

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
BRUNA LOUISE KSHESK**

**NOVOS PRODUTOS HOTELEIROS PARA O RADISSON HOTEL CURITIBA
DESDE A PERSPECTIVA DO VALOR PARA OS HÓSPEDES**

**CURITIBA
2014**

BRUNA LOUISE KSHESK

**NOVOS PRODUTOS HOTELEIROS PARA O RADISSON HOTEL CURITIBA
DESDE A PERSPECTIVA DO VALOR PARA OS HÓSPEDES**

Trabalho de Graduação apresentado às disciplinas de Orientação e Supervisão de Estágio e Projeto de Turismo em Planejamento e Gestão II e Projeto de Turismo em Planejamento e Gestão II, como requisito parcial para conclusão do Curso de Turismo, do Departamento de Turismo, Setor de Ciências Humanas Letras e Artes da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. José M. G. Gândara.

**CURITIBA
2014**

TERMO DE APROVAÇÃO

BRUNA LOUISE KSHESK

ANÁLISE DO VALOR ATRIBUÍDO PELOS HÓSPEDES NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS HOTELEIROS – ESTUDO DE CASO RADISSON HOTEL CURITIBA

Trabalho de graduação aprovado com nota _____ apresentado à disciplina de Orientação de Trabalho de Conclusão de Turismo II, Curso de Turismo, Setor de Ciências Humanas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. José Manoel Gonçalves Gândara
Departamento de Turismo

Curitiba, 17 de novembro de 2014

Dedico este trabalho, em primeiro lugar à Deus, que me deu forças para seguir apesar dos obstáculos. Em segundo lugar à minha mãe, Elizete, que me deu todas as oportunidades de chegar onde cheguei. Por fim, dedico este trabalho aos meus amigos e namorado – que me apoiaram e acreditaram em mim, mesmo quando eu não acreditava.

RESUMO

É cada vez mais claro, que os clientes não são somente importantes para um negócio, eles são a razão da existência do negócio em si. Neste sentido, é de extrema relevância para os empreendimentos hoteleiros identificar quais os fatores e itens que são ofertados por eles e valorizados pelos hóspedes, no momento da escolha de um estabelecimento. Fortalecem-se, assim, as discussões acerca de hospitalidade, valor, qualidade, experiências e serviços. Entende-se, que, se há a intenção de atingir uma posição de liderança no mercado, é necessário ouvir o que os consumidores dizem e aprender com eles, e acima de tudo, buscar a implementação de estratégias inovadoras para alcançar estes resultados. Desta maneira, este estudo de caso se propõe a identificar quais são os valores atribuídos aos serviços prestados pelo hotel na ótica dos hóspedes do Radisson Hotel Curitiba, através da determinação de quais seriam os produtos mais adequados para atender aos itens de serviço mais valorizados pelos hóspedes do hotel. Para tanto, utilizou-se uma nova metodologia de trabalho, apoiada nas ferramentas de design thinking, que se configura na criação de *personas* para atingir os subsídios necessários à criação de produtos hoteleiros. Embora tenha havido ressalvas quanto alguns itens revelados das propostas sugeridas, de maneira geral, obteve-se êxito ao evidenciar fatores de serviço valorizados pelos hóspedes e que podem ser trabalhados em propostas pelo empreendimento.

Palavras-chave: Valor; Serviço; Design Thinking; Personas

AGRADECIMENTOS

Foram tantas pessoas envolvidas na construção deste trabalho, que temo esquecer-se de destacar a importância de alguém, e se o fiz, desde já peço desculpas e reforço que todos os que cruzaram o meu caminho durante esta jornada foram muito importantes.

O meu maior agradecimento é à minha mãe, Elizete, que sempre acreditou na educação como caminho para um futuro melhor, e desde cedo me proporcionou a melhor formação acadêmica possível e à minha querida e amada avó, Alaíde, que sempre nos criou para sermos pessoas de bem e sempre me deu apoio incondicional, sendo a minha maior confidente. Agradeço a todos os meus professores do Colégio Nossa Senhora Medianeira, que desde o jardim de infância me ensinaram a importância de desenvolver um pensamento crítico para a formação de minhas opiniões e visão de mundo. Agradeço a todos os meus amigos deste tempo de colégio, aos meus “medianerds” que muito antes disso tudo já me apoiavam e incentivavam – Gabriela, Marianne, Ana Beatriz, Helena, Júlia e Vitor: muito obrigada por todos os anos de amizade que me prepararam para a vida universitária.

Ao longo dos últimos quatro anos conheci pessoas incríveis que foram fundamentais para que este momento final fosse possível. Priscila, Sabrina e Nicolás, eu jamais teria conseguido chegar até o fim sem vocês. Todas as noites sem dormir, todas as visitas técnicas, todo o aprendizado de uma vida... Tudo são lembranças que eu vou levar eternamente, e serei eternamente grata. Pri, querida amiga, não existem palavras no dicionário para te agradecer propriamente todo o suporte que me deu durante este ano.

Daniel, namorado incrível, que esteve ao meu lado durante todas as crises de nervos, noites em claro, leituras intermináveis e sessões de choro – muito obrigada por sempre acreditar no meu potencial e sempre me dizer que, no final, tudo ia dar certo.

Aos meus colegas de trabalho, Jéssica e Mariana, muito obrigada por me aguentarem durante o último ano e sempre se preocuparem comigo. Aos meus amigos, colegas e ex-colegas de equipe no Radisson Curitiba – não existem palavras suficientes para agradecer todo o apoio e suporte durante a execução

deste trabalho. Márcia, Rodrigo, Bárbara, Camila Silva, Camila Palú e Fernanda muito obrigada por serem meus pilares, especialmente durante os últimos meses. Não teria sido possível chegar ao final deste trabalho sem a ajuda e compreensão de vocês.

Por fim, agradeço a todos os meus professores da Universidade Federal do Paraná, em especial a Prof. Dr. Luciane Neri e ao meu orientador durante este projeto, Prof. Dr. José Manoel Gonçalves Gândara. Levo para a minha vida pessoal e profissional muitos dos ensinamentos que me transmitiram ao longo dos últimos quatro anos, e muito do que está descrito nas próximas páginas só foi possível graças ao seu empenho dentro e fora de sala de aula.

Valeu a pena? Tudo vale a pena

Se a alma não é pequena.

Fernando Pessoa

(O Mar Português)

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MODELO DE QUALIDADE DE SERVIÇO PERCEBIDA	29
FIGURA 2 – MODELO DE QUALIDADE DE SERVIÇO.....	30
FIGURA 3 – COMPILADO DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO RADISSON HOTEL CURITIBA.....	41
FIGURA 4 – WORLD OF RADISSON.....	51
FIGURA 5 – PRODUTO FINAL COM OS SERVIÇOS MAIS VALORIZADOS PELOS HÓSPEDES CORRESPONDENTES AO PERFIL DE NEGÓCIOS	86
FIGURA 6 – PRODUTO FINAL COM OS SERVIÇOS MAIS VALORIZADOS PELOS HÓSPEDES CORRESPONDENTES AO PERFIL PARTICULAR.....	88
FIGURA 7 – PRODUTO FINAL COM OS SERVIÇOS MAIS VALORIZADOS PELOS HÓSPEDES CORRESPONDENTES AO PERFIL DE EVENTOS	89
FIGURA 8 – COMPILADO DA ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA – HOTÉIS LUXO DE CURITIBA.....	105

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – DEFINIÇÃO DE VALOR PARA O CLIENTE.....	25
QUADRO 2 – HIERARQUIA DE VALOR PARA O CLIENTE	25
QUADRO 3 – ETAPAS DE DEFINIÇÃO DAS PERSONAS	44
QUADRO 4 – MODELO DE FICHA DE PERSONAS.....	45
QUADRO 5 – SIGNIFICADO DO MUNDO DO RADISSON.....	54
QUADRO 6 – PERSONA 1 - HÓSPEDE DE NEGÓCIOS	59
QUADRO 7 – PERSONA 2 – HÓSPEDE PARTICULAR	60
QUADRO 8 – PERSONA 3 – HÓSPEDE DE GRUPOS E EVENTOS.....	61
QUADRO 9 – PRINCIPAIS SERVIÇOS DESTACADOS PELOS HÓSPEDES CORRESPONDENTES À PERSONA 1	85
QUADRO 10 – PRINCIPAIS SERVIÇOS DESTACADOS PELOS HÓSPEDES CORRESPONDENTES À PERSONA 2.....	87
QUADRO 11 – PRINCIPAIS SERVIÇOS DESTACADOS PELOS HÓSPEDES CORRESPONDENTES À PERSONA 3.....	89
QUADRO 12 – DETERMINAÇÃO DO CUSTO DOS ITENS DE SERVIÇO DO PRODUTO 1	93
QUADRO 13 – DETERMINAÇÃO DO CUSTO DOS APARTAMENTOS.....	94
QUADRO 14 – DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL DE CUSTO DO PRODUTO 1	95
QUADRO 15 – DETERMINAÇÃO DO CUSTO DOS ITENS DE SERVIÇO DO PRODUTO 2	96
QUADRO 16 – DETERMINAÇÃO DO CUSTO DOS APARTAMENTOS.....	97
QUADRO 17 – DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL DE CUSTO DO PRODUTO 2	97
QUADRO 18 – DETERMINAÇÃO DO CUSTO DOS ITENS DE SERVIÇO DO PRODUTO 3 LIGADOS A HOSPEDAGEM.....	98
QUADRO 19 – DETERMINAÇÃO DO CUSTO DOS APARTAMENTOS.....	99
QUADRO 20 – DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL DE CUSTO DO PRODUTO 3 PARA HOSPEDAGEM.....	99
QUADRO 21 – DETERMINAÇÃO DO CUSTO DOS ITENS DE SERVIÇO DO PRODUTO 3 LIGADOS A CONTRATAÇÃO DE UM EVENTO.....	101

QUADRO 22 – DETERMINAÇÃO DO CUSTO DOS SERVIÇOS DE CONTRATAÇÃO DE EVENTOS.....	102
QUADRO 23 – ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO PARA OS PRODUTOS PROPOSTOS.....	103

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Problemática.....	18
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	18
1.3 Objetivo geral.....	18
1.4 objetivos específicos.....	18
2 CULTURA DE SERVIÇOS: A NOVA REALIDADE DE EMPRESAS HOTELEIRAS	19
2.1 HOTELARIA E HOSPITALIDADE.....	19
2.2 O CONCEITO DO VALOR DO SERVIÇO	23
2.3 A moeda do setor de hospitalidade: QUALIDADE	26
2.4 OFERTA DE SERVIÇOS E EXPERIÊNCIAS – DESENHANDO O PRODUTO	32
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
3.1 delineamento da pesquisa	36
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	39
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	46
4 APRESENTAÇÃO do objeto de estudo E ANÁLISE DOS RESULTADOS da pesquisa.....	51
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	51
4.2 CARACTERIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DAS <i>PERSONAS</i>	58
4.3 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS	62
4.3.1 Resultados das entrevistas – Hóspedes de Negócios.....	63
4.3.2 Resultados das entrevistas – Hóspedes Particulares.....	68
4.3.3 Resultados das entrevistas – Hóspedes de Grupos e Eventos	74
4.4 AVALIAÇÃO GERAL DAS ANÁLISES DAS ENTREVISTAS.....	81
5 PROJETO DE TURISMO: PROPOSTAS DE TRÊS PRODUTOS HOTELEIROS	

5.1 Definição dos serviços que irão compor os produtos.....	84
5.2 Determinação dos custos dos serviços e preços que compõe os produtos propostos.....	92
5.2.1 Determinação dos custos dos serviços e preços que compõe a proposta de produto voltada aos hóspedes de negócios	92
5.2.2 Determinação dos custos dos serviços e preços que compõe a proposta de produto voltada aos hóspedes particulares.....	95
5.2.3 Determinação dos custos dos serviços e preços que compõe a proposta de produto voltada aos hóspedes de grupos e eventos.....	98
5.3 Determinação das estratégias de comercialização dos produtos	102
5.4 AVALIAÇÃO de viabilidade das propostas	104
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	106
REFERÊNCIAS.....	110
LISTA DE APÊNDICES	117

1 INTRODUÇÃO

A princípio a oferta de quaisquer serviços, é orientada pelas tendências e anseios da demanda. Vale ressaltar ainda que a capacidade de manter um contato cordial, claro, objetivo e esclarecedor com os clientes é condição essencial para a existência de qualquer negócio, independente do setor. Stefanini, Yamashita e Souza (2012) defendem que conhecer o cliente e suas necessidades é fundamental para as empresas se manterem competitivas, pois não basta apenas atender ao cliente, é necessário superar suas expectativas. Desta forma, entende-se que é de extrema relevância para os empreendimentos hoteleiros identificar quais os fatores e itens que são ofertados por eles e levados em consideração pelos clientes finais, isto é, os hóspedes, no momento da escolha de um estabelecimento.

Cabe a colocação de que os clientes não são somente importantes para um negócio, eles são a razão da existência do negócio em si, neste caso, o hotel. Sem eles, não se tem nada. Pinto (2006, p.59) argumenta que “posicionar-se em níveis elevados de competitividade é imprescindível para as empresas que estão no mercado de serviços, e uma das maneiras encontradas para isso é o estabelecimento de relações duradouras”. Afere-se então, que se existe a intenção de atingir uma posição de liderança no mercado, é necessário ouvir o que os consumidores dizem e aprender com eles, estabelecendo uma relação sólida, pois com tempo, eles irão transmitir tudo o que é preciso saber para conduzir um negócio de sucesso.

O fator preço tem ainda papel de grande relevância no momento da oferta e também da escolha de um empreendimento de hospedagem. Há, porém, novos fatores que influenciam no processo de tomada de decisão - como presença de funcionários que falem mais de um idioma, presença de um restaurante diferenciado, áreas de lazer e recreação completas, bares diferenciados, possibilidade de hospedagem de animais de estimação; além das questões relacionadas ao comportamento dos atendentes, como cordialidade e hospitalidade – e que possuem diferentes atribuições de juízo de valor para cada consumidor. São justamente estes aspectos que abrem margem a um novo campo de pesquisa relacionado à hotelaria – inicia-se, portanto pesquisas e análises que colocam o

cliente em voga, isto é, a sua opinião e percepção. Para Reis Neto; Gonçalves Filho e Cabral (2009, p.79), “somente quando estão presentes comprometimento e confiança – e não apenas um ou outro – é que se conseguem resultados que promovem eficiência, produtividade e efetividade”.

Em consonância a estas novas tendências, já existem diversas maneiras de classificar e avaliar os meios de hospedagem, tais como periódicos correntes de turismo, sites de reservas online ou então sites de opinião, além dos meios de classificação oficiais. Pinto (2006) defende, porém, que é o cliente que efetivamente determina o valor do produto ou serviço. Cabe uma ressalva no que diz respeito a valor no presente trabalho acadêmico: muito além de seu sentido econômico, a expressão valor será empregada em seu sentido subjetivo, sobre o modo como o indivíduo atribui e estabelece a importância ao produto ou serviço. Em conformidade ao pensamento de Pinto (2006), correntemente percebe-se, uma maior tendência relacionada aos métodos de avaliação que colocam os clientes como certificadores finais dos produtos e serviços consumidos.

Esta mudança tem ocorrido de maneira mais intensa nas primeiras décadas deste século, estando intimamente ligada a economia da experiência, tema que passou a ser trabalhado a partir de duas publicações de grande notoriedade: A sociedade dos sonhos, escrita em 1999 por Rolf Jensen, e A economia da experiência, escrita por B. Joseph Pine II e James H. Gilmore (1999). Para o Ministério do Turismo (MTur, 2013), este conceito propõe “uma tendência econômica mundial que anuncia novas necessidades e valores de mercado”, além de estabelecer uma “mudança de foco da inteligência racional para a inteligência emocional, chamada Sociedade dos Sonhos” (MTur, 2013). De acordo com a publicação online do Ministério (2013), a respeito do assunto economia da experiência, em seu site oficial, “os grandes valores econômicos serão as experiências e os sonhos. Por conta destes, o turismo desponta como um grande elemento impactante que se converterá no mais memorável de todos os setores econômicos”.

Tendo como base estas constatações acerca da nova economia da experiência, torna-se cada vez mais importante e relevante avaliar seus reais impactos sobre a atividade turística. De acordo com Stefanini et. al. (2012) os serviços são compostos por uma junção de elementos tangíveis e intangíveis e é

justamente isso que determina a criação de valor para o cliente. A partir da sua percepção dos elementos tangíveis e intangíveis, presentes não só nos serviços, os indivíduos constroem a sua experiência – isto é, uma memória relativa à uma situação vivida. Vale ressaltar, no entanto, que a concepção de valor irá variar entre os clientes, em função das diferentes expectativas e experiências vivenciadas.

Nesse sentido, cabe observar que há grande complexidade em definir o que é “experiência”. Assim como “valor”, referido anteriormente, trata-se de algo intrínseco, que assume um aspecto memorável, especial, sensorial, ao mesmo tempo em que é indissociável do sujeito que vive a ação. Assim como cada indivíduo está inserido dentro do contexto social a partir de sua singularidade, suas expressões não deixam de levar em conta este aspecto, que se por um lado os difere, por outro permite a convivência em diferentes grupos e âmbitos sociais. Isto é, a experiência irá variar de acordo com o que é ofertado e de acordo com o perfil do consumidor.

Para Pinto (2006), enquanto o consumidor fica mais exigente, as empresas, por sua vez, cada vez mais apostam na conquista da vantagem em relação à concorrência equilibrando-se em fatores como qualidade e atendimento. Mondo (2013, p.25) reforça esta percepção, na medida em que entende que “as empresas concorrentes estão constantemente à procura de projetar serviços superiores, visando uma melhor qualidade percebida, valor e imagem positiva, a fim de ganhar a lealdade do cliente”.

Se tratando de uma perspectiva de mercado e de otimizar as relações produtivas estabelecidas na cadeia de serviços composta pela atividade turística, dentre as quais há grande ênfase e destaque para a hotelaria, é de grande interesse avaliar quais os fatores mais valorizados pelos hóspedes na prestação de serviços hoteleiros. Esta proposição se torna ainda mais válida frente às novas tendências de mercado, em função da pouca quantidade de estudos e pesquisas relacionados a este aspecto do consumo e prestação de serviços em hotelaria, isto é, a investigação do valor que o hóspede atribui ao serviço, sob uma perspectiva mais ampla que apenas a econômica. Vale ressaltar que a falta de publicações sobre o tema é um dos fatores de limitação deste estudo, porém a utilização de estudos e documentos que dizem respeito à hospitalidade, turismo de experiência e modelos de qualidade em serviços serão de grande valia para a fundamentação teórica do projeto.

Para evidenciar esta importância, a proposta desta pesquisa é um estudo de caso do Radisson Hotel Curitiba - empresa situada no município de Curitiba, administrada pela rede Atlantica Hotels, com forte presença no mercado - que buscará identificar quais os valores atribuídos aos serviços prestados pelo hotel sob a ótica dos hóspedes, bem como estabelecer quais os produtos hoteleiros mais adequados para atender aos itens mais valorizados pelos clientes. Além de ser o maior hotel da cidade em número de leitos, o empreendimento tem se destacado nos últimos anos dentro de sua cesta competitiva, e uma análise preliminar distanciada de comentários atribuídos ao hotel no meio eletrônico Trip Advisor (com 375 avaliações de hóspedes sobre o estabelecimento, até o mês de março de 2014), demonstrou que os serviços e a qualidade com que são oferecidos merecem lugar de destaque na opinião de quem avaliou o hotel, neste caso, os hóspedes.

Os resultados deste estudo serão importantes para que o empreendimento estruture ou direcione seus esforços para os meios e serviços ofertados que são mais valorizados na opinião de seus hóspedes, otimizando sua percepção junto ao cliente final. Além disso, através da realização deste estudo, com uma proposta metodológica na qual aspectos qualitativos terão grande importância, os gestores terão a oportunidade de conhecer a fundo alguns de seus perfis de hóspedes e entender a quais serviços eles atribuem maior valor dentre o que lhes é oferecido. A pesquisa poderá ainda contribuir até mesmo como uma estratégia de (re)posicionamento junto ao mercado.

Este trabalho será dividido em duas etapas. A primeira etapa do estudo será dividida entre a revisão de literatura – com exposições e discussões acerca de hospitalidade, valor, qualidade, experiências e serviços e design thinking; seguida de metodologia – com exposição do problema de pesquisa e dos objetivos geral e específico.

A segunda etapa do estudo trará uma exposição teórica dos resultados da pesquisa de campo; uma caracterização do objeto de estudo, com posterior apresentação da proposta de três produtos para comercialização, fruto das investigações científicas, voltados cada um para um perfil de hóspede, como será descrito no decorrer da pesquisa.

1.1 PROBLEMÁTICA

A seguir serão descritos os dois problemas de pesquisa que orientaram a construção do presente estudo de caso realizado no Radisson Hotel Curitiba:

- Quais os valores atribuídos aos serviços prestados pelo hotel na ótica dos hóspedes do Radisson Curitiba?
- Quais seriam os produtos mais adequados para atender aos itens de serviço mais valorizados pelos hóspedes do Radisson Curitiba?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A seguir serão apresentados os propósitos deste estudo de caso, a partir da identificação de um objetivo norteador para a pesquisa, bem como a identificação de objetivos que serviram de subsídio para o alcance do mesmo.

1.3 OBJETIVO GERAL

Conformar produtos hoteleiros que reúnam os serviços mais valorizados pelos hóspedes do Radisson Curitiba, de acordo com seu perfil.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar os três perfis de hóspede mais recorrente que utilizam o Radisson Curitiba;
- Identificar e analisar o que é importante para cada um destes perfis de hóspedes na prestação dos serviços do Radisson Curitiba;
- Desenvolver produtos adequados para cada um dos perfis de hóspedes identificados do Radisson Curitiba
- Determinar a viabilidade de cada uma das propostas sugeridas

2 CULTURA DE SERVIÇOS: A NOVA REALIDADE DE EMPRESAS HOTELEIRAS

A fundamentação teórica é um fator de grande importância na construção de um estudo de caso. A partir dela é possível contextualizar assuntos e proposições e criar um ambiente propício à elaboração de novas conclusões a partir de premissas e propostas já existentes, bem como validar novas possibilidades e interpretações face ao elemento estudado.

Tendo em vista os objetivos propostos para a pesquisa, o referencial teórico será composto de reflexões e considerações acerca do consumidor, hospitalidade, qualidade, valor e serviços, além de outros temas que se façam úteis à análise, e que evidenciem o papel fundamental do consumidor na nova concepção da cultura de serviços.

2.1 HOTELARIA E HOSPITALIDADE

Os seres humanos se deslocam no espaço há séculos, e são a estes primeiros deslocamentos, que variaram em função de propósito ao longo da história, que se atribui o surgimento dos primórdios do que hoje se tem como turismo. Para Serson (1999, p.38) “desde os tempos mais remotos as pessoas, quando em viagem, necessitavam de um lugar no qual lhes fosse fornecida alimentação e um lugar seguro para abrigo”. Assim, tem-se que diferentes povos se deslocavam em função do comércio, de religião e até mesmo em função de conquistas geopolíticas, sendo abarcado posteriormente o deslocamento com fins culturais, se diversificando ao que temos hoje: saúde, negócios, eventos, lazer e recreação, aventura, etc. (MANOSSO, 2011).

