidor.

2.1 CLIENTE

Todos os setores da economia trabalham voltados para o cliente, pois ele é o elemento vital das organizações. O agricultor desempenha seu trabalho no campo para depois vender a algum indivíduo; as indústrias fabricam produtos para depois vender a outras indústrias ou diretamente ao consumidor; o setor de serviços tem sua base no trabalho ao cliente. Com isso, o freguês, o consumidor ou o cliente são a existência de todas as operações.

As organizações trabalham com dois tipos de clientes: os internos e os externos. Cliente interno é toda a pessoa que presta serviços para uma empresa, ou seja, todos os funcionários; cliente externo sé a pessoa ou empresa que usufrui produtos ou serviços das companhias.

A relação dos fornecedores (produtores, comerciantes e prestadores de serviços) com os clientes mudou muito ao longo do tempo. Na época feudal, os produtores mantinham contato direto com seus clientes e monitoravam constantemente as necessidades e interesse dos compradores. Na época da Revolução Industrial, os produtores começaram a se afastar cada vez mais dos clientes para produzir os bens em grande escala e atender aos consumidores, sem se importar com a qualidade e com as necessidades dos clientes. Foi uma época em que a procura pelos produtos era maior que a oferta, e com isso o cliente passou a ser considerado, conforme Almeida (1995, p. 60): “[...] um mal necessário, era visto como uma multidão, não tinha voz nem vez, era um consumidor feroz e era desprovido de senso crítico.” Na atualidade, estamos na era do cliente, o qual passou a ter um papel de destaque nas relações comerciais, sendo produzidos bens e serviços que atendam diretamente a suas necessidades.

A decisão dos clientes em optar pela compra de um determinado bem ou serviço é apurada mediante uma análise de valor, que é a relação qualidade-preço. E, para poder atender-lhes, as empresas estão implementando planos ou programas de serviços a clientes. Oliveira (apud BLOCH; HABABOU; XARDEL, 1994, p. 8) menciona 18 passos para a elaboração de um plano de serviços:

- I - fixar um objetivo claro, destinado a melhorar tudo que diga respeito a serviço aos clientes;
- II - sensibilizar os empregados para prestarem aos clientes um serviço de alta qualidade;
- III - dar aos empregados a oportunidade de experimentarem eles próprios o serviço da empresa, na qualidade de clientes;
- IV - avaliar a competência e as atitudes de todos os que têm contato com os clientes;
- V - fazer um diagnóstico do serviço prestado pela empresa;

- VI - observar o serviço prestado pelos concorrentes e estabelecer comparações com o serviço da companhia;
- VII - estipular pequenos serviços adicionais ao cliente, que tenham valor para ele;
- VIII - simplificar procedimentos, facilitando a vida de empregados e clientes;
- IX - fixar padrões claros e rigorosos para o serviço aos clientes e não abrir mão deles;
- X - determinar, com cada empregado, padrões de desempenho apropriados e objetivos mensuráveis para seu desempenho;
- XI - atribuir responsabilidade aos empregados quanto ao serviço a clientes e fazer pelos empregados o que se espera que eles façam pelos clientes;
- XII - investir constantemente em treinamentos e desenvolvimento do pessoal;
- XIII - disponibilizar recursos de informática e novas tecnologias, a fim de aumentar a eficácia dos empregados;
- XIV - desenvolver, por parte de todos na organização, a atitude de ouvir ativamente;
- XV - manter empregados e clientes permanentemente informados acerca do que ocorre na empresa, bem como acerca do desempenho desta;
- XVI - reconhecer e motivar os empregados que se destacam quanto à qualidade de serviços aos clientes;
- XVII - desenvolver um sentimento generalizado e compartilhado de adesão a valores comuns e de pertencimento a uma cultura;
- XVIII - inserir o serviço excelente aos clientes como um valor da empresa.

Um fator determinante para a plena satisfação do cliente é conciliar a prestação de um serviço de qualidade com a oferta de um bom produto, pois a satisfação do cliente está intimamente ligada à complexa percepção que ele tem do todo a seu redor, gerando consequências de todos os tipos (Silva, 2004, p. 129).

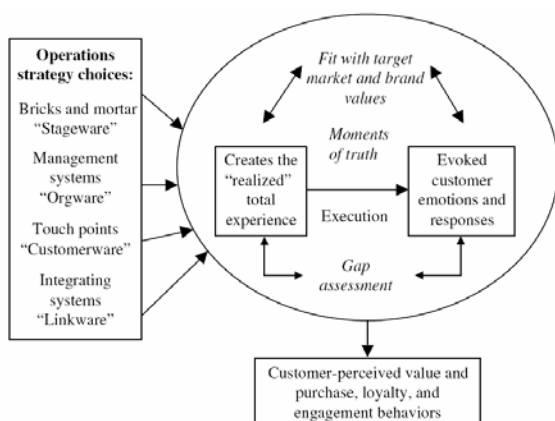
3 OPERAÇÕES ESTRATÉGICAS EM SERVIÇOS

As empresas possuem o desafio de encantar permanentemente os clientes, pois dessa forma eles retornam outras vezes, aumentando seus gastos e divulgam suas experiências bem-sucedidas para outros pares. Para que isso ocorra, é necessário haver um alinhamento entre o marketing e a parte de operações, pois, de acordo com Goldstein et al. (2002), o conceito de serviço é o cruzamento inseparável de marketing e operações que existe na maioria das organizações de serviço. Ainda em relação ao conceito de serviço, ele pode ser conceituado sob quatro tipos, conforme Goldstein et al. (apud JOHNSTON; CLARK, 2002).

- I - Operação de serviço: a maneira de como o serviço é entregue;
- II - experiência de serviço: a experiência do cliente direto com o serviço;
- III - resultado do serviço: os benefícios e os resultados do serviço para o cliente;
- IV - valor do serviço: os benefícios que o cliente percebe como inerente do serviço prestado *versus* o valor do serviço.

Em relação à experiência de serviço Voss, Roth e Chase (2008) redesenharam um modelo da conceitualização da estratégia de operações em serviço dividido em três áreas (figura 1).

FIGURA 1 – EXPERIÊNCIA CENTRADA EM SERVIÇOS



FONTE: Voss, Roth e Chase (2008).

As estratégias de operações englobam algumas escolhas, sendo a primeira *stageware* – que pertence à estrutura física, incluindo *layout* de facilidades, tecnologia de processos e fluxos. O segundo conjunto de escolhas envolve *orgaware* – sistemas de gestão de infraestrutura e políticas. Uma das escolhas fundamentais de gestão é a forma de organizar e treinar as pessoas para a experiência e criar um ambiente e cultura para cativar os clientes. O terceiro conjunto de opções se refere a *customerware* – criação e gerenciamento do ponto de contato, ou seja, o local onde os clientes interagem com a entrega do serviço. E o quarto conjunto de escolhas é *linkware* – mecanismos de comunicação que filtram informações de toda a empresa para todos os níveis. Com as escolhas haverá os resultados diretos do sistema de prestação do serviço, o qual compreende o que o cliente percebeu da experiência total da interação com o serviço, ou seja, emoções e respostas. E a interação das escolhas mais os resultados da prestação do serviço resultarão no valor percebido pelo cliente, composto da fórmula valor percebido do cliente = f (pacote de serviços + fatores de experiência/preço).

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

O método a ser utilizado será o estudo de caso do Hotel Maerkli, localizado em Santo Ângelo, uma das mais importantes cidades da região das Missões. O estudo de caso, segundo Yin (2001, p. 27), é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos e visa responder a perguntas do tipo “como” e “por que” sobre um conjunto de fatos sobre os quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

Será utilizada como instrumento de pesquisa a análise de entrevistas com o proprietário do hotel, por ser uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso (Ibid., p. 112). E a forma empregada de entrevista será a entrevista focal, que é espontânea e assume o caráter de uma conversa informal, seguida de um conjunto de perguntas que se originaram do protocolo de estudo de caso.

5 ESTUDO DE CASO

A região das Missões está localizada no noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. É composta de 46 municípios que contêm a história dos Sete Povos. É uma região rica em patrimônios culturais que ainda hoje possibilitam a sensação de fazer parte do cenário que unia a antiga província jesuítica do Paraguai, hoje distribuída pelas fronteiras do Mercosul. A Rota das Missões com sua história, sua imagens sacras, seus museus e seus prédios que ecoam a narrativa dos grandes feitos do passado e a Rota do Rio Uruguai banhada pelas águas do orgulhoso limite da fronteira brasileira, abundante em festas, atividades de lazer e natureza, são destinos certos de uma viagem pelo tempo, pela força da água do Rio Uruguai, pelo cheiro da natureza e pelo olhar dos herdeiros da grande epopeia jesuítico-guarani (SETUR, 2009).