Embora não seja atribuído diretamente como criador dos meios de hospedagem, o turismo ocasionou sua expansão e diversificação. Com o

crescimento e aumento da complexidade destes deslocamentos, como o tempo de viagem e as condições de viagem, foram surgindo os primeiros estabelecimentos que ofereciam hospedagem (MANOSSO, 2011).

Com o passar do tempo, os meios de hospedagem foram se dizimando entre os países, e se configurando como um dos participantes dos setores da economia capitalista, enquadrando-se no setor de serviços, e hoje em dia estão presentes em praticamente todos os lugares. Assim, atualmente, multiplicam-se os estudos acerca das empresas hoteleiras, e seu papel no mercado, todos levando em conta um fator fundamental: a prestação de serviços de hospedagem a terceiros, isto é, hóspedes.

Neste sentido, Ford e Heaton (2001) definem os princípios de gestão em hotelaria, sintetizando uma ideia central: foco no cliente, o que corrobora o exposto. Para os autores, uma boa gestão deve proporcionar a qualidade de serviços e o valor que os clientes esperam; centrar as estratégias em questões chave para a satisfação dos clientes; definir e construir uma cultura de serviços completa; encontrar e contratar pessoas que tenham prazer em atender; entender o processo de formação de empregados como algo fundamental e contínuo, motivando-os e incentivando-os; estimular os clientes de modo a ajuda-los a criar sua própria experiência; reunir informações acerca dos elementos da experiência dos clientes; proporcionar serviços íntegros, sem fissuras; não falhar duas vezes com o mesmo cliente; buscar a qualidade absoluta e se destacar frente aos demais. Evidencia-se então que não há possibilidade de estar inserido neste contexto sem que o cliente, isto é, o hóspede, seja a maior preocupação de um empreendimento.

Ainda este sentido, outros autores abordam aspectos sociais que estão ligados à gestão hoteleira, ou então à prática hoteleira. Gotman (2008, p.115), por exemplo, aborda a questão da hospitalidade, colocando que ela “entrou de tal maneira na linguagem usual da indústria turística que acabou se tornando sinônimo desta”. Cabe a ressalva, no entanto, de que o conceito de hospitalidade assumiu diversas interpretações ao longo da história humana, e muito mais que um conceito abstrato, é um conceito em constante construção. Diversos autores assumem diferentes linhas de interpretação para o que se tem como hospitalidade. Clarke e Chen (2008, p.05) defendem que:

A hotelaria tem suas origens nas relações entre hospedeiro e hóspede, uma dinâmica que existe desde que as primeiras sociedades surgiram. A relação mais antiga se definia em termos de honra e respeito num esquema recíproco. Era uma honra para alguém visita-lo e, como um bom hospedeiro, tratava-se o hóspede com respeito e lhe oferecia conforto, segurança e entretenimento. O hóspede tinha a consciência da honra com que o hospedeiro o tratava durante a estada ao recebê-lo no seu lar, e era obrigação retribuir a gentileza respeitando os valores e costumes do hoteleiro.

Desta maneira, reforça-se a pretensão de que hospitalidade e hotelaria têm relações próximas e que se desenvolveram e se tornaram mais complexas com o passar dos anos.

Na percepção de Przybylski (2008) as discussões acerca de hospitalidade são ainda recentes, o que faz dela um tema ainda em aberto. A autora propõe, no entanto, uma divisão semântica entre o entendimento de estudiosos ingleses, que ela coloca como uma visão comercial da hospitalidade, e de estudiosos franceses, que em seu entendimento possuem uma visão da hospitalidade com cunho humanístico. O primeiro caso “admite a cobrança de valores financeiros, pois interpreta a hospitalidade como uma troca comercial no que tange a serviços” (PRZYBYLSKI, 2008, p. 15). Já o segundo caso interpreta “a hospitalidade como um ritual quase sagrado, que desconsidera totalmente a cobrança de qualquer valor financeiro. Aceita sim, valores simbólicos na eterna alternância de ‘dar, receber e retribuir” (PRZYBYLSKI, 2008, p. 15). Destaca-se, porém, a maior notoriedade comumente atribuída ao pensamento inglês quando se trabalha a partir de uma perspectiva de mercado.

Lashley (2005 *apud* Camargo, 2008), por sua vez, propõe que há um tríplice campo da hospitalidade humana: a privada (doméstica), social (pública) e comercial. Não se trata, portanto, de um sinônimo de turismo ou hotelaria, e sim de um fato social que envolve, além destes fatores, a (inter) relação entre indivíduos. Lashley (2004) considera ainda que a hospitalidade comercial pode ser interpretada como uma maneira de atrair e manter clientes em um empreendimento, assegurando a qualidade das relações humanas, já que o serviço prestado é generoso, ainda que não desinteressado.

Valls (2000) defende que a maioria dos destinos turísticos, e aqui é possível estabelecer uma relação direta com a discussão acerca de empresas hoteleiras, perderam o conceito clássico mediterrâneo de hospitalidade e acolhida calorosa aos

que chegam a um estabelecimento. Isto estaria associado com questões macro, como o país em análise, forma de ser e agir da população, relações laborais e salariais, entre outros fatores exógenos e também de grande complexidade nas relações sociais. Para ele, é como se, para demonstrar maior sofisticação e profissionalismo, os conceitos de hospitalidade fossem deixados de lado, substituídos por tratamentos polidos e formais e isto é entendido como algo danoso ao processo. Valls (2000) considera, porém, que os locais que tenham conseguido manter este conceito e imagem de acolhimento receptivo obtêm maior rendimento e valor agregado.

Trata-se, portanto, de uma relação de interesses mútuos, e empresas que possuem esta percepção terão maiores chances de sucesso em seus ramos de atuação, especialmente hotéis e meios de hospedagem na visão do referido autor. Valls (2000) defende ainda que as empresas de sucesso do futuro dependem da maneira com que consigam recobrar a hospitalidade no trato cotidiano, ao mesmo tempo em que oferecendo um serviço profissional.

O conceito de hospitalidade está muito relacionado então com “fazer o outro (neste caso, o hóspede) se sentir bem”. As propostas bem sucedidas de hospitalidade são aquelas que conseguem conciliar, então, os diversos aspectos empregados em sua construção semântica, como as distinções propostas por Przybylski (2008) e Lashley (2005).

Binkhorst (2008), por outro lado, defende a ideia de que oferecer experiências é a única maneira de sobreviver no mercado competitivo. Neste sentido, não há nada mais fundamental que as relações estabelecidas com os consumidores. Neste sentido, Petrocchi (2002) considera que empresas hoteleiras tem sua sobrevivência ligada diretamente ao relacionamento com o hóspede. É essencial ir além das expectativas, surpreender e, acima de tudo, manter consistência no que é oferecido.

Baum (2006) considera que a hospitalidade invariavelmente está inserida no contexto da economia da experiência. Reforçando as proposições de Ford e Heaton (2001) e Valls (2000), Baum (2006) propõe que no contexto de hospitalidade, empresas de sucesso requerem ações de engajamento entre colaboradores e hóspedes, que vão além de modelos tradicionais do setor.

Entende-se que a melhor maneira de atingir isto é, além de compreender as novas tendências e o contexto atual de mercado, conhecer e entender a demanda.

Isto se dá por meio de estudos, levantamentos de dados, pesquisas e estruturação e aplicação de novas filosofias e culturas de serviço e hospitalidade. Para que empresas do ramo turístico atendam com eficácia os desejos e necessidades do consumidor, é crucial que estas compreendam o comportamento do mesmo, focando, sobretudo o consumidor para todas as suas atividades (SWARBROOK, J.; HORNE, S. 2002).

2.2 O CONCEITO DO VALOR DO SERVIÇO

Jensen (1999, p.17) coloca que “uma nova batalha pelo mercado iniciou, com uma nova lógica”. Trata-se da gradativa substituição da sociedade da informação pela lógica da sociedade dos sonhos – “uma nova sociedade em que negócios, as comunidades e as pessoas como indivíduos irão prosperar com base em suas histórias, e não apenas com base em dados e informações” (JENSEN, 1999, p.1). O autor defende ainda que aos poucos, o produto se torna secundário – e aqui aparece o papel cada vez mais importante e decisivo do consumidor. Ainda nesse sentido, percebe-se cada vez mais forte a percepção e busca por agregar valor aos produtos e serviços, sendo entendido cada vez mais como diferencial.

Almeida, Redín e Castilla (2006, p.13) defendem que a criação de valor se dá por meio de elementos que não são facilmente inventariados ou controlados. Isto é, estabelecer meios de mensurar o valor dos serviços é algo desafiador e que exige um estudo aprofundado, justamente em função de suas características de intangibilidade e subjetividade.

Zeithaml (1988) considera a definição e diferenciação entre valor e qualidade uma tarefa difícil, e que justamente por isso muitos pesquisadores assumem auto relatos unidimensionais para as definições, tentando capturar as partes mais significativas para os consumidores. A pesquisa de Zeithaml (1988) diagnosticou que uma das maiores dificuldades no estudo de questões ligadas a valor está na grande quantidade de significados que este item possui na percepção do consumidor.

Desta maneira, Pulido-Fernández e Hermoso (2014, p.3) colocam que “durante anos o princípio central das pesquisas de consumidores tem assumido um

modelo muito racional do comportamento de compra” [tradução livre da autora]. Ao mesmo tempo, Holbrook y Hirschman (1982 *apud* Pulido-Fernández e Hermoso, 2014) argumentam que apenas modelos cognitivos são insuficientes para explicar o comportamento do consumidor. Para Zeithaml (1988) construir um modelo de valor requer que o pesquisador entenda ao menos quatro dos muitos significados implícitos nas expressões de valor do ponto de vista dos consumidores. Nesse sentido, Kotler e Keller (2006, p.139) consideram que “[...] os consumidores de hoje, cada vez mais informados, esperam que as empresas façam mais do que se conectar com eles, mais do que satisfazê-los e até mais do que encantá-los”.

Ao longo do tempo as empresas bem sucedidas foram deslocando seu foco da visão interna de melhoria de seus processos para a abordagem voltada para o mercado, objetivando atender as necessidades e desejos de consumidores e entregar valor superior a seus clientes, descobrindo que efetivamente é o cliente quem determina o valor do produto ou serviço (PINTO, 2006, p. 59).

De acordo com Stefanini et. al. (2012, p.352) “conhecer o cliente é fundamental para que realmente sejam atribuídos valores aos produtos e aos serviços que sejam relevantes [...]”. Keegan e Green (2000, p.4 *apud* Pinto, 2006, p.61) colocam que “qualquer empresa do mundo para superar os concorrentes precisa criar valor visível para os consumidores”. Assim, as empresas devem fazer um levantamento de pontos fortes e fracos e orientar mudanças e adequações de acordo com o que o cliente valoriza (GRUPTA e LEHMANN, 2006). Além disso, o nível de importância dos atributos de valor irá variar na concepção do consumidor na mesma progressão em que sua relação com o produto ou serviço aumentar (PINTO, 2006).

O estudo de Zeithaml (1988) identificou padrões de respostas dos clientes, que puderam ser agrupados em quatro definições de valor, sob o ponto de vista do consumidor, conforme descrição contida no quadro, a seguir:

O QUE É VALOR	DEFINIÇÃO
VALOR É PREÇO BAIXO	Na percepção do consumidor há uma relação direta entre preço e valor.
VALOR É TUDO QUE EU QUERO EM UM PRODUTO [OU SERVIÇO]	Consumidores enfatizam os benefícios que recebem dos produtos, como componentes de valor, destacando a subjetividade deste conceito.
VALOR É A QUALIDADE QUE OBTENHO PELO PREÇO QUE	O valor é estabelecido a partir de uma relação direta entre dinheiro dado, preço, e produto [ou serviço] recebido,

PAGO	qualidade.
VALOR É TUDO O QUE RECEBO POR TUDO O QUE DOU	Neste caso, há uma ponderação entre benefícios e sacrifícios envolvidos na aquisição do produto [ou serviço].

QUADRO 1 – DEFINIÇÃO DE VALOR PARA O CLIENTE
 FONTE: Adaptado de Zeithaml (1988)

Sendo assim, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988, p.14) propõem que "o valor percebido é a avaliação global do cliente da utilidade de um produto baseado em percepções do que é recebido e o que é dado". Ainda neste sentido, Cobra e Zwarg *apud* Pinto (2006, p.67) "observam a dificuldade na definição do preço do serviço, pois muitas vezes o cliente relaciona o preço à qualidade oferecida".

Para Drucker (1987, p.344) "a forma como o comprador paga depende do que faz mais sentido para ele. Depende do que o produto faz para quem o compra. Depende do que se ajusta a realidade dele. Depende do que o comprador vê como valor [...]." Infere-se novamente, a subjetividade na concepção de valor. Dias (2003, p.504), por sua vez, propõe que "valor é quanto valem para um determinado cliente os benefícios técnicos, econômicos, de serviços e sociais de um produto ou serviço".

Stefanini et. al. (2012) utilizam a proposta de Kotler e Keller (2006, p.367) acerca da hierarquia de valor para o cliente, adaptando-a ao serviço de um hotel, de modo que temos a seguinte hierarquia (quadro 2):

TIPO DE SERVIÇO	DEFINIÇÃO
BENEFÍCIO CENTRAL	Relaciona-se ao serviço ou benefício fundamental que o cliente está disposto a comprar (descanso e pernoite)
SERVIÇO BÁSICO	O quarto do hotel deve incluir cama, banheiro, toalhas e armários
SERVIÇO ESPERADO	Os hóspedes do hotel esperam cama arrumada, toalhas limpas, lâmpadas que funcionem e um relativo grau de tranquilidade;
SERVIÇO AMPLIADO	Espera-se um produto que exceda as expectativas prévias do cliente (<i>fitness, wireless</i> , entre outros)
SERVIÇO POTENCIAL	Envolve a maximização da ampliação e da transformação de um produto. O produto torna-se mais criativo e inovador e as empresas procuram novos meios de satisfazer aos clientes e diferenciar sua oferta (serviços de mordomo personalizado)

QUADRO 2 – HIERARQUIA DE VALOR PARA O CLIENTE
 FONTE: Adaptado de Stefanini et. al., 2012, p.355-356

Na discussão acerca de valor, cabe a colocação de João, Morgado e Merlo (2010, p.12), de que os clientes estabelecem certas normas como aquilo que é esperado em encontros com várias operações de serviço, ao que destacam que

“uma vez formadas, as expectativas são muito difíceis de serem mudadas”. Pinto (2006, p.67) coloca então que “as empresas que atuam no segmento de serviço precisam compreender as percepções dos clientes e procurar criar e transferir valor no sentido de atender e, se possível superar suas expectativas”.

Assim, através do exposto, tem-se que os significados de valor vão além de questões econômicas. O valor atribuído e o valor percebido são construções dos indivíduos, e devem ser entendidos e estudados como tal. Além disso, deve-se ter em mente que ele não é singular, mas sim plural, e que constantemente estará associado a outras dimensões, tal como a qualidade. Como exposto inicialmente, através do levantamento teórico é possível estabelecer uma distinção semântica sobre o entendimento do que é valor para este estudo – um termo subjetivo e que não se relaciona a priori com sua aplicação econômica/monetária.

2.3 A MOEDA DO SETOR DE HOSPITALIDADE: QUALIDADE

O conceito de qualidade é vivo, heterogêneo, em constante evolução e construção ao longo do tempo, e admite diferentes significados de acordo com a área em que é empregado - indústria e serviços - e o modo como é entendido, (VALLS, 2000; ALMEIDA et. al., 2006). Houve, no entanto, grandes dificuldades em transpor o sentido de qualidade da maneira em que era entendido no campo industrial - onde o cliente não participa do processo de produção do produto – para o setor de serviços, onde se encontra a hotelaria, e onde o cliente participa ativamente do processo de produção, que ocorre simultaneamente ao consumo. Em função disso, ao longo dos anos surgem novas propostas e modelos de avaliação e aplicação da qualidade em serviços (VALLS, 2000). No âmbito empresarial, Kotler (2000, p.63) estabelece que:

O marketing moderno exige mais do que apenas desenvolver um bom produto, atribuir-lhe preço competitivo e colocá-lo à disposição dos clientes-alvo. As empresas também precisam comunicar-se com os clientes existentes e potenciais, e aquilo que comunicam não deve ser deixado ao acaso [...] todos os esforços de comunicação devem ser combinados em um programa de comunicação de marketing consistente e coordenado.

Percebe-se então a importância cada vez mais expressiva de aliar elementos de valor e qualidade aos serviços oferecidos, especialmente no campo da hotelaria, para que haja sucesso do empreendimento. Neste sentido, tem-se ainda a necessidade de entendimento que a combinação de elementos tangíveis e intangíveis, que compõe os serviços, serão percebidos, avaliados e mensurados de maneiras diferentes por diferentes consumidores (VALLS, 2000). Apenas o cliente pode definir a qualidade e o valor no que diz respeito à área da hotelaria, pois de nada adianta que a empresa crie todo um serviço de maneira excepcional ou um ambiente extraordinário, se o cliente estiver insatisfeito com qualquer um destes elementos, afinal isto indica que houve falha por parte da organização no momento de atender às expectativas do consumidor (FORD E HEATON, 2001).

Sendo assim, Zeithaml (1988) define qualidade como superioridade ou excelência. Buades (2001) sintetiza que o conceito mais aceito de qualidade atualmente implica na satisfação das expectativas dos clientes. Ainda neste sentido, Pulido-Fernández e Hermoso (2014, p.5) defendem que “a qualidade do serviço é considerada como um juízo global realizado pelos consumidores com a excelência de um serviço”.

Os consumidores possuem, pois, papel fundamental na interação entre o que é oferecido e a forma como é recebido e percebido por ele durante a execução dos serviços (JOÃO et. al., 2010). Esta percepção é fundamental, especialmente quando Pinto (2006, p.60) coloca que “se as expectativas dos clientes não são atendidas - causando insatisfação - há conseqüentemente a troca de fornecedor”. Sendo assim, é preciso comunicar ao cliente o que se está buscando prestar, ao mesmo tempo em que deve-se atender, e preferencialmente, superar suas expectativas. Minciotti, Santolia e Kaspar (2008, p.158), defendem que conquistar o cliente através da oferta de qualidade superior é um caminho ao desenvolvimento de vantagens competitivas.

Para Ford e Heaton (2001) toda a qualidade da experiência vivida por um cliente pode ser medida por meio da diferença entre a qualidade que o cliente espera e a qualidade que lhe é oferecida e prestada. Sendo assim, se ele receber o que espera, estará satisfeito. Se receber algo além do que esperava do serviço, a qualidade será positiva; e se receber menos do que esperava, a qualidade será negativa. Esta situação é sintetizada na equação $Q_{ec} = Q_{eo} - Q_{ee}$, onde tem-se

que a qualidade da experiência do cliente (Qec) é igual a qualidade de experiência oferecida ao cliente (Qeo) menos a qualidade da experiência esperada pelo cliente (Qee) (FORD; HEATON, 2001).

Reforça-se, no entanto, que assim como estabelecer modelos de avaliação de valor é uma tarefa difícil, é também difícil estabelecer modelos de avaliação de qualidade. Todavia, ao longo das últimas décadas surgiram no mercado proposições de modelos que tem sido amplamente utilizados em pesquisas no setor da hospitalidade. A seguir serão expostos alguns modelos trabalhados por outros autores em estudos e pesquisas a respeito de qualidade, como Grönroos (1984;1990); Ford e Heaton (2000); Buades (2001); Almeida et. al. (2006); Castro (2006); Salazar (2005); Freitas e Almeida (2013); Roch (2013); e Mondo (2014);

Grönroos (1984;1990) propôs um *modelo de qualidade de serviço percebida* (Figura 1), onde a qualidade do serviço percebida pelo cliente é resultado de comparações entre as expectativas do cliente e a percepção do serviço prestado. Este modelo prevê duas dimensões de análise de base: técnica (que diz respeito ao que os clientes recebem da interação com a empresa, às soluções e conhecimentos técnicos e sistemas informatizados) e funcional (que diz respeito à como o serviço é oferecido, à interação, à maneira como se dão as relações internas na organização, comprometimento dos colaboradores e contato com os clientes).

Nesta proposição, há ainda uma terceira dimensão, que teria impactos nas diferenças entre serviço esperado e serviço percebido, que é a imagem da organização. A imagem exerceria a função de “filtro”, e teria suas origens nas fontes de publicidade direta ao cliente, ou então em experiências anteriores deste com a organização. Assim, se um cliente tem uma imagem negativa da empresa, qualquer falha no processo de entrega do serviço será percebido de maneira ainda mais negativa, ao passo que se a imagem prévia é positiva, o cliente pode relevar algumas falhas ao longo do processo.



FIGURA 1 – MODELO DE QUALIDADE DE SERVIÇO PERCEBIDA
 FONTE: Grönroos, 1984 [Tradução livre da autora]

Portanto, a proposição de Grönroos (1990) estabelece que quanto melhor é a imagem prévia da empresa ou organização face ao cliente, melhor será a avaliação da qualidade de serviço. O autor propõe ainda seis critérios de qualidade que seriam levados em conta pelos consumidores: profissionalismo e habilidades [dos colaboradores]; atitude e comportamento; acessibilidade e flexibilidade; confiança inspirada; solução de problemas; reputação e credibilidade.

Lehtinen e Lehtinen (1991) realizaram um estudo e estabeleceram a premissa de que a qualidade de serviço é produzida a partir da interação entre o consumidor e elementos de serviço da organização. Eles estabelecem três dimensões da qualidade: *qualidade física* (aspectos físicos do serviço); *qualidade corporativa* (imagem e perfil da empresa); e *qualidade interativa* (diz respeito ao contato entre colaboradores e clientes, e entre clientes e outros clientes).

Parassuraman, Zeithaml e Berry (1985) propõem, a partir de um estudo prático, a metodologia SERVQUAL (Figura 2), que tem por objetivo verificar e mensurar a satisfação dos clientes com os serviços recebidos, a partir da avaliação das dimensões da qualidade em serviços estabelecidas pelos autores: confiabilidade, receptividade, garantia/segurança, empatia e tangibilidade, levando em conta as considerações deles com relação a três características dos serviços: intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade. Esta metodologia é uma das mais utilizadas para identificar falhas da qualidade de serviço e propor novas estratégias de qualidade de serviço (CHEN 2008).

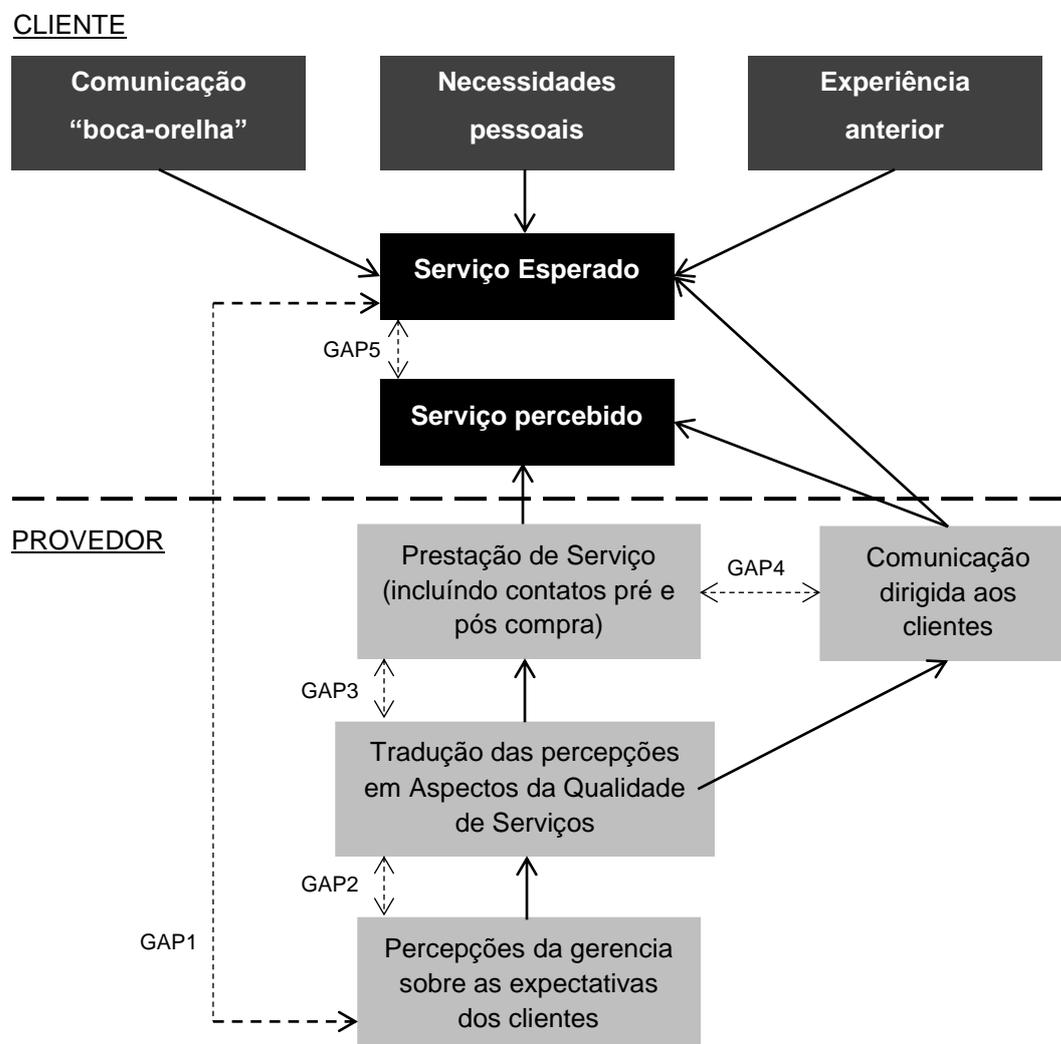


FIGURA 2 – MODELO DE QUALIDADE DE SERVIÇO
 Fonte: Parassuraman, Zeithaml e Berry (1985) [Tradução livre da autora]

Parassuraman et. al. (1985) entendem ainda a qualidade percebida como a diferença entre as expectativas que o cliente tem do serviço antes de seu consumo e as percepções do serviço recebido. No modelo SERVQUAL estudam-se, portanto, os GAPS, isto é, as diferenças ou lacunas entre o nível esperado do serviço e as percepções do consumidor com relação ao serviço recebido.

A primeira lacuna estabelecida diz respeito ao *posicionamento*, quando a empresa possui uma ideia divergente do que os clientes esperam. A segunda lacuna diz respeito à *especificação*, que é o desajuste entre a percepção da empresa sobre o direcionamento do serviço esperado pelo cliente e as especificações dadas com relação à realização do serviço. A terceira lacuna corresponde aos desajustes na prestação do serviço, isto é, nas diferenças entre a maneira como é planejado e como é executado. A quarta lacuna é a *comunicação*, que ocorre quando o serviço prestado ao cliente é diferente do serviço prometido, isto é, comunicado anteriormente ao cliente. Por fim, a quinta lacuna diz respeito à *percepção*, que é o desajuste entre o que o cliente espera receber e o que o cliente percebe ter recebido – que é justamente a definição de qualidade percebida proposta pelos autores.

A partir destas proposições, Parassuraman, Zeithaml e Berry (1988) realizam um novo estudo e desenvolvem um modelo de questionário de avaliação de qualidade, que utiliza cerca de 22 itens para expectativa de qualidade de serviço e 22 itens para o desempenho desta qualidade de serviço, com a intenção de que os entrevistados indiquem através de uma escala de pontuação seu grau de concordância ou discordância com cada item. A partir da análise destes dados tem-se uma maneira de mensurar a satisfação do cliente com base nas respostas daquilo que eles esperavam e daquilo que receberam. No entanto, Buades (2001, p.40) destaca que diferentes estudos replicaram o instrumento SERVQUAL sem, no entanto, conseguir replicar as dimensões de qualidade propostas por seus autores.

Cronin e Taylor (1992) utilizaram a mesma proposta da metodologia SERVQUAL e propuseram a metodologia SERVPERF, que em suma defende a avaliação apenas dos 22 itens de avaliação do desempenho da qualidade do serviço, isto é, da qualidade real. Porém, como no “SERVQUAL, as medidas do modelo SERVPERF são estáticas, na medida em que não consideram a história do serviço, e eles não conseguem captar a dinâmica da expectativa de mudança” (JAYASUNDRA, et. al. 2009 apud MONDO, 2014, p.86).

Ainda se tratando de modelos de qualidade, Oh (1999) propôs um modelo de análise do comportamento dos consumidores no pós-compra, chamado valor e satisfação do cliente. Nesta proposta, a qualidade percebida do serviço recebe influências do preço percebido e das percepções do cliente na execução do serviço. As dimensões do modelo são: preço, valor, intenção de recompra e qualidade.

Assim, tem-se diversas propostas que buscam meios de avaliar as dimensões de qualidade dos serviços. Vale ressaltar, porém, que muitas destas proposições levam em consideração abordagens com fins estatísticos, numéricos, e que em maior ou menor medida, todas apresentam suas limitações de replicação.

2.4 OFERTA DE SERVIÇOS E EXPERIÊNCIAS – DESENHANDO O PRODUTO

O aparecimento de novas tecnologias e o aumento de empresas no setor da hotelaria tem ocasionado uma nova postura por parte das empresas junto aos clientes. Os meios de hospedagem passaram a trabalhar nos últimos anos com a gestão estratégica de acomodação, onde o conceito de “competição” é trabalhado a partir da perspectiva do consumidor, aliada às novas tecnologias da informação. As empresas tem buscado entender o que é importante para o cliente, inovando seus valores, e por consequência, atingindo a fidelização e destaque no meio competitivo.

Neste sentido, Pine e Gilmore (1999) e Ford e Heaton (2001) defendem que até as transações mais simples podem ser transformadas em experiências memoráveis. A experiência se converte, portanto, em uma nova fonte de valor, sendo entendida inclusive, como a quarta oferta da economia, o que se configura em uma nova proposta chamada Economia da Experiência – teoria que tem se propagado em diversos setores. Ao mesmo tempo, Brown (2010, p. 113) estabelece que “em nenhum setor o desafio de elaborar experiências cativantes é maior do que o setor hoteleiro – e talvez em nenhum outro setor os riscos sejam tão elevados”.

Na proposta de Wu e Liang (2009) os “encontros de serviços” são antecedentes ao valor da experiência. Para Spolon (2010), o turista de hoje é menos passivo e compassivo e muito mais participativo. Dias (2003, p.106) define que:

Serviço é um bem intangível, podendo ser entendido como uma ação ou um desempenho que cria valor por meio de uma mudança desejada no cliente ou em seu benefício. Os atributos de um serviço são seus componentes tangíveis e intangíveis, avaliados ou assumidos pelo cliente. São três os tipos de atributos do serviço: aquele que pode ser pesquisado e avaliado antes da compra, aquele que pode ser avaliado durante a realização do serviço e o atributo que não pode ser avaliado nem mesmo após a realização do serviço.

João et. al. (2010, p.12) defendem que a “entrega de um serviço de qualidade significa justamente atingir as expectativas dos consumidores de uma forma consistente”. Pinto (2006, p.66) cita as cinco categorias de oferta para Kotler (2000, p.49), estabelecendo-as como bem tangível, bem tangível associado a serviços, híbrida, serviço principal associado a bens e serviço puro.

Grönroos (1993, p. 38 *apud* Pinto, 2006) considera que os serviços são percebidos de maneira subjetiva e estabelece quatro características básicas:

- a) Os serviços são mais ou menos intangíveis;
- b) Os serviços são atividades ou uma série de atividades em vez de coisas;
- c) Os serviços são pelo menos até certo ponto, produzidos e consumidos simultaneamente;
- d) O cliente participa do processo de produção, pelo menos até certo ponto.

Estas características se assemelham às considerações de Cobra e Zwarg (1986); Dias (2003) e Giansi e Corrêa (1996). A inseparabilidade do serviço se daria justamente em função de suas características intrínsecas que o diferenciam de produtos e requerem a presença do cliente para sua estruturação e realização, além disso, as diferentes concepções são semelhantes ao lhe atribuírem faculdades como intangibilidade, variabilidade, inseparabilidade e a perecibilidade (PINTO, 2006).

Outro conceito intimamente ligado à esta questão diz respeito às emoções do cliente. Vale ressaltar que na hotelaria tem-se a oferta de um serviço por parte de pessoas, entendidas como a organização hoteleira, destinado a outras pessoas, em que ambas as partes possuem características singulares e demonstram e implicam suas emoções e vivenciam as situações de acordo com o seu ponto de vista e suas experiências anteriores – especialmente o cliente (MANOSSO, 2011). Assim, as emoções podem ser utilizadas como instrumentos de gestão hoteleira, na medida em que permitem a busca por fidelização em função do aumento da qualidade das

experiências produzidas, por meio da potencialização de emoções positivas e supressão de emoções negativas (MANOSSO; GÂNDARA; SOUZA e BÓGEA, 2013).

As emoções intrinsecamente estão ligadas ao processo de experiências. Beni (2004) ao tratar das viagens estabelece também a importância das emoções, ao passo que defende a importância tanto dos aspectos intelectuais como emocionais na vivência de experiências únicas. Brown (2010), por sua vez, propõe que uma experiência de sucesso requer a participação ativa do consumidor; deve dar a este consumidor a sensação de ser autêntica, genuína e cativante; e por fim que as experiências devem ser cuidadosamente pensadas pelos gestores ou administradores.

Sendo assim, o turismo, tendo a hotelaria como um de seus principais componentes, pode ser considerado um dos maiores exemplos da prática da economia da experiência. Para Pinto (2006, p.67) no “mercado de serviços, a percepção da qualidade é fortemente influenciada pela experiência, um atributo que só pode ser avaliado depois do ‘uso’ do serviço”.

Neste sentido, tem-se a proposição de Pine e Gilmore (1989) que dispõe que o conceito de “economia da experiência” tem se mostrado como tendência para substituir o conceito de “economia de serviços”, a partir da concepção de “unicidade”. Ele visa possibilitar vivências únicas e individualizadas aos turistas, com “experiências singulares e memoráveis, exigindo muita criatividade e constante renovação do turismo configurando-se, portanto, como uma ampla e complexa atividade em frequente processo de renovação” (BABINSKI; DARTORA e VALDUGA, 2007, p.2). Há necessidade de criar novos vínculos entre oferta e demanda, em um mercado cada vez mais competitivo e que, ao mesmo tempo, se torna cada vez mais segmentado, pois os turistas querem experiências únicas, que lhe agreguem valor – seja ele simbólico ou material.

Para ser uma experiência, a viagem precisa superar a banalidade, os aspectos triviais, estereotipados e convencionais e estruturar-se como uma experiência que nasça da riqueza pessoal do viajante em busca de momentos e lugares que enriqueçam sua história. Caso contrário, sobrarão a promessa não cumprida, a frustração, uma felicidade dúbia, contaminada pela incompreensão dos paradoxos e contradições inerentes ao nosso mundo (TRIGO, 2010, p.35).

Contudo, embora as empresas busquem cada vez mais personalizar e diferenciar seus serviços, não deixa de haver a necessidade de estabelecer padrões mínimos de oferta, que devem ser disponibilizados a todos, retomando -se assim, a ideia de empresa de sucesso, colocada por Valls (2000). Esta questão se torna ainda mais fundamental quando o contexto de empresas globais é levado em consideração. O estudo de Baum (2006) aponta que, para os hóspedes, há uma noção implícita do que constitui um hotel de bandeira internacional, a partir do entendimento de que as facilidades que o compõe; o *layout* (disposição) e ambientação dos quartos e demais áreas; e rotinas observadas, por exemplo, devem seguir um padrão mínimo esperado.

Como visto anteriormente, hospitalidade, especialmente a comercial, está intimamente ligada à maneira como um serviço de hotelaria é prestado ao hóspede e por ele percebido. Está diretamente ligada à maneira de agir, e invariavelmente resultará em uma experiência para o hóspede. Desde a internacionalização das bandeiras e redes hoteleiras, e com a intensificação dos intercâmbios em função da globalização, além de questões econômicas, a presença de hotéis internacionais está cada vez mais forte no Brasil. Cada rede busca uma filosofia e uma maneira de se estabelecer competitiva no mercado, e o termo “clientologia” (Laval *apud* Ford e Heaton, 2001, p.5), se torna cada vez mais atual e marcante. Nesse sentido, torna-se cada vez mais presente no mundo corporativo o conceito de “desenho de produto”, ou design thinking.

A princípio a metodologia do design thinking surgiu para incentivar profissionais de Design, isto é, *designers*, a pensarem seus projetos de uma maneira diferente, muito mais ampla. Mas, de acordo com Brown (2010, p.6), “[...] os princípios do design thinking são aplicáveis a uma ampla variedade de organizações, não apenas a empresas em busca de novos produtos para oferecer”. Isto é, a própria amplitude do pensamento de design thinking possibilitou que a ideia pudesse ser utilizada por profissionais de outras áreas, inclusive Turismo, como será o caso deste estudo.

Um *design thinker* (pensador de novos produtos) irá buscar subsídios para novas ideias e projetos, bem como para a solução de problemas nas mais diversas áreas – trata-se de um estudo inter e transdisciplinar – de modo que ao final do projeto tenha conseguido conciliar harmoniosamente aspectos de viabilidade,

praticabilidade e desejabilidade do produto – ou no caso, serviço (BROWN, 2010). Manosso (2011, p.66) coloca que o design thinking “busca maximizar as experiências dos usuários dos serviços, sendo que estas estão vinculadas de maneira direta com as emoções do indivíduo, ou seja, a experiência deve criar um vínculo com o usuário se ‘utilizando’ de suas emoções”.

Brown (2010, p.46) define que a missão do design thinking é traduzir observações em *insights*, e estes em produtos e serviços para melhorar a vida das pessoas. Desta forma, as ferramentas utilizadas nas propostas de trabalho empregadas por designer thinkers são uma extensão dos horizontes para os profissionais que buscam aplicar os conceitos da Economia da Experiência.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir serão descritos os procedimentos metodológicos que irão subsidiar a pesquisa. Com isto, serão descritos o delineamento da pesquisa, o universo e amostra da pesquisa e o instrumento de coleta de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Em função de sua complexidade, a pesquisa realizada pode ser classificada como exploratória, na medida em que buscou avançar na compreensão de um fenômeno recente, ainda pouco abordado na literatura e nos meios acadêmicos. Ela foi dividida em duas etapas, uma composta de pesquisa documental bibliográfica e outra composta de um estudo de caso, que abordou os princípios qualitativos para a elaboração da análise dos resultados.

Esta definição foi adotada, apesar das ressalvas de Goode e Hatt (1977), que inferem que “a pesquisa moderna deve rejeitar como uma falsa dicotomia a separação entre estudos ‘qualitativos’ e ‘quantitativos’, ou entre pontos de vista ‘estatístico’ e ‘não estatístico’”. Os autores defendem que independente de quão precisas são as medidas, o que é medido continua sendo uma qualidade.

A primeira parte da pesquisa, bibliográfica e documental, foi composta de arquivos e publicações que serviram para a construção de um referencial teórico que subsidiou o estudo e a análise de resultados. Foram utilizados trabalhos semelhantes como fonte de pesquisa, ao mesmo tempo em que estas publicações auxiliaram na discussão dos dados levantados. Para Gil (2002, p.45):

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço.

Vale ressaltar que ainda são poucos os estudos voltados à avaliação, medição e averiguação de aspectos intangíveis, como acontece com os serviços, e no caso desta pesquisa, com a avaliação de valor atribuído aos serviços, de maneira qualitativa. Lovelock e Wright (2001, p.14 *apud* Pinto, 2006, p.60) defendem que cada vez mais as empresas tem utilizado a pesquisa como meio de conhecer e entender o cliente.

Revisões na literatura apontam diferentes abordagens metodológicas adotadas por pesquisadores e consultores de empresas de turismo para alcançar resultados que dizem respeito ao comportamento do consumidor – o que ele espera, como ele avalia um produto ou serviço e como ele constrói seus juízos de valor acerca de determinados temas.

Wind, Green, Shifflett e Scarbrough (1982) realizaram um estudo exploratório utilizando o modelo de análise conjunta para identificar quais os atributos valorizados por diferentes tipos de clientes da rede de hotéis Marriot para a implantação de uma nova bandeira da marca. Este estudo foi realizado com 601 pessoas com a aplicação de questionários e o incentivo de USD 35,00 por participante – e embora os resultados sejam interessantes e tenham se mostrado extremamente válidos à proposta do projeto, o mesmo modelo não seria viável para este estudo, visto as limitações e intenções desta pesquisa.

João et. al. (2010) realizaram um estudo exploratório para analisar os atributos valorizados pelo consumidor de hotelaria no segmento econômico utilizando como base a pesquisa de Wind et. al. (1982), incorporando ainda a elaboração de um *focus group*, com fins de atribuir aspectos qualitativos mais profundos ao estudo.

Branco et. al (2010) utilizou a metodologia proposta por Tinoco e Ribeiro (2007 *apud* Branco, et. al, 2010) para estabelecer determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços de hotelaria. Para Tinoco e Ribeiro (2007 *apud* Branco, et. al, 2010) a abordagem emprega procedimento mais simples do que a técnica de equações estruturais (que se apoia em procedimentos estatísticos); requer amostras relativamente pequenas e permite maior abrangência de investigação, no sentido que permitiria contemplar um número maior de determinantes da satisfação dos clientes, sem inviabilizar o estudo. A amostra da pesquisa foi escolhida aleatoriamente, e foi realizada a aplicação de questionários a cinquenta respondentes.

Freitas e Almeida (2013) realizaram um estudo exploratório para classificar a qualidade de serviços em meios de hospedagem e para tanto utilizaram a metodologia SERVPERF.

Parasuraman et. al (1985) desenvolveram um estudo exploratório com fins qualitativos para investigar o conceito de qualidade de serviço, com entrevistas no estilo *focus group* com consumidores e entrevistas em profundidade com executivos.

Zeithaml (1988) propôs uma pesquisa exploratória sobre a qualidade e valor de produtos na categoria de bebidas, através de entrevistas com empresas, entrevistas no formato *focus group*, e entrevistas em profundidade com trinta consumidores diretos eleitos livremente.

Manosso (2011) realizou uma investigação com relação ao papel dos colaboradores de um empreendimento hoteleiro em Curitiba, Paraná, na gestão das emoções dos hóspedes. Para tanto, realizou um estudo exploratório, de natureza aplicada, utilizando ferramentas da metodologia do *design thinking – brainstorming* (coleta de ideias em grupo), *issue cards* (criação de cartões que representem situações), *role play* (jogo de papéis), *storytelling* (assumir papéis para criar situações) e *storyboard* (criação de histórias com palavras chave) - enfatizando o estudo sob a perspectiva do colaborador.

Com um enfoque distinto da hotelaria, porém com uma metodologia extremamente rica e inovadora, Souza (2013), realizou um estudo qualitativo para analisar o mobiliário urbano de Curitiba (BR) e Montreal (CA) como elementos de produção e transformação do espaço urbano, público e turístico, desde a percepção dos turistas e população local, utilizando como técnica de coleta de dados para a

pesquisa a elaboração de *personas* (baseada em técnicas de *design thinking*), com análise de dados pela técnica de emparelhamento. Esta metodologia surtiu os efeitos propostos para a pesquisa, e se mostrou válida para o projeto.

A literatura demonstrou, então, outras propostas de estudos sob diferentes abordagens. A presente proposta leva em conta a abordagem qualitativa, utilizando-se de ferramentas oriundas do pensamento do *design thinking*. Esta opção justifica-se a partir do entendimento que análises numéricas não traduzem de maneira profunda a percepção do consumidor, embora sejam excelentes indicadores.

Após o levantamento teórico para a pesquisa, foi proposta então a execução de um estudo de caso, pois esta é uma metodologia que permite explorar de forma mais ampla e clara situações cujos limites não estão claramente definidos, além de possibilitar a formulação de hipóteses (Gil, 2002). Este tipo de proposição metodológica é ainda “encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos” (Yin, 2001 *apud* Gil, 2002).

Estas orientações se deram em ordem de tornar o estudo mais completo e possibilitar resultados expressivos e inovadores ao objetivo central proposto, afinal, aspectos da metodologia do *design thinking*, são defendidos e trabalhados por diversos autores, como Buchanan (1992); De Bono (2005), Myerson (2007), Brown (2010), Martin (2010), Manosso (2011) e Souza (2013).

Além disso, cabe colocar que Jensen (2002), considera que a sociedade atual já criou instrumentos sofisticados para medir, avaliar e prever as necessidades materiais dos consumidores. O grande desafio agora é desenvolver ferramentas para entender e analisar as necessidades emocionais dos consumidores, afinal estas necessidades emocionais impactam diretamente na determinação dos comportamentos de compra, aproveitamento de funcionários, bem como avaliação de performances de gerenciamento (JENSEN, 2002).

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Em um primeiro momento, foi realizado um estudo teórico para dar subsídio à parte prática da proposta. Em seguida, buscou-se identificar junto aos gestores os principais perfis de hóspedes que utilizam o hotel, bem como identificar se há por parte dos gestores alguma preocupação com atributos que sejam mais valorizados pelos hóspedes em geral e como isto é percebido por estes gestores.

A gerente geral do Radisson Curitiba, Márcia Coelho – que conta com formação profissionais em Ciências Contábeis, com especialização em Controladoria e Finanças, além de dez anos de experiência trabalhando com hotelaria - reforça a importância de entender o cliente e identificar quais são suas principais expectativas e percepções com relação ao empreendimento, de modo a orientar corretamente as ações de gestão. Desta maneira, antecipou algumas informações que posteriormente seriam reafirmadas por meio das pesquisas *in loco* e por telefone.

Para tanto, Coelho utilizou alguns dados consolidados das pesquisas de satisfação realizadas com os hóspedes que já utilizaram o hotel. Estas pesquisas são realizadas através de um meio eletrônico, sempre após o check out dos hóspedes, e são de responsabilidade da empresa Hay Group (2014), que de acordo com seu site institucional, tem como missão transformar “dados de pesquisas em insights”, oferecendo aos seus clientes “perspectivas inovadoras com relação às suas organizações”. Esta percepção inicial já reforça a importância de conhecer e entender os clientes, neste caso, hóspedes, de modo a orientar as estratégias de mercado, como revelado anteriormente nas exposições teóricas.