Santo Ângelo é considerada a “capital das Missões”. De acordo com dados da Secretaria de Turismo do Estado do Rio Grande do Sul (SETUR), a cidade foi o último município dos Sete Povos das Missões a ser fundado, em 1706, pelo jesuíta Diogo de Haze, belga de nascimento. Mesmo com uma estrutura semelhante às demais reduções, o povo de Santo Ângelo prosperou muito economicamente, tornando-se, na época, o maior produtor de erva-mate e o mais rico da região. A derrocada do Sétimo Povo das Missões Orientais do Uruguai ocorre pelas mesmas causas das outras seis reduções: o litígio formado com a demarcação estabelecida pelo Tratado de Madrid (1750) e suas consequências políticas.

Seus primeiros habitantes, descendentes de paulistas e imigrantes alemães, aproveitaram as pedras do antigo colégio e da igreja jesuítica para edificar suas casas e uma outra igreja no mesmo lugar da antiga, mas sem afetar o traçado urbanístico missioneiro.

Na cidade encontra-se o Hotel Maerkli, fundado no ano de 1942 pelos suíços Eduardo e Margareth Maerkli, que executaram a obra do primeiro prédio (hotel antigo). Eles foram os primeiros fundadores e diretores da empresa, provenientes do povoado de Rapperswil, na Suíça, e vieram

casar no Brasil, na cidade de Porto Alegre. Após o casamento, por intermédio de pessoas conhecidas, resolveram dar início a uma nova jornada na cidade de Santo Ângelo. Eduardo Maerkli começou com uma serralheria; depois de alguns anos, por causa da revolução, decidiu mudar de ramo e iniciou o projeto do hotel. Johann e Maria Margarith Gisler (sobrinha do casal), também suíços, ele proveniente de Luzern e ela de Brig, sucederam os primeiros diretores em meados de 1957, mantendo a filosofia e tornando realidade as novas instalações do hotel.

O prédio atual foi construído no ano de 1970 em duas etapas: a primeira com recursos próprios oriundos de reservas dos proprietários, resultando na construção de 32 apartamentos; a segunda parte da obra, que destruiu uma parte do antigo hotel, deu início, então, às atividades no prédio novo com recursos provenientes de financiamento.

Em 1990, o casal Eduardo (ele filho – 3ª geração) e Maria Zuleica Gisler assumiram a direção da empresa, iniciando uma série de investimentos como a construção de um restaurante, piscina, instalação de uma sala de jogos e de uma central telefônica informatizada. Transformaram assim o estabelecimento no primeiro hotel a ter três estrelas em Santo Ângelo. Em 2002, por meio de um financiamento foi possível fazer toda a remodelação dos apartamentos e a renovação da parte elétrica e hidráulica, tornando-os mais modernos e confortáveis. Atualmente, o hotel conta com 62 apartamentos, divididos em duas categorias: *standard superior* e *standard*, todos equipados com ar-condicionado, televisão e frigobar. Conta ainda com piscinas adulta e infantil, *wireless*, lavanderia e duas salas de reuniões – uma com capacidade para 40 e outra para 100 pessoas.

Os clientes que se hospedam no Hotel Maerkli compreendem 70% de executivos de empresas, 25% de profissionais liberais e 5% de turistas. Todos esperam agilidade no atendimento, um apartamento com uma boa cama, um bom chuveiro e internet rápida. Para atender às necessidades dos hóspedes, o hotel conta com uma equipe de 27 funcionários. A contratação de novos profissionais é obtida por meio de uma empresa especializada em recrutamento e seleção, sendo o treinamento realizado no próprio hotel pelos colegas e algumas vezes por profissionais externos.

Os ambientes de interação com o cliente ocorrem na recepção e no salão do café da manhã, principalmente com os recepcionistas e com o gerente de recepção, exigindo que os profissionais sejam aptos a cativar o hóspede em cada interação. De acordo com o proprietário do hotel, Gisler (2009), alguns funcionários sabem cativar os hóspedes, notadamente os mais antigos, que já sabem o nome e as preferências dos visitantes. O desafio é tornar isso uma realidade para os outros, pois, nesse caso de interação com o hóspede, é preciso tempo e experiência. Com isso, trabalha-se para reduzir o *turnover*.

Os colaboradores possuem uma relação muito próxima com os clientes, especialmente os habituais que são tratados pelo nome e interagem de maneira quase familiar com a equipe. Apesar dessa proximidade, o hotel possui mecanismos de registros das informações dos hóspedes por *software* de gerenciamento, caderno de anotações com sugestões e reclamações e uma pesquisa de satisfação disponibilizada nos apartamentos.

E, visando competir no mercado atual, o Hotel Maerkli se associou a uma rede de hotéis, a Versare, que conta com 27 estabelecimentos localizados no Rio Grande do Sul, Uruguai e Manaus. Todas as ações são realizadas para proporcionar uma estrutura que vise atender melhor ao cliente e, na medida do possível, buscar melhorias internas.