Esta constatação assume maior importância ainda a partir da iniciativa da gestora em compartilhar alguns dos resultados destas pesquisas consolidadas, e que terão grande valia no momento de validar os resultados finais das pesquisas realizadas a partir da proposta metodológica sugerida. Até o final de outubro o hotel contava com 930 respostas de hóspedes, de avaliaram os serviços prestados em Alimentos e Bebidas; Atendimento; Estrutura: Conservação e Limpeza; Eventos; Fitness Center; Internet; Lazer e Entretenimento e Engajamento (Figura 3). A maioria dos quesitos apresentou valores ótimos de satisfação, acima de 90% entre os entrevistados, com exceção dos itens “internet”, “fitness center” e “alimentos e bebidas”, que tiveram os níveis de satisfação na marca dos 80%.

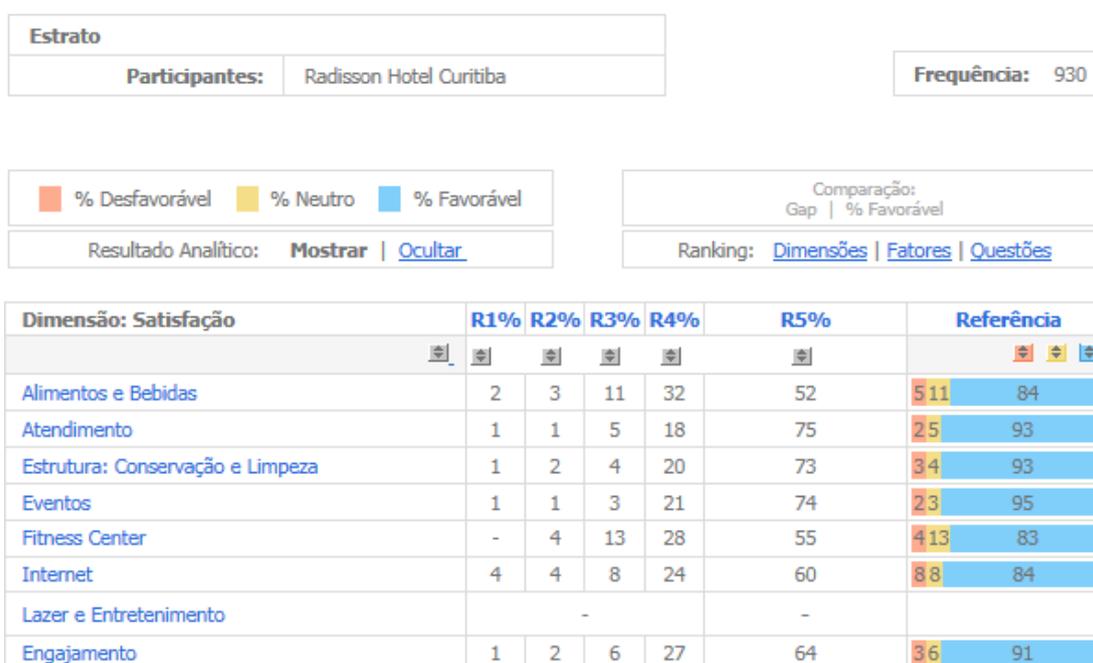


FIGURA 3 – COMPILADO DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO RADISSON HOTEL CURITIBA
 Fonte: Relatórios Internos fornecidos pela Hay Group, Hotel Curitiba Capital (Radisson Curitiba), 2014

Na percepção de Coelho, estes itens indicam precisamente as áreas nas quais o corpo hoteleiro tem falhado e são fundamentais para direcionar esforços de correção. Com relação aos níveis com maior valor, embora se mostre satisfeita, ela reforça que sempre há margem para aperfeiçoar e atender com cada vez mais qualidade, de modo que ele de fato, tenha a melhor experiência possível no hotel.

Vale ressaltar que o compilado de informações mencionado por Coelho reúne informações de todos os perfis de hóspedes que utilizam o hotel, e para o escopo do presente estudo, buscou-se identificar os principais perfis de hóspedes. Para tanto, além das percepções de Coelho, foram realizadas entrevistas com outros gestores do empreendimento, isto é, os gerentes de departamentos, de modo que pudessem ser identificados os perfis e construídas as *personas*, referidas nos procedimentos metodológicos.

Estes dados apresentados neste capítulo são um excelente subsídio para a análise das entrevistas pretendidas, de modo que será possível comparar a opinião geral dos hóspedes, expressa de maneira genérica acima, com as opiniões sintetizadas nos respondentes que correspondem às *personas*, que serão descritas adiante no estudo.

Na sequência, foram realizadas entrevistas em profundidade com os hóspedes do Radisson Hotel Curitiba, obedecendo as estratégias metodológicas descritas adiante no presente estudo. As entrevistas foram estruturadas de maneira holística, bem como abarcando aspectos revelados por outras metodologias acerca da qualidade, de modo a obter os resultados expressivos quanto ao valor atribuído aos serviços, sob a perspectiva dos clientes, como é o objetivo principal da pesquisa, utilizando ferramentas metodológicas que se fundamentam no design thinking.

Brown (2010, p.100) defende que existem muitas abordagens à prototipagem, mas elas compartilham um aspecto inigualável e paradoxal: desacelerar, para então acelerar. Em outras palavras, a prototipagem propõe a criação de protótipos, a partir de uma sequência de pensamentos elaborados, de modo a evitar erros e enganos na fase de desenvolvimento de produtos. Para tanto, com base nas propostas de elaboração de pensamento do design thinking, a presente pesquisa contou com a elaboração de *personas*.

Com base em Cooper (1998), Long (2009) e Goodwin (2009), o portal online servicedesigntools.org (2014) descreve esta como uma ferramenta valiosa de pesquisa. Além disso, esta técnica já foi e continua sendo adotada para universos em que a amostra é muito heterogênea (SOUZA, 2013). Loureiro (2008, p.24), defende como razão para a criação de *personas* o fato de “motivar e guiar a equipe de desenvolvimento para pensar na construção das interfaces tendo em mente os usuários representados por esses perfis”.

Persona é [portanto] um personagem fictício construído para representar as necessidades de toda uma gama de usuários reais. Ao colocar um rosto e um nome com os pedaços desconexos de dados de sua pesquisa com usuários e trabalho de segmentação, *personas* pode ajudar a garantir que você mantenha os usuários em mente durante o processo de design. (GARRET, 2011, p. 49)
[Tradução livre da autora]

Sendo assim, afere-se que cada *persona* é baseada em um personagem fictício, cujo perfil foi elaborado para conectar-se com um grupo social existente. *Personas* não tem o objetivo de sintetizar todos os públicos, mas sim, estabelecer os principais públicos a serem atingidos no projeto a ser desenvolvido – neste caso, a

elaboração de um produto hoteleiro. Desta maneira, cada *persona* assume atributos dos grupos aos quais representam.

Para o presente estudo, com base na observação dos perfis de hóspedes que utilizam o hotel Radisson Curitiba, foram elaboradas três *personas*, isto é, três personagens que reúnem o maior número de características possível dos hóspedes, validadas com os gestores do empreendimento. O quadro 3 apresenta as etapas de elaboração das *personas*.

Etapas	Ações	Observações	Resultados
Identificação dos perfis dos principais hóspedes do Radisson Curitiba	Reunir os principais dados a respeito de potenciais perfis de hóspede a partir de observações empíricas, conhecimento prévio correspondente à experiência como funcionária e dados do sistema	Após elencar os perfis potenciais, validá-los com os gestores do empreendimento, compreendidos pelas Supervisoras de Recitas e Reservas e Gerente de Serviços e Operações	Identificação de características e padrões entre hóspedes que geraram informações necessárias para compor as características principais do perfil das personas
Elaboração das fichas de perfil de personas	Definir uma persona para cada perfil de hóspede identificado	Definição de três personas (Quadros 6,7,8)	Fichas com o perfil das <i>Personas</i> que irão orientar a escolha de hóspedes para a entrevista <i>in loco</i>
Aplicação da pesquisa para as pessoas com o perfil semelhante ao perfil das personas determinadas	Verificação com o Gerente de Serviços e Operações para validar as características do respondente potencial; Realização da pesquisa através do Instrumento de Coleta de Dados	Entrevista com cinco hóspedes correspondentes a cada persona, totalizando 15 entrevistados. As entrevistas foram realizadas no hotel para as <i>personas 1 e 2</i> , e por telefone, com os hóspedes da <i>persona 3</i> .	Cada respondente identificou quais serviços são mais importantes para a sua avaliação.

QUADRO 3 – ETAPAS DE DEFINIÇÃO DAS PERSONAS

FONTE: Adaptado de SOUZA (2013)

Após a definição das *personas*, entendidas como protótipos para o modelo de pesquisa, foi realizada a pesquisa com hóspedes do empreendimento que se enquadravam no perfil de cada uma das *personas*. Em outras palavras, hóspedes que eram a representação do personagem fictício, significando a expressão de muitas de suas características.

Para a elaboração do perfil de cada *persona* utilizou-se como base o modelo descrito no quadro 4.

PERSONA		FONTE/VALIDAÇÃO
FOTO	Foto que exemplifique, de forma estereotipada, o personagem fictício	Pesquisas online, com fotos que representem estas características gerais
NOME FICTÍCIO	Nome criado para representar o personagem fictício	Nome elegido aleatoriamente, apenas para fins de validação da proposta
PERFIL GERAL	Características gerais do hóspede	Validação através de dados de sistema e documentos do hotel, bem como validação com os gestores do empreendimento
PERFIL DE HOSPEDAGEM	Características específicas, que dizem respeito ao seu modo de utilização dos serviços hoteleiros	Validação através de dados de sistema e documentos do hotel, bem como validação com os gestores do empreendimento

QUADRO 4 – MODELO DE FICHA DE PERSONAS

Fonte: A autora, 2014

A análise dos dados foi um grande desafio, visto que foi “preciso descobrir, dentre a variada gama de atributos elencados pelos clientes, como insumos da qualidade dos serviços, aqueles que são os mais importantes” (CASTELLI, 2001, p.138). A proposta tornou-se ainda mais interessante, ao objetivar-se um estudo de caso, pois revelou informações de grande valia aos gestores do empreendimento hoteleiro em questão. A pesquisa culminou com a análise e interpretação dos dados coletados, e discussão dos resultados para a elaboração de três produtos, cada um voltado para um perfil, que contenham os serviços que de fato são valorizados pelos hóspedes do hotel Radisson Curitiba, que serão descritos adiante no presente estudo.

Seguindo o modelo de estudo de Campos (2013), foi adotado um universo de amostra finito, com uma amostra não probabilística. Isto se deu,

pois, em função do tipo de metodologia de análise pretendida, os hóspedes foram avaliados por acessibilidade e disponibilidade dos mesmos, desde que se enquadrassem nos perfis de *personas* propostas, preconizando uma abordagem não invasiva. De acordo com uma consultoria prestada por Thiago Alves de Souza, autor do estudo anteriormente referenciado sobre mobiliário urbano, bacharel em Turismo e Business Designer da empresa Ideia no Ar, e Idea Manager da empresa INK – Agência de Transformação, assistida pelo orientador do presente projeto, Dr. José Manoel Gonçalves Gândara, no mês de Agosto de 2014, a amostra foi limitada a cinco entrevistados por perfil identificado, devendo estes corresponder às *personas* descritas.

Esta foi considerada uma amostra válida tendo em vista a natureza da pesquisa, o tipo de instrumento de coleta de dados, e os fins pretendidos. Vale ressaltar o apoio da gerência do empreendimento à pesquisa, ao mesmo tempo em que os resultados obtidos são fundamentalmente resultantes da predisposição dos hóspedes em realizarem as entrevistas, como mencionado anteriormente.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Tendo em vista a metodologia proposta, fundamentada no pensamento do *design thinking*, bem como os desafios de se analisar qualitativamente o valor atribuído aos serviços sob a perspectiva dos hóspedes, objetivou-se a criação de um instrumento de coleta de dados para as entrevistas a serem realizadas que pudesse conciliar estes dois aspectos centrais da pesquisa. Sendo assim, após buscas de maneiras de tornar isto possível, e da cogitação de aplicação de um questionário estruturado em perguntas abertas para posterior análise dos discursos abertos, em contato com o consultor Thiago Souza, anteriormente referenciado, concluiu-se que para este estudo seria interessante a criação de um instrumento diferente dos já utilizados e citados nas bibliografias existentes.

A sugestão então foi a criação para cada perfil, sintetizado nas *personas* definidas, dois produtos hoteleiros, compostos essencialmente por itens de serviços. Este instrumento de análise pareceu o mais adequado na busca de atingir dois objetivos deste estudo, mencionados anteriormente: identificar o que é importante para cada um dos perfis de hóspedes na prestação dos serviços do Radisson Curitiba; e conformar uma proposta de produto hoteleiro que reúna todos os serviços que são mais valorizados para cada perfil de hóspedes do hotel.

Ao todo então, foram criadas então, seis propostas de produtos, duas para cada *persona*, diferenciadas em *produto A* e *produto B*. Esta construção foi participativa, e dividida em três etapas. A primeira contou com uma reunião *in loco* com o Gerente de Serviços e Operações, Rodrigo Faria, e com a Gerente de Eventos, Bárbara Cabral. Nesta fase, ouviu-se e anotou-se o que os gestores consideravam serem serviços importantes para cada *persona*. Estas anotações posteriormente foram agrupadas e divididas entre as propostas de produtos, que seriam os subsídios do instrumento de coleta de dados.

Para tornar mais completos os produtos-protótipos, além da opinião dos gestores, buscaram-se identificar quais serviços os concorrentes do Radisson Curitiba ofereciam e eram valorizados por seus respectivos hóspedes, ou quais serviços apareciam como uma carência no mercado. Para identificar quais outras empresas deveriam ser levadas em consideração nesta etapa, fez-se uma consulta à equipe de vendas da unidade.

Jéssica Pozza, *revenue manager* dos três empreendimentos da Atlantica Hotels em Curitiba, esclareceu que anualmente, durante a elaboração do planejamento estratégico, as equipes de vendas das unidades definem o *set* competitivo dos hotéis, baseadas nas categorias de hotéis e regiões geográficas da cidade em que eles se encontram. Este *set* é responsável por indicar quais são os concorrentes diretos dos empreendimentos, e diariamente é feita uma análise da concorrência para medir o grau de avanço e competitividade de cada empreendimento. Por conseguinte, tem-se que os concorrentes da cesta competitiva do Radisson são os hotéis: Bourbon

Convention; Deville Rayon; Four Points By Sheraton Curitiba (também administrado pela Atlantica Hotels); Pestana e Slaviero Conceptual Full Jazz.

A melhor maneira identificada para coletar estes dados da concorrência foi aferida do estudo de Roch (2013), que trata da gestão da qualidade dos serviços nos hotéis executivos a partir da perspectiva da economia da experiência. A autora trabalha muito o conceito de reputação online, e de como os consumidores estão vivendo uma tendência de produzir suas próprias informações, ao mesmo tempo em que usufruem da oferta, se relacionam e compartilham experiências. No estudo são analisados comentários online criados por hóspedes de hotéis executivos, nos sites TripAdvisor e Booking, utilizando como base de análise justamente os hotéis que compõe a cesta competitiva do Radisson, além do hotel Crowne Plaza, que deixou de existir no início do ano de 2013.

Partindo deste estudo, a segunda etapa na construção do instrumento de coleta de dados foi composta da leitura dos comentários postados no site TripAdvisor a respeito dos hotéis Bourbon Convention; Deville Rayon; Four Points By Sheraton Curitiba (também administrado pela Atlantica Hotels); Pestana e Slaviero Conceptual Full Jazz, objetivando a identificação de serviços diferenciais ou ausência de serviços que tenham tido relevância na experiência de seus respectivos hóspedes, de modo a provocar um comentário acerca deles. Este site foi eleito como meio de obtenção e leitura dos comentários por ser um dos mais populares líderes de venda e influência online (CUENLLAS , 2012 apud ROCH, 2013).

O site TripAdvisor divide os comentários dos consumidores em categorias: viajantes com a família; sozinhos; românticos (casal) e negócios. Utilizando as categorizações dos comentários pelo site, e dada a grande expressividade de explicações de pessoas que viajaram a “negócios”, esta categoria de comentários foi levada em consideração para a identificação de serviços potenciais na construção dos instrumentos das *persona 1* e *persona 3*, enquanto que os comentários das categorias romântico e família foram levadas em consideração para a identificação de serviços potenciais na construção do

instrumento da *persona* 2. Ao total, para cada um destes dois grupos gerais de comentários indicados foram considerados 90 comentários por hotel.

Corroborando o estudo de Roch (2013, p.113), constatou-se dentre os comentários analisados que “o atendimento; a localização, citada na maioria das vezes como positiva; o conforto dos quartos; a estrutura do café da manhã; e a piscina, como o item de lazer mais [expressivo]”, bem como o acesso à internet são, de fato, os fatores mais recorrentes nas opiniões emitidas pelos hóspedes da cesta competitiva em questão. O desafio então foi identificar itens passíveis de serem transformados em oferta de serviço que pudessem ser conformadas em um produto hoteleiro.

Como o principal objetivo deste estudo de caso não é discorrer acerca da reputação online do empreendimento, e sim compreender quais são os serviços mais valorizados por seus hóspedes, não haverá um detalhamento acerca dos comentários analisados. Os principais itens de serviço foram extraídos e sumarizados nos produtos que configuram os instrumentos de coleta de dados.

A combinação de serviços obtidos na primeira e segunda etapa da construção foi sintetizada, compondo novamente dois produtos para cada *persona* proposta, e levados novamente para validação dos gestores. Este processo compõe a terceira etapa de elaboração do instrumento de coleta de dados, que resultou nos seis produtos hoteleiros contidos nos apêndices A, B e C.

Embora a construção destes produtos como protótipos tenha sido muito válida e enriquecedora para a pesquisa, ainda não era suficiente para sanar o objetivo geral da proposta, nem fornecia os subsídios necessários para análise e elaboração de conclusões. Assim, com base em discussões durante as orientações da pesquisa e da consultoria de Thiago Souza, identificou-se que o mais interessante neste quadro de investigação seria confrontar os produtos iniciais criados, com os hóspedes que representassem as *personas* propostas, de modo que as entrevistas fornecessem as respostas acerca das preferências e importâncias dos serviços para cada perfil revelado.

Desta forma, os dois produtos-protótipos seriam apresentados aos hóspedes e estes, em um primeiro momento, teriam que eleger um ou outro como o de sua preferência. Cabe ressaltar que na elaboração dos produtos que serviriam como instrumento de coleta de informações para o perfil sintetizado na *persona* 3, propositalmente foram elencados itens de serviço associados a um benefício direto ao entrevistado, hóspede, bem como itens de serviço que de alguma maneira representassem benefícios indiretos, isto é, que correspondesse à questões técnicas e que, em geral, tem maior peso na tomada de decisões tendo-se o ponto de vista da empresa contratante, e não tanto o indivíduo como desfrutador dos benefícios do hotel contratado.

O novo desafio então foi encontrar uma maneira de alcançar as respostas que ajudassem a atingir a raiz do problema, ou seja, uma maneira de fazer com que os hóspedes expressassem seus sentimentos com relação a importância dos serviços na oferta hoteleira, tendo o Radisson Curitiba como objeto de estudo.

Com isso em mente, optou-se por utilizar a “técnica dos porquês” na realização das entrevistas. De acordo com Andreasi (2013), a técnica foi desenvolvida como ferramenta de solução de problemas por Taiichi Ohno, pai do Sistema de Produção Toyota e consiste em formular a pergunta “Por quê” cinco vezes para compreender o que aconteceu (a causa-raiz). O número de vezes da pergunta, no entanto, não necessariamente precisa ser cinco. Pode ser um número de vezes menor, contanto que se atinja o objetivo pretendido com a pergunta.

Esta técnica é amplamente descrita no livro *The Lean Startup (A Startup Enxuta)*, de Eric Ries, publicado no ano de 2011. Embora seja muito utilizada para atingir o motivo de um problema, em geral associado à algo negativo, de uma organização, optou-se por esta técnica em função de sua essência – descobrir uma “causa-raiz”. Para este estudo de caso, a “causa-raiz” é o valor do serviço, ou seja, identificar por quê determinado serviço é importante ou relevante para o hóspede.

Trata-se de vinte e dois itens elencados de serviço (quadro 05) que são ofertados em qualquer empreendimento da bandeira, em qualquer lugar do mundo – filosofia que é seriamente respeitada pelas concessionárias da marca, que anualmente recebem inspeções de auditoria que garantem que os procedimentos previstos estão sendo executados.

SERVIÇO	DESCRIÇÃO
	Yes I can! Significa que os membros da equipe do Radisson estão sempre prontos para fazer com que os hóspedes se sintam apreciados e especiais.
	Se algum hóspede não estiver completamente satisfeito com qualquer aspecto dos serviços do hotel, a equipe precisa corrigir o que for preciso, se não o hóspede não pagará pelo serviço, ou até mesmo pela hospedagem.
	Garante-se que reservas feitas através do site Radisson.com refletem o melhor preço para o quarto escolhido, nas datas selecionadas.
	Internet de qualidade, oferecida como cortesia à todos os hóspedes.
	Quartos com <i>amenities</i> diferenciados e serviços que ajudam o hóspede e conciliar trabalho e relaxamento.
	Os hotéis Radisson contam com uma equipe de planejamento de eventos, com profissionais altamente capacitados e tecnologia de ponta para atender às necessidades empresariais.
	Utilizando este serviço, as peças de roupas entregues à equipe Radisson são devolvidas dentro de três horas, lavadas e passadas.
	Serviço oferecido a partir das 05h00 da manhã, até o horário de abertura do café-da-manhã, com opções de alimentos leves e nutritivos, para hóspedes que precisam deixar o hotel cedo.

SERVIÇO	DESCRIÇÃO
 Express Check-Out	Oferece a opção de enviar a conta da hospedagem por e-mail, correio ou então rapidamente na Recepção. A cobrança das despesas do quarto são autorizadas no momento do check in.
 Early Check-In	Mediante a disponibilidade do hotel, os hóspedes poderão antecipar sua entrada (Check in) a partir das 06h00
 Late Check-Out	Mediante a disponibilidade do hotel, os hóspedes poderão postergar sua saída (check out) até as 18h00.
 Extra Thoughtful Care	Cuidados extra especiais com os hóspedes, com a comunidade e com o planeta, prestados pelos colaboradores
 Responsible Business	Com respeito a direitos humanos, sustentabilidade ambiental e igualdade social, os hotéis Radisson se esforça para cumprir responsabilidades sociais e econômicas.
 Spread The Love	É uma proposta de fazer os hóspedes “compartilhar o amor”, ajudando uma instituição de caridade.
	Programa global de fidelidade. Oferece diversos benefícios como benefícios excepcionais, serviços diferenciados e privilégios.
 Check-In Choice	Os hóspedes podem fazer check in antes mesmo de chegar fisicamente ao hotel, através de um smartphone ou computador.
 Radisson iConcierge	Os hóspedes tem acesso a todos os serviços do hotel e informações da região através do aplicativo.
 Fitness Room	Todos os hotéis Radisson tem uma sala de fitness com equipamentos de ponta, a disposição dos hóspedes.
 Business Center	Uma gama de serviços exclusivos, oferecidos sob medida, para atender a necessidades específicas de quem viaja a negócios.

SERVIÇO	DESCRIÇÃO
 Restaurant Bar & Grill	Culinária que utiliza os melhores ingredientes naturais e de origem local.
 Healthy Options	Variedade de itens de consumo saudáveis que compõe a oferta dos hotéis.
 Music Moods	Sequência de músicas cuidadosamente atualizadas, armazenadas online e que acompanham qualquer clima ou humor e estão disponíveis à todos os hotéis

QUADRO 5 – SIGNIFICADO DO MUNDO DO RADISSON

Fonte: Adaptado de Radisson, 2014

Há itens desta concepção que são adaptados de acordo com a realidade do país, e há itens ainda em fase de implantação. Porém o objetivo é claro: todos os hóspedes devem se sentir bem, tendo acesso a um serviço consistente, independentemente de onde estejam, e os colaboradores são parte fundamental deste processo.

Na medida em que há o entendimento da simplicidade da execução de propostas voltadas à experiência na atividade turística, que exigem apenas a criatividade dos gestores dos empreendimentos para salientar o significado do que é ofertado, a proposta da marca Radisson é excepcional. Além disso, dispõe de uma série de itens de serviço que podem fazer com que os hóspedes optem comprar os hotéis Radisson, e a experiência intrínseca a esta compra.

Quando uma pessoa compra um serviço, ela compra um conjunto de atividades intangíveis. Mas quando ele compra uma experiência, ele paga para passar o tempo desfrutando de uma série de eventos memoráveis que uma companhia encena - como em uma peça teatral - para engajá-lo de uma maneira pessoal. (Pine e Gilmore, 1999, p.2). [Tradução livre da autora]

Embora ressalvas no estudo de Baum (2006) indiquem que, os colaboradores de empresas com bandeiras hoteleiras internacionais, caso não

conheçam (no sentido de nunca terem experimentado) estes serviços no exterior, podem ter dificuldade de entendimento em como transmitir o serviço esperado ao cliente, o “mundo do Radisson” busca minimizar estas possibilidades através dos treinamentos à equipe. Além disso, há, também, a constatação de que a mensuração de quem possui ou não habilidades de atendimento é muito relativa, independente da carga experiencial de cada colaborador, pois está sujeita a julgamentos de valor, qualidade e percepção que são subjetivos e relativos (RIELEY et. al., 2002 *apud* BAUM, 2006). Sendo assim, existe a possibilidade de atingir a entrega de um serviço de qualidade, por meio de uma equipe qualificada, afinal “não existem organizações sem pessoas” (CHIAVENATO, 2010, p.107).

Ford e Heaton (2001) defendem que o desafio das organizações na indústria do turismo é assegurar que seus empregados sempre ofereçam o mais alto nível de serviço a seus clientes (que eles definem como “convidados”) requerem e esperam a cada momento, afinal os hóspedes chegam ao provedor de serviços com certas expectativas, e é essencial poder atendê-las de maneira satisfatória. Os autores defendem ainda que, além de servir a clientes externos, a organização hoteleira tem ainda seus clientes internos, isto é, pessoas e unidades que atendem uns aos outros, então os princípios utilizados para atender de maneira excepcional aos clientes externos também devem ser aplicados aos clientes internos. Da mesma maneira, Jensen (1999, p.33) propõe que os empregados de sucesso do futuro vão possuir a capacidade de criar, colaborar, motivar, iniciar e estimular iniciativas, de modo que serão virtuosos na aquisição e transmissão de conhecimentos, pela coalescência e melhoria no ambiente de trabalho.

Pinto (2006, p.67) coloca que “[...] o treinamento parece ser o caminho para conseguir a padronização do serviço e transferir valor para os clientes”. Vale destacar ainda, que é forte a presença no mercado do conceito de Gestão Total da Qualidade, uma abordagem que busca alcançar a qualidade total a partir da melhora contínua de serviços e procedimentos (VALLS, 2000). A filosofia da marca Radisson é compartilhar, cuidar e ousar.

Esta filosofia é transmitida à todos os colaboradores dos empreendimentos Radisson para que eles possam repassá-las a seus hóspedes, e o maior destaque neste sentido é a proposta do “Yes, I Can!” – um programa de treinamentos interno, que existe há mais de 27 anos, e que sintetiza os ideais da bandeira: sim, eu posso. Trata-se de estar disposto a ir além, a dizer sim e a proporcionar a cada hóspede a melhor experiência possível.

Tem-se, pois, uma adaptação da *estratégia da beucarnea*. Nesta concepção, as empresas devem dotar seus produtos de atributos novos que dinamizem, ampliem, tornem mais densa e personalizem a experiência, isto é, a individualizem (VALLS, 2000). A *beucarnea* é uma planta potente, com um tronco principal do qual brotam galhos independentes, robustos, que são tão importantes quanto o principal. Trata-se, portanto, de buscar oferecer sempre elementos inovadores.

Embora este modelo tenha sido citado a princípio para empresas voltadas ao lazer e ócio, a proposta é válida para empresas que buscam de alguma maneira inovar e oferecer serviços diferenciados, como a marca Radisson. Na *estratégia da beucarnea*, devem-se reforçar os valores agregados que reforcem a experiência; reforçar os valores de imagem dos produtos ou serviços; reforçar os valores e conceitos do design da empresa, a fim de gerar uma relação de amabilidade e equilíbrio com os consumidores; reforçar a confiança com relação às características da oferta, isto é, receber e perceber o que é ofertado; reforçar o tratamento personalizado e homogêneo ao longo de todo o processo de produção do serviço (VALLS, 2000).

Tem-se então a construção de um embasamento teórico que fornece subsídios sólidos para a escolha do hotel Radisson Curitiba como objeto deste estudo de caso.

Além disso, a partir desta explanação têm-se subsídios de itens de serviço presentes nas propostas de produtos que compuseram as etapas de entrevistas, e que já são oferecidos seguindo a filosofia do “mundo de Radisson”. A saber, os itens “*online price guarantee; free internet; meetings success; grab and run; early check in* (proposta adaptada); *club carlson; check*

in choice; Radisson iConcierge; fitness room; business center e healthy options”, presentes na filosofia apresentada foram empregados na construção dos instrumentos de coleta de dados para cada *persona*, que serão descritas na sequência do estudo.

Da mesma maneira, os aspectos relacionados aos colaboradores nesta filosofia, antecipam a fala de alguns dos hóspedes entrevistados quanto ao atendimento, entendido como um serviço diferencial. Trata-se de algo intangível e perecível, porém que pode ser atenuado em sua intangibilidade a partir do incentivo da empresa através de treinamentos e capacitações voltadas à implementação de uma cultura de atendimento e serviços.

De modo a validar as exposições descritas acima, realizou-se uma entrevista com a gerente geral do Radisson Hotel Curitiba, Márcia Coelho, para que pudessem ser auferidos dados, estatísticas e percepções sob o ponto de vista do corpo administrativo para corroborar a importância desta filosofia abarcada no “Mundo de Radisson” e como isto é percebido pelo cliente.

Coelho reforçou o papel de um dos líderes de mercado que o Radisson Curitiba vem desempenhando nos últimos anos dentro de sua cesta competitiva, e como isso é um resultado direto da opinião dos hóspedes. Para ela, o grande sucesso e retorno positivo das opiniões entre hóspedes está justamente na qualidade dos serviços prestados, amparados na filosofia da marca. Neste sentido, enfatizou que, atualmente, os clientes buscam de fato um atendimento consistente e condizente com suas expectativas, sendo portanto a relação “custo-benefício” muito importante.

Em sua percepção, o valor, isto é, preço de venda, assume um papel secundário no momento de escolha de um empreendimento hoteleiro – e justifica sua opinião através da exemplificação por meio dos relatórios de análise da concorrência (que serão melhor descritos adiante), onde o Radisson Curitiba apresenta uma das maiores diárias médias do mercado, mesmo sendo o maior empreendimento em números hoteleiros, com uma taxa de ocupação equivalente ao mercado, e soma a isso ainda o fato de ser o primeiro colocado na opinião dos viajantes que postam comentários no meio eletrônico Trip Advisor.

4.2 CARACTERIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DAS *PERSONAS*

Vale ressaltar que os perfis gerais identificados de hóspede, através das entrevistas com gestores e análises de dados do hotel foram: Hóspede de Negócios (descrito como Persona 1); Hóspede Particular (descrito como Persona 2) e Hóspede de Eventos (descrito como Persona 3). Estas determinações foram tomadas com base, especialmente, na experiência de cada um dos gestores, e tomando o empreendimento como um todo, bem como os índices de ocupação e a vocação do hotel – como o principal hotel buscado para grupos na cidade. Identificou-se que, embora haja um número significativo de hóspedes estrangeiros que utilizam o hotel, seria possível construir as personas pretendidas utilizando como base hóspedes brasileiros, sem que este fator interferisse na validade dos resultados da pesquisa

O perfil completo da persona que representa o perfil de hóspede de negócios está descrito no quadro 6.

PERSONA 1 - HOMEM DE NEGÓCIOS		FONTE/ VALIDAÇÃO
FOTO		Fonte: http://silvanalages.com.br/para-os-homens-sera-o-fim-do-terno-e-gravata/ Acesso: 01 set 2014
NOME FICTÍCIO	João Paulo Silva	Eleição aleatória
PERFIL GERAL	Homem	Gerente de Serviços e Operações/ Dados FNRH Jul-Set 2014 / Dados de sistema
	35 anos	Análise FNRH Jul-Set 2014
	Viaja com frequência, em geral a trabalho	Gestores do hotel / Dados FNRH (Jul- Set 2014)
	Utiliza duas pernoites por semana, entre segunda e sexta-feira	Relatórios de check in/check out do sistema (Jul-Set 2014)
	Sua reserva é feita através de uma agência de viagens corporativas, em categoria Executivo	Relatórios de sistema com histórico de check outs (Jul-Set 2014) / Supervisora de Receitas e
PERFIL DE HOSPEDAGEM	Faz check in após as 18h00 e o check out até as 09h30	Gerente de Serviços e Operações/ Relatórios de check in/check out do sistema (Jul-Set 2014)
	Solicita agilidade nos procedimentos de check in e check out, porém aprecia o tratamento cordial dirigido à ele pela equipe de Recepção	Gerente de Serviços e Operações
	Solicita indicações sobre o serviço de internet do hotel (log in e senha) já no momento do check in	
	Chega ao hotel por meio de táxi e solicita à equipe de Recepção que agende este serviços para as manhãs durante sua hospedagem, e também já deixa programado o táxi para o dia de seu check out	
	Viaja apenas com uma mala de pequeno porte	
	Solicita ajuda ao mensageiro, enquanto finaliza o pagamento do táxi	
	Solicita à equipe de Recepção para deixar sua bagagem sob seus cuidados no dia de seu check out, enquanto toma café da manhã	Relatórios de Sistema (Número de hóspedes no café da manhã) Jul-Set 2014 / Gerente de Serviços e Operações
	Utiliza o serviço de café da manhã servido no restaurante	
	Solicita o serviço de quarto (room service) no dia de sua chegada	Relatórios de sistema PDV integrado ao consumo de quarto (Jul-Set 2014)
	Participa das noites temáticas gastronômicas do Restaurante, especialmente quando a equipe de	Gerente de Serviços e Operações
	Lhe agrada o fato de haver ferro e tábua de passar no apartamento	
Paga suas despesas com cartão corporativo		

QUADRO 6 – PERSONA 1 - HÓSPED DE NEGÓCIOS

Fonte: A autora, 2014

O perfil completo da persona que representa o perfil de hóspede particular está descrito no quadro 7.

PERSONA 2 - HÓSPEDE PARTICULAR		FONTE/VALIDAÇÃO
FOTO		http://www.parenthub.com.au/3-weeks-pregnant/3-weeks-pregnant-mum/attachment/134192059-woman-smiling/ Acesso 01 set 2014
NOME FICTÍCIO	Ana Paula Souza	Eleição aleatória
PERFIL GERAL	Mulher	Gerente de Serviços e Operações/ Dados FNRH Jul-Set 2014 / Dados
	30 anos	Análise FNRH Jul-Set 2014
	Utiliza o hotel durante o final de semana (entre sexta-feira e domingo)	Gestores do hotel / Dados FNRH (Jul-Set 2014)
	Se hospeda por motivos que não estão relacionados ao seu ambiente de trabalho e cotidiano corporativo.	
	Faz sua reserva através de sites online e busca informações na internet a respeito do hotel e ofertas de diárias antes de concluir a reserva.	Busca de check outs no sistema com a origem da reserva (Jul-Set 2014) / Supervisora de Receitas e Supervisora de Reservas/ Gerente de Serviços e Operações
Não se hospeda sozinha - Suas reservas são para quartos duplos	Análise de check outs no sistema(Jul-Set 2014)/ Supervisora de Receitas e Supervisora de Reservas/ Gerente de Serviços e Operações	
PERFIL DE HOSPEDAGEM	Chega ao hotel pela manhã, por volta de 10h30, antes do horário de check in	Gerente de Serviços e Operações/ Relatórios de check in/check out do sistema (Jul-Set 2014)
	Realiza o check out em torno das 14h00, e solicita à equipe de Recepção a tolerância ao late check out, para que não haja cobrança	
	Desfruta do serviço de café da manhã cortesia	Relatórios de Sistema (Número de hóspedes no café da manhã) Jul-Set 2014 / Gerente de Serviços e Operações
	Viaja com quatro malas e aprecia o serviço oferecido pelos mensageiros-inclusive solicita ajuda com as bagagens no check in e no check out.	Gerente de Serviços e Operações
	Solicita indicações sobre o serviço de internet do hotel (log in e senha) já no momento do check in, e ouve atentamente às instruções dos recepcionistas que lhe atendem neste momento	
	Utiliza as áreas de lazer do hotel (piscina, sauna e fitness center). Não se interessa, porém, pelas áreas corporativas, como as salas de eventos.	
	Aprecia a presença de ferro e tábua de passar no apartamento, para situações de emergência	
	Aprecia a presença de itens de comum uso feminino, como secador e alisador de cabelos e cremes hidratantes e demais amenities de marca renomada em seu apartamento	
	Solicita indicações turísticas (passeios, bares, restaurantes, atividades culturais) no dia de seu check in, e espera em troca informações que a ajude a conhecer a cidade	
	Aprecia o tratamento cordial dispensado a ela durante sua hospedagem	
	Não utiliza o serviço de lavanderia	
Não utiliza o serviço de quarto nem faz refeições no restaurante do hotel	Relatórios de sistema PDV integrado ao consumo de quarto / Gerente de Serviços e Operações	

QUADRO 7 – PERSONA 2 – HÓSPEDE PARTICULAR

Fonte: A autora, 2014

O perfil completo da persona que representa o perfil de hóspede de grupos e eventos está descrito no quadro 8.

PERSONA - HÓSPEDE DE EVENTOS CORPORATIVOS		FONTE/VALIDAÇÃO
FOTO		http://running.com.br/mobile/arquitetura-mobile/ Acesso 15 ago 2014
NOME FICTÍCIO	Olívia Silveira	Eleição aleatória
PERFIL GERAL	Mulher	Gerente de Serviços e Operações/ Dados FNRH Jul-Set 2014 / Dados de sistema
	32 anos	Análise FNRH Jul-Set 2014
	Se hospeda em função de eventos corporativos que são realizados no próprio espaço do hotel. Por este motivo, tem contato com a equipe antes mesmo de seu check in	Supervisora de Reservas / Gerente de Eventos
	Ela é a responsável do evento e também do grupo que se hospeda em função do evento	
	Sua hospedagem dura duas noites	Relatórios de check in/check out do sistema (Jul-Set 2014)/ Supervisora de Reservas / Gerente de Eventos
	Chega ao hotel antes que o grupo, para verificar o andamento das suas solicitações, e desde o momento do check in começa a avaliar os serviços do hotel	Gerente de Eventos
PERFIL DE HOSPEDAGEM	Sempre é atenta e exigente quanto à organização das equipes prestadoras de serviço no hotel	Gerente de Serviços e Operações/Supervisora de Reservas / Gerente de Eventos
	Exige agilidade e bom atendimento da equipe de Recepção nos procedimentos de check in e check out para que não haja atrasos e confusões	
	Solicita early check in e late check out. Quando não os consegue como cortesia, solicita um espaço para deixar suas bagagens, pois sua agenda é organizada em função da boa realização do evento	Relatórios de Sistema (Jul-Set 2014) / Gerente de Serviços e Operações/Supervisora de Reservas / Gerente de Eventos
	Aprecia o apoio prestado pelo Mensageiro em suas solicitações	Gerente de Serviços e Operações
	Sempre se identifica com um colaborador da equipe do hotel para auxiliá-la em suas solicitações para o grupo e evento	
	Utiliza o serviço de café da manhã servido no restaurante	Gerente de Serviços e Operações / Gerente de Eventos
	Utiliza os serviços de Room Service e Frigobar	Relatórios de Sistema (Número de hóspedes no café da manhã) Jul-Set 2014 / Gerente de Serviços e Operações
	Raramente utiliza os serviços de lavanderia ou áreas de lazer do hotel	Relatórios de Sistema (Jul-Set 2014) / Gerente de Serviços e Operações/ Gerente de Eventos
Paga suas despesas com cartão corporativo	Gerente de Serviços e Operações	

QUADRO 8 – PERSONA 3 – HÓSPEDE DE GRUPOS E EVENTOS

Fonte: A autora, 2014

Reforçando as proposições de Loureiro (2008), as *personas* identificadas foram elaboradas tendo em vista a criação de produtos que tenham em mente os usuários que foram representados nestes perfis. Seguindo as premissas do pensamento de Brown (2010), buscou-se a criação de protótipos, identificados nas *personas*, a partir de uma sequência de pensamentos elaborados, de modo a evitar erros e enganos na fase de desenvolvimento de produtos.

Conforme exposto nos quadros acima, todas as *personas* foram construídas em conjunto com os gestores do empreendimento e seu perfil final, de fato, buscou identificar seus principais hábitos de hospedagem. Reforça-se assim, que as *personas* definidas reúnem o maior número de hábitos empreendidos usualmente pelos hóspedes relacionados para cada perfil. Nesta construção foram levados em consideração aspectos relacionados aos horários de check in e check out; meio de transporte até chegar ao hotel; hábitos de consumo de serviços no hotel; hábitos de utilização das áreas de lazer e recreação; bem como os vícios e costumes de cada perfil identificado.

Os resultados finais destas construções tiveram extrema relevância para a implementação da metodologia pretendida, e foram fundamentais para a próxima etapa composta da análise dos resultados das entrevistas, pois muitos dos serviços evidenciados e valorizados pelos hóspedes entrevistados condizem, direta ou indiretamente, com os itens evidenciados durante a construção de seu perfil de hospedagem. Esta constatação está em consonância com o pensamento de Garret (2011), pois pretende representar as necessidades de toda uma gama de usuários reais.

4.3 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

A seguir serão apresentados os resultados das pesquisas realizadas com hóspedes do hotel Radisson, representantes das *personas* definidas anteriormente através do apanhado metodológico. As expressões ou frases que aparecerem no texto entre aspas correspondem às expressões semânticas

atribuídas pelos próprios hóspedes durante as entrevistas, e devem ser interpretadas como uma representação do discurso direto.

Vale ressaltar que os resultados apresentados foram fruto das considerações dos hóspedes, e que foram obtidos respeitando-se a técnica dos cinco por quês, sem que a entrevistadora expressasse opiniões ou julgamentos que pudessem de alguma maneira anuviar ou influenciar o conteúdo das opiniões expressas.

4.3.1 Resultados das entrevistas – Hóspedes de Negócios

O primeiro entrevistado (E1), para o perfil correspondente à *persona 1* (João Paulo Silva) considerou o produto A “maravilhoso”. Os serviços apresentados, de maior relevância, em sua opinião, foram o *abre leito no apartamento com bombons, uma garrafa de água e previsão do tempo para o dia seguinte* – tido como um grande diferencial após um longo dia de trabalho; o *transfer aeroporto-hotel-aeroporto* (um diferencial que ele aponta que poucos hotéis apostam, e que economiza muito tempo e preocupação em suas viagens); *agilidade no check in - dados já preenchidos no sistema*, de modo que seu check in seja agilizado e sua entrada no hotel seja rápida e prática; e por fim, o *business center*, uma facilidade muito útil, oferecida por alguns hotéis, inclusive o Radisson, que faz com que ele não tenha que se preocupar em sempre levar seu computador portátil para viagens de curta duração.

Julgou atraente a implementação de um diferencial, fora dos serviços apresentados para sua decisão: a possibilidade de café da manhã servido no apartamento, de modo que ele pudesse iniciar seus afazeres profissionais no próprio quarto, com a comodidade de, ao mesmo tempo, desfrutar o café da manhã – refeição essencial em seu dia a dia. Reforçou que, em sua opinião, as áreas de *sauna, fitness center e piscina* tem pouca relevância, pois não as utiliza, do mesmo modo em que, via de regra, não faz uso dos *serviços de lavanderia*.

O entrevistado atribuiu grande valor a um serviço intangível, que não estava presente nos itens propostos: o atendimento dos colaboradores do hotel. Para ele “a presteza e a cordialidade, mais que os serviços apresentados, são o principal diferencial” nos serviços prestados. Considerou válidas também as propostas do produto *B*, porém as julgou pouco relevantes face ao produto escolhido, e não expressou o desejo de incorporar itens de um produto no outro.

O segundo hóspede entrevistado (E2) optou também pelo produto *A* como mais atraente e que mais atenderia às suas expectativas durante uma hospedagem. Considerou os itens do produto *B* como fora de seu “perfil de hospedagem”, identificando serviços como a *recepção no check in com toalhas úmidas aquecidas* uma “frescura”, isto é, um item que não o agrada e que não condiz com suas expectativas. Da mesma maneira, expressou sua indiferença à proposta do *i-Concierge*, demonstrando ser neutro a esta opção.

No entanto, mostrou-se muito favorável a questão do *check in choice*, um aspecto que considerou “inovador”, por possibilitar conciliar a tecnologia com a qual está cada vez mais acostumado com a sua hospedagem. Ainda nesse sentido, fez uma ressalva com relação à *internet wi-fi*, presente no produto *B*, mas que ele entende como “indispensável” para qualquer hospedagem. Da mesma maneira atribuiu grande importância à presença de *ferro e tábua de passar* no apartamento, entendendo este serviço como “um diferencial simples e fácil de ser aplicado, mas que [ele] ainda tem percebido pouco nos hotéis em geral, e que é muito prático aos hóspedes que usam hotéis a negócios”.

Os últimos serviços de destaque na opinião deste entrevistado foram o *café da manhã servido no restaurante* (item presente no produto *B*) com a presença de *produtos orgânicos e light no cardápio (Green Life)* (item presente no produto *A*), reforçando que isto faz muita diferença, especialmente “porque quando [está hospedado] em um hotel que oferece muitas opções de alimentos no café da manhã, é fácil perder a linha [de consumo de alimentos] e se deixar levar, escolhendo alimentos mais calóricos e não tão saudáveis. Esta opção ajuda a manter o estilo de vida que me proponho [o hóspede] a levar em casa”.