6 RESULTADO DA PESQUISA

Com base no referencial teórico de Voss, Roth e Chase, mais especificamente no modelo da experiência centrada em serviços, comparado com a operação do hotel Maerkli, percebe-se que o modelo é válido e traz um resultado significativo para a organização. Na fase do *stageware*, o Hotel Maerkli investe permanentemente na melhoria de sua estrutura física, adequando seu equipamento às necessidades do mercado. Em relação ao *orgaware*, o hotel procura contar com profissionais que possam prestar o melhor serviço ao hóspede, buscando cativar este constantemente. O *customerware* refere-se ao ponto de interação com o cliente, principalmente na recepção e no salão do café da manhã, onde o cliente exige um atendimento ágil e qualificado. E o último ponto se refere

ao *linkware* em que o hotel utiliza *softwares* para armazenar as informações/necessidades dos clientes e deixar isso disponível para a parte operacional.

Como o hotel visa trabalhar com todas as escolhas estratégicas, nota-se que o resultado é positivo no sentido de que o hóspede acabe retornando ao hotel, pois, segundo o proprietário Gisler (2009), 96% das pessoas jurídicas se hospedam mais do que duas vezes e 83% das pessoas físicas retornam mais do que duas vezes, por ano.

7 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar como ocorrem as escolhas estratégicas operacionais de um hotel da região das Missões, como fator de excelência na prestação de serviço. Para isso, buscou-se identificar, por meio do modelo teórico sobre experiência centrada em serviços, sua aplicabilidade numa organização hoteleira.

Uma das contribuições teóricas, portanto, surge dos resultados encontrados. Verifica-se que, para satisfazer os clientes e torná-los fiéis, é preciso utilizar as escolhas estratégicas operacionais: *stageware*, *orgaware*, *customerware* e *linkware*. Destaca-se que o Hotel Maerkli prioriza a escolha do *stageware*, tendo em vista que, desde sua fundação, a prioridade foi a melhoria da estrutura física para satisfazer o hóspede.

A análise sobre as estratégias operacionais não foi integralmente exaurida. Diversos outros estudos podem ser desenvolvidos por pesquisas diretas em outros hotéis visando aprofundar como ocorrem as escolhas estratégicas operacionais, assim como estudos em outros segmentos.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Sérgio. **Cliente eu não vivo sem você: o que você não pode deixar de saber sobre qualidade em serviços e clientes**. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.
- CLUTTERBUCK, David; CLARK, Graham; ARMISTEAD, Collin. **Serviço inspirado no cliente: estratégias para qualidade do serviço**. São Paulo: IMAM, 1994.
- GISLER, Geovani. **Escolhas das estratégias operacionais**. Porto Alegre, 3 jan. 2009. Entrevista cedida a Paula Maines da Silva.
- GOLDSTEIN, Susan Meyer; JOHNSTON, Robert; DUFFY, Joan; RAOD, Ray. **The service concept: the missing link in service design research**. *Journal of Operations Management*, 20, p. 121–134, 2002.
- GREENHALGH, Leonard. **Relacionamentos estratégicos: a chave para o sucesso nos negócios**. Tradução de Elaine Pepe. São Paulo: Negócio, 2002.
- GRIFFIN, Jil. **Customer loyalty: how to earn it, how to keep it**. [S.l.]: Lexington, 1997.
- OLIVEIRA, Marco A. (Coord.). **A descoberta do cliente: em busca do jeito brasileiro de prestar serviços**. São Paulo: Nobel, 1994. (Série Gerência no Brasil).
- OLIVER, Richard L. Whence consumer loyalty? **Journal of Marketing**, v. 63, p. 33-44, Special Issue 1999.
- PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente**. Tradução de Luiz Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PINE II, B. Joseph; GILMORE, James H. **O espetáculo dos negócios: desperte emoções que seduzam os clientes, sensações intensas determinam o valor de produtos e serviços.** Tradução de Maria José Cyhlar Monteiro. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SILVA, Fernando Brasil da. **A psicologia dos serviços em turismo e hotelaria: entender o cliente e atender com eficácia.** São Paulo: Pioneira-T. Learning, 2004.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002;.

VOSS, Chris; ROTH, Aleda V.; CHASE, Richard B. Experience, service operations strategy, and service as destinations: foundations and exploratory investigation. **Production and Operations Management.** v. 17, n. 3, p. 247-266, 2008.

ZENONE, Luiz Cláudio. CRM: do conceito à prática. **Consumidor Moderno**, 27/10/2004. Disponível em: <http://www.consumidormoderno.com.br/ler_materia.asp?id=5638>. Acesso em: 27 fev. 2005.