O terceiro entrevistado (E3) optou no geral pela proposta apresentada do produto *B*, porém expressou que o ideal seria mesclar os serviços dos dois produtos. O item mais importante dos serviços oferecidos, em sua opinião, foi o *extrato com as despesas de hospedagem enviado ao apartamento durante a noite anterior ao check out* (presente na opção A), porque desta maneira “é possível analisar se tudo o que foi lançado no apartamento está correto, se falta alguma despesa e, acima de tudo, faz com que o check out seja mais rápido, e assim [ele possa] prosseguir com suas atividades do dia a dia”. A *internet wi-fi* foi o segundo serviço de maior valor para ele, que a considera “indispensável”, porque “tudo” o que faz “depende desta ferramenta tecnológica – desde questões do trabalho até o [seu] tempo livre no hotel, com as redes sociais e acesso à informação no conforto de seu apartamento”.

Outro aspecto que apareceu como de grande valor ao hóspede foi o *café da manhã servido diariamente como cortesia no restaurante do hotel*, pois “é a refeição mais importante do dia” e “saber que se pode contar com uma vasta opção de alimentos frescos e saborosos diariamente é um estímulo para começar bem o dia”. Ele identificou a presença de uma *academia com equipamentos de última geração* um diferencial de serviço, e algo que lhe atrai, porque tem buscado “utilizar cada vez mais este espaço para, mesmo que longe de [sua] casa, consiga manter hábitos mais saudáveis”. Por fim, considerou a opção de *descontos especiais no SPA e a cortesia de quick massage na primeira utilização do serviço* um item que seria muito interessante, pois confessou não conhecer a estrutura do SPA do hotel, embora “sempre tenha tido curiosidade”. Assim, a oferta deste serviço “serviria como um estímulo” para buscar mais informações, e quem sabe, passar a utilizar este tipo de serviço, visto por ele como uma maneira de “aliviar o stress do dia de trabalho”.

O quarto hóspede entrevistado (E4) optou pelo produto A, deixando claro, porém, antes mesmo de apresentar sua opinião geral, que o produto ideal para ele seria uma mescla das duas opções. De acordo com ele, substituiria o *check in choice* pela *agilidade no check in*, por entender mais vantajoso ter apenas que assinar sua ficha de hospedagem quando chegasse

ao hotel, uma vez que, por integração de sistema, seus dados já estariam armazenados. Por sua dinâmica atribulada, com viagens de negócios constantes, atribuiu valor a possibilidade de *uma peça de roupa lavada e passada durante a hospedagem*.

Ele considerou ambos os itens *business center* e *internet wi-fi* importantes, pois “enquanto um oferece facilidades de imediato, para situações de emergência, o outro oferece conforto para resolver questões [de cunho] pessoais e profissionais no conforto e privacidade do apartamento”, atribuindo, porém, maior valor ao segundo item, sem o qual julgou ser impossível uma hospedagem de qualidade. Identificou ainda a proposta de jornal local cortesia interessante, pois permite se integrar com o dia a dia da cidade, ao mesmo tempo em que se atualiza das notícias do país, no conforto de seu apartamento – ações que nem sempre tem tempo de fazer ao longo de seu dia de trabalho na cidade.

Por fim, o hóspede E4 revelou que gosta e utiliza sempre que pode *serviços de SPA*, para relaxar e aliviar as tensões e stress do dia a dia. Portanto, apontou que a opção de *descontos especiais no SPA* é muito atraente, e seria um grande diferencial em sua hospedagem. Ele salientou que passa grande parte do dia fora do hotel, e que um bom hotel em sua opinião é aquele que apresenta uma “cama confortável e banheiro bom” – a “vantagem é que no Radisson eu [hóspede] tenho isso e muito mais, que são alguns destes serviços que você [entrevistadora] agrupou nestas propostas”. Esta última fala reforça a importância em oferecer serviços diferenciados aos hóspedes, por mais simples que sejam.

Por fim, o quinto e último entrevistado correspondente à *persona Thiago Silva* (E5) considerou a proposta A como sendo de sua preferência, pois englobou os “principais serviços que [ele] espera”. Assim como aconteceu anteriormente, ele julgou a opção de *serviço de recepção no check in com água, café ou suco cortesia* mais importante do que o *serviço de recepção no check in com toalhas úmidas aquecidas*, pois em sua opinião o segundo item não reflete a cultura brasileira, sendo, portanto considerado “desnecessário”, enquanto o primeiro indica que ele está sendo “bem recebido”, o faz se “sentir

a vontade desde o primeiro contato com o hotel”. O hóspede sinalizou que o serviço de mensageiro é algo que ele com certeza espera de um hotel do porte do Radisson, assim como a opção de *Wake up call*, tidos como “um conforto a mais” e caso não fossem oferecidos iriam impactar negativamente sua opinião sobre os serviços prestados pelo hotel.

Outro serviço apreciado na proposta dos produtos apresentados foi a possibilidade de haver *ferro e tábua de passar no quarto*, “muito úteis para os imprevistos do dia a dia de alguém que viaja com frequência”. A presença de uma *academia com equipamentos de última geração* é também por ele valorizada, pois “possibilita manter a rotina dos exercícios, o ritmo da vida normal, apesar das viagens”. Neste aspecto, o entrevistado demonstrou que a presença de um *personal trainer* seria dispensável, pois ele já tem sua “rotina de exercícios definida”, e não sente necessidade de uma pessoa para auxiliá-lo.

Ele reforçou sua preferência pelo *extrato com as despesas de hospedagem enviado ao apartamento durante a noite anterior ao check out*, ao invés da opção de *check out express* (quando o hóspede tem a possibilidade de deixar os dados de cartão de crédito em sua ficha de hospedagem para que a equipe de Recepção faça a cobrança de suas despesas, sem que ele tenha que passar pelo balcão de recepção para encerrar seu apartamento). Para ele (E5), é mais importante ter a opção de “conferir os itens a serem cobrados, e confirmar se está tudo de acordo com a reserva solicitada e itens consumidos durante a hospedagem, agilizando o check out, ao mesmo tempo em que facilita seu controle pessoal de despesas”. Além disso, ele considera que a primeira opção “evita desgastes e transtornos desnecessários” em função de cobranças indevidas, que só seriam percebidas posteriormente.

O entrevistado enfatizou, no entanto, a importância da *internet wi-fi* comparada com o *business center*. Enquanto um dos entrevistados julgou o contrário, o E5 salientou a necessidade deste item para que ele possa ter acesso a todas as facilidades que o auxiliam no dia a dia, pessoal e profissional, de maneira cômoda. Ele se disse um “quase refém da tecnologia”, porém admitiu que ainda há itens que ele prefere fazer sem o auxílio desta.

Este comentário foi subsequente à sua negativa quanto à opção do *i-Concierge*. O hóspede demonstrou em sua fala que já existem muitos aplicativos e possibilidades de serviços que funcionam quase como um sistema de *delivery*, e que ele prefere o contato com os próprios atendentes, de modo que possa expressar suas preferências sobre o que irá solicitar. Ainda relacionado à tecnologia, o hóspede E5 considerou desnecessária a entrega de um *jornal local cortesia* no apartamento, pois “as informações são de fácil acesso através dos equipamentos tecnológicos”, e este é um item que, para ele, “representa um desperdício de papel”. Em sua opinião, o hotel deve ter dois ou três exemplares para consulta no lobby apenas.

Embora tenha achado interessante a proposta de *noites gastronômicas temáticas*, indicou sua preferência pelo *drink de boas vindas servido no restaurante*. Esta preferência foi justificada pelo fato de, em geral, ele optar por opções gastronômicas na cidade, e usar o restaurante do hotel apenas em últimos casos, para a solicitação de room service – o que ele raramente utiliza. O drink de boas vindas, em sua opinião, é “mais uma maneira de o hotel demonstrar sua hospitalidade”. Outra maneira, em sua opinião, é através do serviço *grab and run*, muito útil quando ele tem compromissos muito cedo, como é o caso de voos logo no início da manhã, pois “mesmo que precise deixar o hotel antes do horário de início do café da manhã, tem sempre a opção de levar consigo algum alimento e um bom copo de café”. Por fim, outro serviço que o atraiu, e atrai, é a possibilidade de pontuação no programa *Club Carlson*, pois ele pode inclusive trocar estes pontos por outras hospedagens, que ele pode utilizar com sua família, a lazer.

4.3.2 Resultados das entrevistas – Hóspedes Particulares

Após analisar as duas opções de produtos propostas, a primeira hóspede entrevistada correspondente à *persona Ana Paula Souza* (E6) julgou o produto *B* como o de sua preferência. Ao ser questionada sobre o motivo da escolha, a resposta foi firme: “o grande diferencial, sem dúvidas é o *kit infantil*,

e ficaria ainda melhor se pudesse ter também a *brinquedoteca*". Para a entrevistada, a possibilidade de haver um espaço em que ela pudesse interagir com sua filha durante o tempo que permanece no Radisson, fazendo com que a criança também tenha a oportunidade de desfrutar do espaço do hotel, é algo que tem grande valor para ela.

A vantagem de reservas com tarifas promocionais, como o *sexta a domingo* também foi apontada pela hóspede, que destacou "unir o útil ao agradável" nesta condição. Ao ser inquerida sobre o motivo desta colocação, ela disse que para ela, "vale o que o hotel puder oferecer de conforto para que [o hóspede] não tenha preocupações extras durante a hospedagem", e a possibilidade de ter vantagens adicionais por reservas online é um chamariz extra. Além disso, um item que não estava mencionado nos produtos foi apontado pela hóspede: a pontuação no programa *Club Carlson*, onde ela pode acumular pontos e desfrutar de vantagens e benefícios dos hotéis Radisson em que se hospeda.

Assim como aconteceu com outros entrevistados, a E6 gostaria de unir serviços das duas propostas oferecidas. Preferiu, por exemplo, o acesso à *internet wi-fi*, pois esta é uma ferramenta tecnológica que é fundamental para ela – desde o acesso às redes sociais, ao fato de poder comunicar-se com seus familiares estando longe de casa. Outro serviço que ela julgou importante foi a opção *Beauty By Radisson*, por se tratar de uma comodidade que facilitaria muito sua hospedagem – "estando em uma cidade diferente, com uma criança pequena, ter esta possibilidade dentro do próprio hotel, sem ter que se arriscar na busca de um lugar para fazer uma produção para uma festa, por exemplo, faz toda a diferença". Por fim, a hóspede comentou que não era sua primeira hospedagem no Radisson Curitiba, e que desde o início o que lhe chamou a atenção e a fez querer voltar foi a maneira com que os serviços são prestados aos hóspedes, em um "ambiente de conforto e atendimento de alta qualidade". Nesse sentido, considerou que a proposta de um *guia de dicas de Curitiba by Radisson* como algo que lhe agradou muito, pois "é mais uma maneira de fazer [o hóspede] se sentir bem em um ambiente que é novo", e

acaba ajudando muito a formar as impressões sobre a cidade, e também sobre o hotel.

O serviço de maior impacto na construção de valor da sétima hóspede entrevistada (E7), foi a opção de descontos especiais pela *promoção sexta a domingo* por conciliar oferta de bons preços de diárias justamente nos dias em que ela e o namorado tem tempo livre para desfrutar. A possibilidade de *early check in* foi o segundo ponto levantado, por possibilitar que, independente do horário de chegada, eles já pudessem dar entrada no hotel e desfrutar o conforto e benefícios do apartamento. Ela confessou não gostar de ter que esperar até que seu quarto fique disponível para a entrada sem cobrança, pois poderia estar otimizando seu tempo, fazendo outras atividades.

Em seguida, indicou um item que compõe o produto eleito como de sua preferência – produto *B* – que poderia amenizar, ou neste sentido, conciliar, a questão do *early check in*, no caso a *meia pensão: almoço*, pois se houvesse a opção de desfrutar do almoço logo de sua chegada no hotel, a espera por um quarto não seria tão longa, e ela ainda assim poderia desempenhar todas as suas atividades programadas para o fim de semana, sem incômodos.

A entrevistada indicou outros dois serviços aos quais ela atribui valor durante uma hospedagem e que, “sem falta”, devem ser oferecidos: *internet wi-fi* e *amenities de marcas renomadas*. O primeiro por ser um item indispensável para a sua comunicação com amigos, colegas, família, redes sociais e sem o qual não haveria a possibilidade de considerar uma hospedagem como boa. O segundo por representar um cuidado extra com o hóspede – possibilitando hospedar-se em um “hotel muito confortável e desfrutar de todo o conforto através dos pequenos detalhes, que fazem toda a diferença”. Ao ser questionada sobre estes pequenos detalhes, a hóspede apontou que “são coisas simples, como um produto de boa qualidade, mas que demonstram que você [hóspede] é especial”.

Como a todos os entrevistados, os produtos foram apresentados simultaneamente a oitava hóspede entrevistada (E8) para que ela pudesse optar entre um dos dois, ou então, como fizeram outras pessoas, eleger serviços que mais lhe chamaram a atenção entre as duas opções.

Diferentemente das demais entrevistadas no perfil da *persona* referida, no entanto, a hóspede E8 não gostou dos serviços propostos no produto A, optando, portanto, pelo produto B.

Sobre o motivo desta opção, disse preferir a “utilidade e praticidade, face aos mimos que os hotéis podem oferecer”, e completou colocando que “se há espaços, como o SPA, no hotel, não há necessidade de conformar um serviço específico para ele, se [ela] pode simplesmente contratar este serviço direto no local”. Estas primeiras considerações já indicaram uma hóspede com personalidade forte, o que acabou enriquecendo a análise de seus comentários e ajudando a traçar novas considerações para o produto final.

Retomando a questão de utilidade, ela julgou muito válida a possibilidade do serviço de *transfer aeroporto-hotel-aeroporto*, por “poupar tempo e ser muito mais prático do que se preocupar em pegar táxis”. Da mesma maneira, considerou a possibilidade de *early check in* um fator muito interessante, pois normalmente chega ao hotel antes do horário de almoço e não acha justo ter que pagar uma taxa adicional para ter acesso ao quarto se o mesmo já estiver limpo.

A entrevistada indicou ainda que os serviços de *brunch*, *feijoada* e *meia pensão* não teriam valor algum em sua hospedagem, pois prefere “comer fora”, “conhecer novos lugares e novas opções gastronômicas”, e o hotel é muito mais um espaço para a pernoite, embora a cordialidade dos atendentes seja muito apreciada em sua opinião. Um item, porém, que tem muito valor na sua concepção é o *café da manhã servido até 11h30*, pois com esta opção ela não precisa se preocupar em levantar muito cedo para “ter de uma das refeições mais importantes” de seu dia, e além do mais, tem o conforto de poder descansar um pouco mais durante o final de semana.

Embora tenha tido a possibilidade de analisar ambos os produtos, a nona hóspede entrevistada (E9) não conseguiu indicar apenas uma preferência. Ela insistiu que, em sua opinião, seria válido uma junção de aspectos das duas propostas. O primeiro ponto destacado pela hóspede é que ela prefere “usar o [seu] tempo para conhecer a cidade e passear, e não ficar

dentro do hotel”, pois “os serviços mais diferenciais apresentados nas propostas poderiam ser melhor usufruídos caso se tratasse de um resort”.

Assim, suas respostas demonstraram que ela considera mais importantes os serviços relacionados com o conforto na hora de dormir, e no café da manhã, conforme apresentado a seguir.

A opção de tarifas especiais de *sexta a domingo* foi o primeiro fato levantado pela hóspede, que está acostumada a utilizar os hotéis a trabalho, e que de tempo em tempo, programa viagens de fim de semana para aproveitar com o marido e filho. Desta forma, ela tem a possibilidade de utilizar para benefícios pessoais, as estruturas e cultura de serviço que ela já conhece por conta de seus afazeres profissionais. Vale destacar, no entanto, que sua hospedagem não teve nenhum vínculo com motivos de trabalho, mas sim descanso.

Como viaja muito de avião, a opção do *transfer aeroporto-hotel-aeroporto* lhe pareceu muito útil e prática, porque economizaria tempo e desgaste de deslocamento, aumentando seu percentual de tempo livre para aproveitar com a família. Outra questão associada a este item foi a possibilidade de *early check in*, pois em geral seus voos de ida são pela manhã, para poder aproveitar mais tempo com sua família na cidade, e, estando acompanhada de uma criança, poder ter acesso ao apartamento logo na chegada ao hotel é de grande ajuda – para “acalmar e descansar os ânimos antes de explorar a cidade”. Por outro lado, seus voos de volta costumam ser no final da tarde. No dia do check out, portanto, ela apreciaria o serviço de *maleiro*, para que pudesse deixar suas bagagens identificadas no hotel, enquanto disfrutaria de mais um passeio e, possivelmente, um almoço em família, tendo a certeza de que seus “pertences estariam protegidos e não há com que se preocupar”.

O *welcome drink* é outro serviço apreciado pela hóspede E9, porque a faz, de fato, sentir bem vinda ao hotel, pois “quando recebe-se alguém em sua casa, logo se lhe oferece algo para beber”. Ela fez, no entanto, uma ressalva quanto a este serviço já existente no Radisson Curitiba, colocando que a equipe não deveria limitar as bebidas a um suco natural ou uma caipirinha,

expandindo as opções aos hóspedes, como por exemplo, à cervejas. Entende-se, no entanto, que esta ressalva da hóspede fugiria da opção pretendida pelo hotel de servir um *drink* cortesia.

Embora tenha se mostrado bem prática quanto à utilização dos serviços do hotel, a entrevistada admitiu que a presença do item *Beauty by Radisson* seria uma oferta diferenciada de serviço, e que ela utilizaria, pois “com a correria do dia a dia, muitas vezes falta tempo para cuidar de si mesma”. Entrando na questão de cuidado próprio e conforto a hóspede elencou os seguintes itens: *up grade mediante disponibilidade* (para ela, “é sempre bom se sentir paparicada desta maneira, obtendo vantagens exclusivas por escolher o hotel para sua hospedagem”) e *menu de travesseiros* (item identificado como uma proposta inovadora, “diferente” e “nunca vista em outro hotel que [ela] conheça”). As opções *sleep tight* e *amenities de marcas renomadas* foram também comentadas e apreciadas, afinal, “após um longo dia fora, curtindo com a família, nada seria mais interessante e relaxante que chegar no apartamento e desfrutar do cuidado que alguém teve em se empenhar para que me sinta [a hóspede] confortável”.

Por fim, a última hóspede entrevistada para esta *persona* (E10), após analisar as duas opções, optou pela proposta de produto A. Diferentemente das demais entrevistadas, a hóspede E10 ateu-se aos itens de serviços que considera importantes, sem tecer considerações acerca dos demais itens que para ela são “desnecessários”.

O primeiro item a ser destacado foi o serviço de *transfer aeroporto-hotel-aeroporto*, entendido como uma maneira de “facilitar o primeiro contato com o hotel, sem correr o risco de se aventurar logo de início de táxi em um lugar novo ou ficar refém do GPS de um carro alugado”. Em seguida, foi atribuído valor à *internet wi-fi* – para esta entrevistada em especial este item foi de grande importância, pois ela e o marido conhecem pessoas na cidade de Curitiba, e sua programação foi toda feita com base em trocas de mensagens online.

A entrevistada comentou também sobre a proposta de *meia pensão: jantar*, que teria sido ideal para o dia de seu check in, pois ela e o marido

chegaram cansados, deixaram as bagagens no hotel, e acabaram saindo em busca de uma opção acessível de jantar. Com relação ao produto geral, ela indicou que gostaria de fazer apenas uma troca: o *café da manhã cortesia servido no apartamento* pelo *café da manhã cortesia, servido até 11h30 da manhã no restaurante*, pois a segunda proposta oferece maiores variedades de alimentos, liberdade de consumo e evita o desperdício de itens pouco apreciados por seu paladar, e que às vezes compõe as opções de café da manhã no quarto. Por fim, a hóspede julgou o serviço *Beauty By Radisson* uma opção diferente e que faria sua hospedagem se tornar ainda melhor, pois ela poderia cuidar de si, sem ter que deixar o conforto do hotel, economizando “tempo”.

4.3.3 Resultados das entrevistas – Hóspedes de Grupos e Eventos

A primeira hóspede entrevistada correspondente à *persona* *Olívia Silveira* (E11) optou pela proposta de produto *A*, sendo que o principal serviço valorizado nesta proposta, e que influenciou sua tomada de decisão foi a possibilidade de *internet wi-fi cortesia nos apartamentos e também nas salas de eventos*. Este item teve seu valor atribuído ao fato de ser considerado “indispensável para a organização e comunicação”, tanto pessoal (no quarto e nas dependências comuns do hotel) quanto para a boa execução do evento no hotel. Para a entrevistada “sem internet de boa qualidade é impossível considerar um hotel para a realização de um evento e acomodação de um grupo”, da mesma maneira ela colocou que utiliza deste serviço “tantas vezes, para tantas coisas, que é como se fosse algo natural – como o ar, presente em tudo o que faço”, finalizando com um comentário de que é “um item que já tem grande peso por si só – se for cortesia, é melhor ainda, pois passa a ser uma preocupação a menos no momento de confrontar propostas”.

Ainda neste sentido, a hóspede confrontou a proposta presente no produto *B*, “*jornal local cortesia no apartamento*”, indicando ser este um item de mínima relevância em sua percepção, pois a presença da internet wi-fi já a

permite ter contato com todos os meios de comunicação, divulgação e atualização de notícias. Inquerida sobre outros itens que tivessem importância na sua preferência pelo produto escolhido, a entrevistada destacou a importância do *café da manhã cortesia para hóspedes, servido no restaurante*, em função da comodidade e praticidade que isto representa. Para ela, é uma maneira adicional de fazê-la sentir-se bem vinda ao hotel, podendo desfrutar de um serviço que todos os hotéis já deveriam adotar como praxe, uma vez que a primeira refeição do dia. Além do mais, ela salientou uma informação muito interessante, especialmente tendo em vista o perfil analisado: muito mais que uma comodidade pessoal, esta facilidade seria um grande diferencial para os hóspedes que irão participar do evento pelo qual ela é responsável. Sendo assim, esta possibilidade diminuiria a possibilidade de preocupações com detalhes extras que ela teria que ter.

A entrevistada E11 considerou o produto A “perfeito”, pois para ela é o que mais agrupa itens de serviço que tenham relevância para sua hospedagem e contratação do hotel e que, de fato, se existissem enquanto um produto conformado para venda faria toda a diferença. No entanto, colocou que, se pudesse, faria a troca de um dos itens do produto A por um dos itens presentes no produto B. Esta troca se daria do item *up grade para o quarto do responsável do grupo por montagem de sala um dia antes do evento como cortesia*.

Neste ponto foi possível identificar que itens de serviço que representem um benefício indireto tem maior valor para a hóspede E11. Esta constatação foi reforçada pela fala da entrevistada, que disse que “em geral, as montagens de salas e preparação técnica dos eventos tem que ser feitas durante a madrugada, quando o hotel permite, ou então em poucas horas antes do início do evento. Isso gera gastos com pessoal e horas-extras, além de um tremendo desgaste – muita apreensão se tudo vai correr como o planejado. Não há margem para erros e toda a equipe, inclusive eu [entrevistada], fica sob muita pressão”. Desta maneira, o valor deste serviço foi associado ao fato de, se presente, poder “facilitar a vida” [expressão popular comumente utilizada no discurso direto] da entrevistada. Outro serviço destacado, que é complementar

a ideia exposta de minimizar as preocupações da hóspede com questões técnicas, foi o item *agilidade no check in – ficha de hospedagem já preenchida no sistema*.

A segunda hóspede (E12) entrevistada para a referida *persona* determinou que o ideal, em sua opinião, seria uma junção das propostas dos produtos *A* e *B*. Porém, se pudesse optar apenas por um dos dois, preferiria a proposta *B*, em função dos itens *equipe de apoio 24h; resposta da proposta em menos de 24h e serviço de abre leito no apartamento com bombons, uma garrafa de água e previsão do tempo para o dia seguinte* – sendo, portanto, estes os principais itens identificados na construção de valor dos serviços na concepção desta entrevistada.

Embora estas informações iniciais já apresentassem uma boa margem para seguir com a pesquisa, questionou-se à hóspede o motivo de ela ter preferido uma junção dos dois produtos, por entender-se que esta abordagem enriqueceria a análise.

O item *serviço de abre leito no apartamento com bombons, uma garrafa de água e previsão do tempo para o dia seguinte* teve relevância por demonstrar “detalhes personalizados do hotel para os hóspedes”, que a entrevistada entende como “um cuidado a mais, uma atenção especial”. Já os itens *internet wi-fi cortesia nos apartamentos e também nas salas de eventos; maleiro cortesia e agilidade no check in – ficha de hospedagem já preenchida no sistema* se apresentaram como “uma comodidade adicional, muito apreciada”. Assim como os itens *estacionamento conveniado para ônibus e operador técnico cortesia durante a realização do evento*, as propostas anteriormente citadas, para a hóspede, seriam uma maneira de “antecipar as necessidades da demanda. São estes itens que eu [hóspede e responsável pelo evento e grupo] esperaria ter em uma proposta, e que deveriam estar intrínsecos a ela”.

A possibilidade de um *brinde personalizado do hotel para membros do grupo* demonstraria “um cuidado do hotel com os hóspedes e a preparação e planejamento da equipe do hotel para receber o evento”. Este serviço serviria, portanto, para agregar valor ao que o empreendimento já oferece por destacar

a importância do cliente para o hotel. Por fim, a entrevistada E12 salientou o valor do serviço *resposta da proposta em menos de 24h*. Em sua percepção, “já são tantas informações e detalhes que exigem preocupação e atenção, que o contrato com a empresa prestadora de serviços não deveria ser mais um problema, e sim uma solução”, isto é, este item serviria como respaldo à sua tomada de decisão.

Já na opinião da terceira hóspede (E13) entrevistada para o perfil da *persona 3*, o produto que reuniria os itens de serviço que mais valoriza foi o produto *A*. Esta opção se deu por parte da hóspede por ela julgar que era a que “incluía as coisas mais importantes para a realização de um evento”. Em comparação ao produto *B* ela reforçou que sua escolha lhe pareceu mais completa, “pois as empresas e equipes, eu [hóspede] inclusive, já estão habituadas a ter que se adaptar quanto à disponibilidade do hotel em questões mais técnicas”.

Um dos itens evidenciados como mais importantes e valorizados em sua opinião foram os *radio walkie talkie para a comunicação com a equipe do hotel durante a realização do evento*, por “otimizar o tempo”. Na percepção da hóspede E13 isto demonstraria uma “maior preocupação do hotel” com ela enquanto cliente que está contratando um serviço, pois considerada “muito desagradável ter que ficar caçando membros das equipes do hotel para resolver um problema ou auxiliar em alguma questão”.

A *internet wi-fi cortesia nos apartamentos e também nas salas de eventos* foi atribuída como “fundamental”, ao passo que a entrevistada julgou ser um item decisivo para a sua satisfação, pois está intrinsecamente ligado à execução de suas tarefas no tempo de permanência no hotel, isto é, realização do evento. Outro ponto destacado durante a entrevista foi que “hoje em dia os contratos, não só do Radisson, mas de outras empresas também, são muito grandes. Eles deveriam ser menores, mais simples e fáceis de entender”. Em função disso, outro item valorizado no produto *A* foi a opção de *contratos mais simples e menos burocratizados*.

A hóspede salientou ainda a questão de *mobiliário variado oferecido, permitindo diferentes montagens de salas*, pois considera que “o mobiliário

geralmente é padrão, então esta opção seria muito interessante, especialmente para quem, como eu [E13], utiliza mais de uma vez a estrutura do hotel”.

Por fim, a entrevistada colocou que um *operador técnico cortesia durante a realização do evento e projetor e telas inseridos nos orçamentos de salas*, “dá a impressão de redução dos custos, o que acaba ajudando no momento de decisão final”. Estas últimas considerações evidenciam o exposto anteriormente sobre os benefícios indiretos que certos serviços podem trazer aos hóspedes deste perfil analisado.

A quarta entrevistada (E14) teve preferência pela proposta de produto A. Para ela, *internet wi-fi cortesia nos apartamentos e também nas salas de eventos* “é sempre importante – se puder fazer parte do pacote de eventos, é melhor ainda”. O *café da manhã cortesia para hóspedes, servido no restaurante* foi considerado “algo padrão”, mas que “nem por isso deixa de ser uma opção muito relevante”. Ao ser questionada sobre estas duas afirmações, se justificou dizendo que a “internet é algo indispensável nos dias de hoje, assim como o café da manhã é a refeição mais importante e saborosa do dia”, e o fato de em algumas situações ainda ter sua cobrança realizada a parte “representa um atraso”. Além disso, a hóspede demonstrou seu nível de expectativa em função da bandeira Radisson – “é o que eu [E14] espero ao me hospedar e ao trazer um grupo para um hotel deste porte”.

A *agilidade no check in – ficha de hospedagem já preenchida no sistema* foi apontada como interessante por possibilitar que tanto ela, quanto os demais hóspedes do grupo pudessem diminuir seu tempo no balcão da recepção, dando início logo às programações do evento, além de evitar filas e tumultos no check in. Da mesma maneira o *maleiro cortesia* foi identificado como uma opção válida, também no sentido de não atrapalhar a dinâmica de realização do evento – “todos podem encerrar seus apartamentos logo cedo, e ao término do evento apenas buscar suas bagagens e partir para seu próximo destino”.

Rádios walkie talkie para comunicação com a equipe do hotel durante a realização do evento foram considerados “uma ideia ótima”. Assim como expresso em outra entrevista, a E14 colocou que, com esta opção, “não precisa ficar *catando* os responsáveis por áudio-visual ou o coordenador de eventos do

hotel para resolver alguma coisa durante o evento – isso evita desgaste e economiza meu tempo [da hóspede]”. Ainda neste sentido, sinalizou que a proposta de um QG – *Espaço exclusivo para a equipe de apoio (staff) do evento* seria uma “excelente opção”, pois para ela seria “uma área *super* válida, sempre com alguém de prontidão para dar o nosso suporte [à sua equipe], agilizando toda e qualquer situação que necessite pronta resposta”. Além disso, este item “dá uma boa impressão do hotel”, na medida em que “é uma maneira de demonstrar que o hotel se preocupa com que todos os detalhes do evento corram bem”.

A proposta de *mobiliário variado oferecido, permitindo diferentes montagens de salas* seria “vantajosa”, ainda no sentido de antecipar necessidade e possíveis imprevistos, pois “as vezes são necessárias mudanças e adequações de montagens de última hora, e esta opção seria um grande diferencial”. Outro ponto considerado “diferencial” nesta proposta de produto foi o item *estacionamento conveniado para ônibus*, pois segundo a hóspede este é um grande problema que ela percebe na cidade de Curitiba como um todo, não sendo exclusividade do Radisson – “quando há um grupo grande e que vai pernoitar, a primeira preocupação, seguida da dor de cabeça, é achar um espaço para estacionar o ônibus. Normalmente são lugares distantes e que acabam atrasando a programação, ou então dificultando o deslocamento dos participantes para possíveis atividades externas”. Sendo assim, “havendo um estacionamento conveniado é muito mais simples, rápido e prático – basta indicar o local e o motorista segue para lá tranquilamente”.

O último item destacado na proposta, que chamou a atenção da E14 foi a possibilidade de *contratos simples e menos burocratizados*, uma vez que “agilizam o fechamento do evento para os dois lados: cliente contratante e hotel”. Neste sentido, a hóspede salientou que “quanto mais simples for um contrato, menos trabalho e dispensa de tempo” ela terá com este item. Para ela, “é importante ser direto, sem dar muitas voltas ou rodeios”, e assim os contratos deveriam ser: claros e objetivos.

Por fim, a última hóspede entrevistada (E15) para o perfil da *persona 3*, e também última hóspede considerada para este estudo de caso, optou pela

proposta de produto *B*, no geral, fazendo no entanto algumas ressalvas quanto aos itens presentes na proposta *A*, já que em sua opinião, as propostas deveriam ser complementares. O item de maior valor, em sua percepção foi *resposta da proposta em menos de 24h*, pois “realmente demonstra o interesse do hotel em me ter [a hóspede] como cliente” e também “já demonstra como será o atendimento no hotel – a maneira e importância com que serei [a hóspede] tratada”. A *montagem de sala um dia antes do evento como cortesia* também foi apontada como um diferencial, por facilitar a coordenação de sua equipe, “especialmente quando os eventos começam cedo”.

Ainda neste sentido, a hóspede colocou que a *entrada e área exclusiva para carga e descarga* seria um complemento e também um grande auxiliar do último item, já que “muitas vezes não há isso nos hotéis, e toda a montagem e desmontagem de um evento acaba sendo vista por todos que estão no hotel no momento, pois as equipes tem que utilizar o lobby”. Ao ser questionada sobre esta colocação, a hóspede disse que “aprecia muito a discricção que o hotel oferece”, ou seja, a privacidade que o ambiente e a equipe do hotel fornecem à ela enquanto cliente.

A possibilidade de *transfer aeroporto-hotel-aeroporto* foi considerada “algo que diferenciaria o Radisson de todos os outros hotéis de Curitiba”. Sobre o motivo de sua opção por este item, a entrevistada demonstrou que, tanto para ela quanto para outros membros de seu grupo que viessem a se hospedar no hotel, isto seria de grande valia, além de que, é “algo que ainda não é tão comum no Brasil, mas que facilita muito a vida de quem vem a cidade com objetivos pontuais”. Ela fez, no entanto, uma ressalva quanto à aplicação deste item proposto: “é necessário que a equipe do hotel seja muito cautelosa ao oferecer este serviço, porque qualquer falha irá impactar negativamente na percepção geral do hotel, já que irá demonstrar irresponsabilidade e falta de comprometimento com o cliente”.

Em consonância à opção anterior, a hóspede preferiu o serviço *maleiro cortesia*, colocando-o em contraposição ao serviço *late check out cortesia até as 14h*. Para ela, o segundo item “não muda nada, porque a maioria dos eventos estende-se até o final do dia, e este horário não coincide em geral com

o horário de intervalo. Sendo assim, seria o mesmo que autorizar o check out ao meio dia, como é padrão, pois este é o horário que grande parte dos hóspedes irá encerrar seus apartamentos”. Por conseguinte, a opção de maleiro é mais prática e viável, tanto para ela, quanto para quem irá participar do evento.

A possibilidade de *up grade para o quarto do responsável pelo grupo*, em sua opinião causaria uma “boa impressão” e a “fidelizaria”. Neste sentido, ela demonstrou que com este serviço ela estaria sendo “reconhecida pelo hotel”, e que isto representaria uma “espécie de prêmio e recompensa por todo o esforço [que ela teve com o grupo, estrutura e contratação do evento]. Da mesma maneira, o item *brinde personalizado do hotel para membros do grupo* foi visto com apreço pela hóspede, por “ser um algo a mais, além de toda a estrutura que o hotel já oferece”, fazendo também com que “todos possam se sentir apreciados por estar no hotel naquele momento”. Para ela “reconhecimento é fundamental, e pode ser demonstrado através de pequenos gestos – desde uma carta escrita à mão, até um mimo diferente no quarto”.

Finalizando sua entrevista, a hóspede E15 destacou os serviços *internet wi-fi cortesia nos apartamentos e também nas salas de eventos e operador técnico cortesia durante a realização do evento* como itens de serviço que fariam a diferença em uma proposta de produto. Assim como mencionado durante outras entrevistas, a hóspede destacou o papel fundamental da internet, sem a qual “não é possível fazer nada” e que o fato de ser um item que já estaria incluso na proposta seria uma preocupação a menos, da qual ela não precisaria se justificar a seus superiores. Já com relação ao operador técnico, ela enfatizou que “toda ajuda é sempre bem-vinda”, e que “no caso de um problema ou dificuldade, ter alguém de prontidão para me [a hóspede] auxiliar, sem fazer com que eu [a hóspede] passe por desentendida em frente de uma plateia é sem dúvidas, um diferencial”.

4.4 AVALIAÇÃO GERAL DAS ANÁLISES DAS ENTREVISTAS

As análises das entrevistas se mostraram muito interessantes ao abarcarem e validarem aspectos já revelados através das considerações tecidas na construção teórica do estudo. Um aspecto relevante no referencial teórico, que reforçou a importância de desenvolver ferramentas para entender e analisar as necessidades emocionais dos consumidores (Jensen, 2002), foi a validação da determinação de Brown (2010), ao propor que uma experiência de sucesso requer a participação ativa do consumidor; além de dar a este consumidor a sensação de ser autêntica, genuína e cativante; bem como as experiências devem ser cuidadosamente pensadas pelos gestores ou administradores. Os resultados das análises contribuíram ainda para reforçar a necessidade de criar novos vínculos entre oferta e demanda, em um mercado cada vez mais competitivo e que, ao mesmo tempo, se torna cada vez mais segmentado, na medida em que os hóspedes se mostraram abertos a contribuir com suas opiniões.

Auferiu-se ainda, que assim como colocado por Grönroos (1993 apud Pinto, 2006), o cliente participa do processo de produção, pelo menos até certo ponto. Esta constatação foi possível a partir da percepção da riqueza de detalhes fornecidos pelos hóspedes, e que invariavelmente colaboraram para o processo de produção final dos produtos pretendidos, descritos mais adiante neste estudo. Ainda neste sentido, as exposições das entrevistas, revelaram a aplicabilidade do pensamento de Dias (2003), que define valor como a determinação de quanto valem para um determinado cliente os benefícios técnicos, econômicos, de serviços e sociais de um produto ou serviço. Da mesma maneira, contribuíram para enfatizar a colocação de Stefanini et. al. (2012, p.352) de que “conhecer o cliente é fundamental para que realmente sejam atribuídos valores aos produtos e aos serviços que sejam relevantes [...]”, pois somente através da realização das entrevistas foi possível alcançar subsídios para a próxima etapa proposta.

Através de suas falas, os hóspedes demonstraram também que a experiência deve criar um vínculo com o usuário se utilizando de suas emoções (MANOSSO, 2011). Da mesma maneira, a partir da análise das entrevistas foi possível evidenciar por meio dos comentários uma questão trabalhada por

Pinto (2006), que diz respeito ao fato de que se deve atender, e preferencialmente, superar as expectativas do cliente em consonância com o que havia sido salientado por Buades (2001), quando colocava que o conceito mais aceito de qualidade atualmente implica na satisfação das expectativas dos clientes. A qualidade é então representada pelo ato da escolha de um produto. Ainda nesse sentido, após a realização das entrevistas, identificou-se a possibilidade de aplicação dos conceitos de serviço ampliado e serviço potencial, propostos por Stefanini et. al (2012).

As entrevistas demonstraram ainda que se o cliente, neste caso, hóspede, receber algo além do que esperava do serviço, a qualidade será positiva (FORD e HEATON 2001). Este aspecto foi demonstrado por meio dos comentários em que os hóspedes se sentiam reconhecidos de alguma maneira especial associado a comentários positivos sobre determinados serviços. Da mesma maneira, foi possível validar as colocações de Clarke e Chen (2004), acerca de hospitalidade, na medida em que itens associados a conforto, segurança e entretenimento puderam ser identificados como algo positivo na opinião dos hóspedes, na mesma medida em que a noção de respeito empregada pelo hotel à eles é também muito apreciada.

Assim, reforça-se a colocação de Lashley (2004), que considera que a hospitalidade comercial pode ser interpretada como uma maneira de atrair e manter clientes em um empreendimento, assegurando a qualidade das relações humanas, já que o serviço prestado é generoso, ainda que não desinteressado.

Identificou-se ainda a importância de agregar valor aos produtos e serviços, sendo entendido cada vez mais como diferencial (Jensen, 1999), na medida em que, embora muitos serviços destacados pelos hóspedes já façam parte do escopo de oferta do Radisson, muitos dos destacados como itens valorizados corresponderiam a proposta ainda não existente no mercado local. Ao mesmo passo, antecipando as próximas etapas do estudo, as análises se mostraram consoantes ao pensamento de Almeida, Redín e Castilla (2006), que defendem que a criação de valor se dá por meio de elementos que não são facilmente inventariados ou controlados.

Por fim, durante a construção do estudo houve a colocação de Baum (2006) apontando que, para os hóspedes, há uma noção implícita do que constitui um hotel de bandeira internacional, a partir do entendimento de que as facilidades que o compõe; o layout (disposição) e ambientação dos quartos e demais áreas; e rotinas observadas, por exemplo, devem seguir um padrão mínimo esperado. Este aspecto foi percebido durante as entrevistas na medida em que alguns hóspedes revelaram que determinados serviços correspondiam a itens que eles julgavam como “naturais”, no sentido em que, para seu entendimento, intrinsecamente deveriam ser ofertados, em função do porte e bandeira do hotel.

5 PROJETO DE TURISMO: PROPOSTAS DE TRÊS PRODUTOS HOTELEIROS

Ao final das entrevistas, tendo em vista a o objetivo de desenvolver uma proposta de produto hoteleiro que reúna todos os serviços que são mais valorizados para cada um dos perfis de hóspedes identificados do Radisson Curitiba; determinou-se quais seriam estes produtos. Esta etapa da pesquisa será composta por um mix de estratégias, a saber: definição do produto; preço; estratégias de comunicação e de comercialização. Estas etapas serão descritas a seguir.

5.1 DEFINIÇÃO DOS SERVIÇOS QUE IRÃO COMPOR OS PRODUTOS

Uma vez analisadas as entrevistas realizadas com os perfis de hóspedes correspondentes às *personas* definidas para a pesquisa, buscou-se reunir suas principais preferências de modo a constatar quais itens deveriam compor o produto final – resultado das pesquisas e do estudo. Desta maneira,

os quadros 9, 10 e 11 demonstrarão, respectivamente, os principais serviços destacados pelos hóspedes.

HÓSPEDES ENTREVISTADOS	PRINCIPAIS SERVIÇOS DESTACADOS
E1	<ul style="list-style-type: none"> - Serviço de abre leito no apartamento; - Transfer aeroporto-hotel-aeroporto; - Ficha de hospedagem já preenchida no sistema; - Business Center; - Café da manhã servido no apartamento; - Atendimento
E2	<ul style="list-style-type: none"> - Check in Choice; - Internet wi-fi cortesia; - Ferro e tábua de passar no quarto; - Café da manhã servido como cortesia no restaurante; - Green Life – Produtos orgânicos e light no cardápio
E3	<ul style="list-style-type: none"> - Extrato com as despesas de hospedagem enviado ao apartamento durante a noite anterior ao check out; - Internet wi-fi cortesia; - Café da manhã servido como cortesia no restaurante; - Academia com equipamentos de última geração; - Descontos especiais no SPA + cortesia de quick massage
E4	<ul style="list-style-type: none"> - Ficha de hospedagem já preenchida no sistema; - Uma peça de roupa lavada e passada durante a hospedagem; - Business Center; - Internet wi-fi cortesia; - Jornal local cortesia diariamente; - Descontos especiais no SPA + cortesia de quick massage

HÓSPEDES ENTREVISTADOS	PRINCIPAIS SERVIÇOS DESTACADOS
E5	<ul style="list-style-type: none"> - Serviço de recepção no check in com água, café ou suco cortesia; - Serviço de mensageiro; - Wake up call; - Ferro e tábua de passar no quarto; - Academia com equipamentos de última geração; - Extrato com as despesas de hospedagem enviado ao apartamento durante a noite anterior ao check out; - Internet wi-fi cortesia; - Jornal local para consulta no lobby; - Welcome drink; - Grab and Run; - Pontuação e benefícios do programa “Club Carlson”

QUADRO 9 – PRINCIPAIS SERVIÇOS DESTACADOS PELOS HÓSPEDES CORRESPONDENTES À PERSONA 1

Fonte: A autora, 2014

A partir da observação dos principais serviços destacados pelos hóspedes correspondentes à *persona 1*, obtiveram-se os subsídios para a proposta do produto voltado ao perfil de hóspedes executivos. A construção deste produto levou em conta as convergências de opiniões dos hóspedes, desconsiderando os itens que aparecessem como serviços equivalentes, porém conflitantes na opinião geral dos entrevistados. Este produto está contido na figura 5.



FIGURA 5 – PRODUTO FINAL COM OS SERVIÇOS MAIS VALORIZADOS PELOS HÓSPEDES CORRESPONDENTES AO PERFIL DE NEGÓCIOS

Fonte: A autora, 2014

Seguindo-se o mesmo método para análise, foram agrupadas as opiniões das hóspedes correspondentes à *persona 2*, conforme detalhamento do quadro 10.

HÓSPEDES ENTREVISTADOS	PRINCIPAIS SERVIÇOS DESTACADOS
E6	<ul style="list-style-type: none"> - Promoção “Sexta a Domingo” - Internet wi-fi cortesia - Kit infantil By Radisson - Brinquedoteca - Pontuação e benefícios do programa “Club Carlson” - Beauty By Radisson - Guia de dicas de Curitiba By Radisson
E7	<ul style="list-style-type: none"> - Promoção “Sexta a Domingo”

	<ul style="list-style-type: none"> - Internet wi-fi cortesia - Early check in a partir das 10h00 - Meia pensão – almoço incluso - Amenities de marcas renomadas no apartamento
E8	<ul style="list-style-type: none"> - Transfer aeroporto-hotel-aeroporto - Early check in a partir das 10h00 - Café da manhã cortesia – servido até 11h30 no restaurante
E9	<ul style="list-style-type: none"> - Promoção “Sexta a Domingo” - Internet wi-fi cortesia - Early check in a partir das 10h00 - Maleiro cortesia – bagagens identificadas - Amenities de marcas renomadas no apartamento - Transfer aeroporto-hotel-aeroporto - Sleep Tight - Menu de travesseiros aromáticos - Beauty By Radisson - Up grade de categoria, mediante a disponibilidade do hotel - Welcome Drink
E10	<ul style="list-style-type: none"> - Transfer aeroporto-hotel-aeroporto - Internet wi-fi cortesia - Meia pensão – jantar incluso - Café da manhã cortesia – servido até 11h30 no restaurante - Beauty By Radisson

QUADRO 10 – PRINCIPAIS SERVIÇOS DESTACADOS PELOS HÓSPEDES CORRESPONDENTES À PERSONA 2

Fonte: A autora, 2014

A observação destes resultados deu origem à proposta do segundo produto hoteleiro desta pesquisa, voltado para o perfil de hóspedes “particulares” está contido na figura 6. Identificou-se, no entanto, que o item “*early check in a partir das 10h00*” deveria ser adaptado para “*early check in a partir das 10h00 – mediante disponibilidade*”, por ser um serviço que está intimamente ligado aos percentuais de ocupação do hotel na noite anterior.



FIGURA 6 – PRODUTO FINAL COM OS SERVIÇOS MAIS VALORIZADOS PELOS HÓSPEDES CORRESPONDENTES AO PERFIL PARTICULAR
 Fonte: A autora, 2014

Por fim, foram agrupadas as opiniões das hóspedes correspondentes à *persona* 3, conforme detalhamento do quadro 11.

HÓSPEDES ENTREVISTADOS	PRINCIPAIS SERVIÇOS DESTACADOS
E11	<ul style="list-style-type: none"> - Internet wi-fi cortesia nos apartamentos e também nas salas de eventos - Montagem de sala um dia antes do evento como cortesia - Café da manhã cortesia para hóspedes, servido no restaurante - Agilidade no check in – ficha de hospedagem já preenchida no sistema
E12	<ul style="list-style-type: none"> - Serviço de abre leito no apartamento com bombons, uma garrafa de água e previsão do tempo para o dia seguinte - Montagem de sala um dia antes cortesia - Salas decoradas e ornamentadas - Internet wi-fi cortesia nos apartamentos e também nas salas de eventos - Agilidade no check in – ficha de hospedagem já preenchida no sistema - Estacionamento conveniado para ônibus - Operador técnico cortesia durante a realização do evento - Brinde personalizado do hotel para membros do grupo - Resposta da proposta em menos de 24h
E13	<ul style="list-style-type: none"> - Radio walkie talkie para comunicação com a equipe do hotel durante a realização do evento - Internet wi-fi cortesia nos apartamentos e também nas salas de eventos - Contratos simples e menos burocratizados - Mobiliário variado oferecido, permitindo diferentes montagens de salas - Operador técnico cortesia durante a realização do evento - Projetor e telas inseridos nos orçamentos de salas
HÓSPEDES	PRINCIPAIS SERVIÇOS DESTACADOS

ENTREVISTADOS	
E14	<ul style="list-style-type: none"> - Internet wi-fi cortesia nos apartamentos e também nas salas de eventos - Café da manhã cortesia para hóspedes, servido no restaurante - Maleiro cortesia - Agilidade no check in – ficha de hospedagem já preenchida no sistema - Radio walkie talkie para comunicação com a equipe do hotel durante a realização do evento - Contratos simples e menos burocratizados - QG – Espaço exclusivo para a equipe de apoio (staff) do evento - Mobiliário variado oferecido, permitindo diferentes montagens de salas - Estacionamento conveniado para ônibus
E15	<ul style="list-style-type: none"> - Internet wi-fi cortesia nos apartamentos e também nas salas de eventos - Brinde personalizado do hotel para membros do grupo - Operador técnico cortesia durante a realização do evento - Resposta da proposta em menos de 24h - Montagem de sala um dia antes cortesia - Entrada e área exclusiva de carga e descarga - Up grade para o responsável pelo grupo - Transfer aeroporto-hotel-aeroporto - Maleiro cortesia

QUADRO 11 – PRINCIPAIS SERVIÇOS DESTACADOS PELOS HÓSPEDES CORRESPONDENTES À PERSONA 3

Fonte: A autora, 2014

A observação destes resultados deu origem à proposta do terceiro produto hoteleiro desta pesquisa, voltado para o perfil de hóspedes de grupos e eventos, que está contido na figura 7.

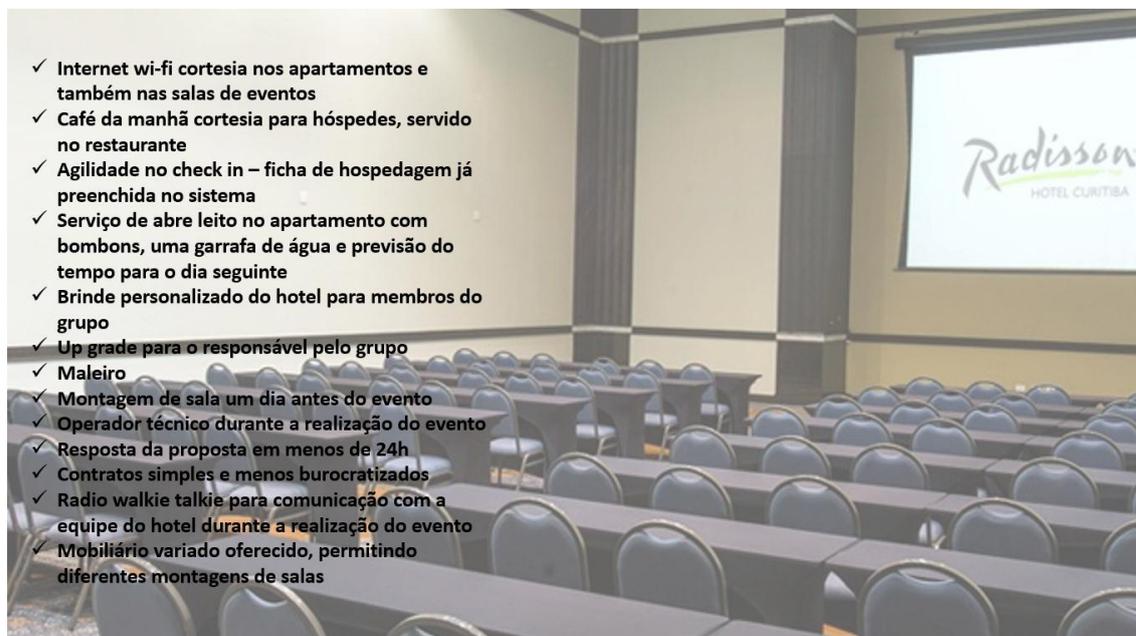


FIGURA 7 – PRODUTO FINAL COM OS SERVIÇOS MAIS VALORIZADOS PELOS HÓSPEDES CORRESPONDENTES AO PERFIL DE GRUPOS E EVENTOS

Fonte: A autora, 2014

A partir dos produtos propostos tem-se uma aplicação prática das considerações de Mondo (2013). É cada vez mais importante projetar serviços superiores, com o objetivo de atingir uma melhor qualidade percebida, valor e imagem positiva, de modo a conquistar a lealdade do hóspede. – e é justamente disso que se trata a elaboração deste projeto, conforme o exposto anteriormente. Os projetos finais reforçam ainda os conceitos de hospitalidade na visão de Clarke e Chen (2008), onde quem recebe o hóspede, neste caso o hotel deve ter em mente a oferta de conforto, segurança e entretenimento – aspectos estes que foram sintetizados em muitos dos serviços propostos.

Como tratado anteriormente na descrição do objeto de estudo, durante a elaboração do instrumento de coleta de dados, foram utilizados alguns itens já propostos na filosofia do “Mundo de Radisson”, sendo eles: “*online price guarantee; free internet; meetings success; grab and run; early check in* (proposta adaptada); *club carlson; check in choice; Radisson iConcierge; fitness room; business center e healthy options*”. A partir dos resultados das análises e construção das propostas finais, foi possível identificar e validar grande parte dos itens desta filosofia, e que de fato são valorizados pelos hóspedes dos perfis de análise.

O item “*online price guarantee*”, ainda que possa assumir outras interpretações, pode ser atribuído também à proposta “Sexta a domingo”, identificada nas entrevistas. Sem dúvidas o item “*free internet*” se mostrou uma consonância entre as opiniões dos hóspedes, e sua necessidade de satisfação com relação a este aspecto se mostra cada vez mais relevante – e, portanto, corrobora a opinião da gestora do empreendimento e sua preocupação com o índice de satisfação não tão grande dos hóspedes geral com este fator.

Ainda neste sentido, a partir da construção das propostas finais, identificou-se o valor atribuído pelos hóspedes aos serviços “*meetings success; early check in; club carlson; fitness room; business center e healthy options*”, que se traduziram em suas preferências.

Por outro lado, estas propostas sugeridas revelaram também que os hóspedes buscam diferenciais na prestação de serviços, e que muitos destes diferenciais, inclusive já são oferecidos pelo Radisson Curitiba, como o “*café da*

manhã cortesia; maleiro cortesia; amenities de marcas renomadas nos apartamentos; kit infantil; serviço de recepção com água, café ou suco no momento do check in; drink de boas-vindas no restaurante; e serviço de abre leite". Em contrapartida, revelaram também aspectos que vagam o imaginário dos clientes, e que, se implantados, poderiam se converter em grandes diferenciais de mercado, como por exemplo, o "*serviço de transfer; brinquedoteca; rádios walkie talkie em eventos; e serviço cortesia de quick massage*".

Desta maneira, foi possível validar as considerações de Brown (2010), acerca do design thinking, uma vez que, conforme será tratado adiante, ao final do projeto com a apresentação das três propostas, acredita-se ter conseguido conciliar harmoniosamente aspectos de viabilidade, praticabilidade e desejabilidade do produto, neste caso, serviço. Do mesmo modo, o resultado final reforça que é preciso comunicar ao cliente o que se está buscando prestar, ao mesmo tempo em que deve-se atender, e preferencialmente, superar suas expectativas – e isto será possível a partir do emprego dos itens de serviços levantados como importantes, ou pelo menos parte deles, nas estratégias de comercialização por parte do hotel, como será discutido adiante.

Os resultados finais reforçam ainda a importância do direcionamento das atenções com foco no cliente, assim como sugerem Ford e Heaton (2010). Aqui cabe destacar que é fundamental que o cliente seja entendido em toda a sua complexidade, assim como se buscou através deste estudo, quando para o perfil de hóspedes de negócios e eventos, por exemplo, se buscou uma análise holística de todos os itens que podem ser importantes para este perfil de hóspede – desde fatores relacionados diretamente à sua hospedagem, até fatores que acabam sendo mais relacionados com as empresas das quais fazem parte e assumem o papel de representantes no momento da contratação de um hotel.

5.2 DETERMINAÇÃO DOS CUSTOS DOS SERVIÇOS E PREÇOS QUE COMPÕE OS PRODUTOS PROPOSTOS

Tendo em vista a pretensão prática do estudo, após a definição dos produtos, fez-se uma consulta de mercado, por meio do contato com os gerentes do hotel, bem como pesquisas junto aos prestadores de serviços ou empresas que prestam serviços dos quais o hotel Radisson ainda não dispõe, para averiguar os custos dos serviços que compõe os produtos propostos.

Para determinar os custos e preços a serem atribuídos aos produtos finais, utilizou-se de dados fornecidos pela gerência do empreendimento, referentes ao mês de outubro de 2014. Estes dados envolveram a diária média do empreendimento (R\$ 331,00); o número de apartamentos ocupados ao longo do mês (3889) e o número total de hóspedes no mês (4732).

Muitos dos serviços considerados que estejam envolvidos com objetos físicos, como por exemplo ferro e tábua de passar; fitness center; travesseiros; e binnedoteca, tiveram seu tempo de vida útil levado em consideração no momento de estipular os custos. Para outros serviços que são oferecidos à todos os hóspedes, e que variam os níveis de utilização em função da aceitação dos mesmos em utiliza-los, tiveram estimativas de percentual de utilização levadas em consideração, como foi o caso, por exemplo do serviço *“drink de boas vindas; pontuação no programa Club Carlson; e serviço de recepção no check in com água, café ou suco”*.

5.2.1 Determinação dos custos dos serviços e preços que compõe a proposta de produto voltada aos hóspedes de negócios

O quadro 12 contém as especificações correspondentes ao produto 1, que contém os principais serviços valorizados pelos hóspedes de negócios.

Mês de Referência: Outubro Total de hóspedes no mês: 4732 Quantidade de apartamentos ocupados no mês: 3889 Diária média do mês: R\$ 331,60		
SERVIÇO/PRODUTO	PREÇO DE CUSTO	
	Serviço já oferecido	Serviço sugerido
Serviço de recepção no check in com água, café ou suco cortesia	R\$ 1.604,15	R\$ 1.604,15
Serviço de abre leito no apartamento com bombons, uma garrafa de água e previsão do tempo para o dia seguinte	R\$ 7.098,00	R\$ 7.098,00
Transfer aeroporto-hotel-aeroporto	-	R\$ 12.400,00
Agilidade no check in – ficha de hospedagem já preenchida no sistema	-	-
Business Center	R\$ 23,00	R\$ 23,00
Internet wi-fi	R\$ 4.520,00	R\$ 4.520,00
Ferro e tábua de passar no quarto	R\$ 20,83	R\$ 20,83
Café da manhã servido diariamente no restaurante do hotel	R\$ 30.758,00	R\$ 30.758,00
Green Life – Produtos orgânicos e light no cardápio	-	-
Extrato com as despesas de hospedagem enviado ao apartamento durante a noite anterior ao check out	R\$ 236,60	R\$ 236,60
Academia com equipamentos de última geração	R\$ 1.133,33	R\$ 1.133,33
Serviço de quick massage na primeira utilização do SPA	-	R\$ 70.980,00
Jornal local cortesia disponibilizado diariamente no lobby	R\$ 168,93	R\$ 168,93
Serviço de mensageiro	R\$ 10.200,00	R\$ 10.200,00
Wake up call	-	-
Welcome drink – Drink de boas-vindas servido no restaurante	R\$ 2.184,29	R\$ 2.184,29
Pontuação e benefícios do programa <i>Club Carlson</i>	R\$ 6.033,00	R\$ 6.033,00
TOTAL DE CUSTOS RELACIONADOS COM SERVIÇOS	R\$ 63.980,14	R\$ 147.360,14
Custo por hóspede	R\$ 13,52	R\$ 31,14
Custo por apartamento	R\$ 16,45	R\$ 37,89

QUADRO 12 – DETERMINAÇÃO DO CUSTO DOS ITENS DE SERVIÇO DO PRODUTO 1
 Fonte: A autora, 2014

Não foram atribuídos valores aos serviços “*agilidade no check in – ficha de hospedagem já preenchida no sistema*” e “*wake up call*”, por entender-se que estes itens não representam valores expressivos de custos. Deu-se esta constatação a partir do fato de que basta a equipe de Recepção inserir os dados da Ficha Nacional de Registro de Hóspedes (FNRH) no sistema, ou identificar a ficha já preenchida no sistema por integração, pela conexão de nomes ou inserção do número do Cadastro de Pessoas Físicas (CPF), não havendo um custo específico e passível de mensuração para este serviço que já é rotina do empreendimento. Da mesma maneira, o serviço de despertar

(Wake up call) é de curta duração – menos de meio minuto por ligação, e só é feito mediante a solicitação dos hóspedes.

Por sua vez, o serviço destacado durante as entrevistas e descrito como “*Green Life*” não foi considerado no momento de determinação de custo dos serviços acima descritos, uma vez que, de acordo com a gerente geral do empreendimento, Márcia Coelho, “o valor não é mensurado, pois só gera custos quando consumido e não para hospedagem e sim para alimentos e bebidas onde a receita é reconhecida”.

Para determinar o custo do apartamento (C_{uh}), utilizou-se a equação: Custos relacionados com serviços (C_{rs}) somados ao valor da multiplicação dos custos fixos e variáveis (C_{fv}) não relacionados pelos hóspedes (estimados no montante de R\$ 155,00 por apartamento) pelo número de apartamentos ocupados (U_{hoc}) Este pensamento está traduzido na equação $C_{uh} = C_{rs} + (C_{fv} \times U_{hoc})$. Estas conclusões estão expressas no quadro 13.

CUSTOS	PREÇO DE CUSTO ATUAL	PREÇO DE CUSTO DA PROPOSTA
Total de custos do apartamento	R\$ 666.775,14	R\$ 750.155,14
Custo por hóspede	R\$ 140,91	R\$ 158,53
Custo por apartamento	R\$ 171,45	R\$ 192,89

QUADRO 13 – DETERMINAÇÃO DO CUSTO DOS APARTAMENTOS

Fonte: A autora, 2014

Após a determinação dos custos dos serviços e dos custos por apartamento, fez-se uma análise para determinar o possível valor de venda destes serviços agregados no produto voltado aos hóspedes de negócios. Para chegar a este valor, utilizaram-se os dados obtidos no quadro de custos dos apartamentos, levando em consideração a diária média do mês de referência (outubro), que representa o valor médio de venda, e o custo por apartamento de acordo com a realidade atual e com a nova proposta, buscando-se identificar qual seria o percentual de custos de cada realidade, isto é, o quanto o custo do apartamento representa no valor da diária, conforme análise presente no quadro 14.

FATORES DE INCIDÊNCIA	ATUAL	SUGERIDO
Valor médio de venda (com base no mês de outubro)	R\$ 331,60	R\$ 331,60
Custo por apartamento	R\$ 171,06	R\$ 192,50
Percentual de custo	51,59%	58,05%

QUADRO 14 – DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL DE CUSTO DO PRODUTO 1

Fonte: A autora, 2014

Desta maneira, a partir da percepção que o ideal seria manter o percentual de custos com serviços da nova proposta igualada ao atual, para que não haja prejuízos, tem-se que o valor de venda do produto 1, composto pelos serviços mais valorizados pelo perfil de hóspedes de negócios deveria ser R\$ 372,31. A viabilidade de cada proposta será discutida no item “avaliação de viabilidade das propostas”.

5.2.2 Determinação dos custos dos serviços e preços que compõe a proposta de produto voltada aos hóspedes particulares

O quadro 15 contém as especificações correspondentes ao produto voltado aos hóspedes particulares. A opção de serviço “*sleep tight*” mencionada apenas por uma das entrevistas não foi considerada para a construção do produto final, em função de sua especificidade: poder ser oferecida apenas na categoria de apartamentos *Suíte*, o que elevaria substancialmente o preço de venda do produto, em função de esta ser a melhor categoria de apartamentos oferecida pelo empreendimento. A opção *Beauty By Radisson* sofreu um ajuste na proposta, em função dos altos custos de implantação de instalações das quais um cabelereiro pudesse usufruir, sendo adaptada para atender apenas serviços de manicure, pedicure e maquiadora que viriam ao hotel (profissionais terceirizados).

Já o item “*Promoção ‘Sexta a Domingo’ – Descontos especiais para hospedagem no final de semana*”, não compõe o quadro de custos por entender-se que a promoção, por si só, não dispende custos ao hotel. Estes custos estariam associados às verbas de mídias sociais, que não interferem na determinação dos custos dos serviços.

Mês de Referência: Outubro Total de hóspedes no mês: 4732 Quantidade de apartamentos ocupados no mês: 3889 Diária média do mês: R\$ 331,60		
SERVIÇO/PRODUTO	PREÇO DE CUSTO	
	Serviço já oferecido	Serviço sugerido
Internet wi-fi	R\$ 4.520,00	R\$ 4.520,00
Kit Infantil By Radisson – Disponibilizado no check in	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Brinquedoteca	-	R\$ 125,00
Pontuação e benefícios do programa <i>Club Carlson</i>	R\$ 6.033,00	R\$ 6.033,00
Beauty By Radisson – Serviços de maquiagem, manicure e pedicure no hotel	-	R\$ 5.000,00
Guia de dicas de Curitiba By Radisson – serviço personalizado, disponível no apartamento	-	R\$ 350,00
Early check in a partir das 10h00 aos sábados e domingos – mediante disponibilidade	-	-
Meia pensão – almoço ou jantar inclusos (Opção de refeição feita no check in)	-	R\$ 15,60
Amenites de marcas renomadas no apartamento	-	-
Transfer aeroporto-hotel-aeroporto	-	R\$ 12.400,00
Café da manhã servido até as 11h30 no restaurante do hotel	R\$ 30.758,00	R\$ 30.758,00
Menu de travesseiros aromáticos	-	R\$ 583,33
Up grade de categoria, mediante disponibilidade do hotel	-	R\$ 63,00
Welcome Drink – Drink de boas-vindas servido no restaurante	R\$ 2.184,29	R\$ 2.184,29
Maleiro cortesia – bagagens identificadas	R\$ 255,53	R\$ 255,53
TOTAL DE CUSTOS RELACIONADOS COM SERVIÇOS	R\$ 44.100,82	R\$ 62.637,76
Custo por hóspede	R\$ 9,32	R\$ 13,24
Custo por apartamento	R\$ 11,34	R\$ 16,11

QUADRO 15 – DETERMINAÇÃO DO CUSTO DOS ITENS DE SERVIÇO DO PRODUTO 2
 Fonte: A autora, 2014

Não foi atribuído valor ao serviço “*early check in a partir das 10h00 aos sábados e domingos*”, por considerar-se que não há como atribuir um custo direto que expresse este item. Por sua vez, o serviço “*amenites de marcas renomadas no apartamento*” não possui valor direto atribuído por já estar considerado nos custos fixos por apartamento.

Para determinar o custo do apartamento com base no perfil de hóspedes particulares, utilizou-se a equação $Cuh = Crs + (Cfv \times Uhoc)$, descrita anteriormente, porém averiguando-se que para este perfil, os custos fixos e variáveis não relacionados pelos hóspedes seriam estimados no montante de R\$ 160,27 por apartamento. Os resultados estão expressos no quadro 16.

CUSTOS	PREÇO DE CUSTO ATUAL	PREÇO DE CUSTO DA PROPOSTA
Total de custos do apartamento	R\$ 667.390,85	R\$ 685.927,79
Custo por hóspede	R\$ 141,04	R\$ 144,96
Custo por apartamento	R\$ 171,61	R\$ 176,38

QUADRO 16 – DETERMINAÇÃO DO CUSTO DOS APARTAMENTOS

Fonte: A autora, 2014

Assim como anteriormente descrito, após a determinação dos custos dos serviços, fez-se uma análise para determinar o possível valor de venda destes serviços agregados no produto voltado aos hóspedes particulares. Para chegar a este valor, utilizaram-se os dados obtidos no quadro de custos, levando em consideração a diária média do mês de referência (outubro), que representa o valor médio de venda, e o custo por apartamento de acordo com a realidade atual e com a nova proposta (estabelecidos no quadro 16), buscando-se identificar qual seria o percentual de custos de cada realidade, conforme análise presente no quadro 17.

FATORES DE INCIDÊNCIA	ATUAL	SUGERIDO
Valor médio de venda (com base no mês de outubro)	R\$ 331,60	R\$ 331,60
Custo por apartamento	R\$ 171,61	R\$ 176,38
Percentual de custo	51,75%	53,19%

QUADRO 17 – DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL DE CUSTO DO PRODUTO 2

Fonte: A autora, 2014

Desta maneira, a partir da percepção que o ideal seria manter o percentual de custos com serviços da nova proposta igualada ao atual, para que não houvesse prejuízos, tem-se que o valor de venda do produto 2, composto pelos serviços mais valorizados pelo perfil de hóspedes particulares deveria ser R\$ 340,81. Reforça-se que a viabilidade desta determinação será discutida no item “avaliação de viabilidade das propostas”, descrito adiante.

5.2.3 Determinação dos custos dos serviços e preços que compõe a proposta de produto voltada aos hóspedes de grupos e eventos

As especificações correspondentes ao produto voltado aos hóspedes de grupos e eventos estão descritas a seguir. Esta distinção foi atribuída para mensurar os valores que incidiriam sobre os itens de serviço mais valorizados por este perfil de hóspede, que, conforme exposto anteriormente, levou em consideração aspectos ligados diretamente com hospedagem, enquanto indivíduos, mas também aspectos relacionados aos serviços contratados pelas empresas das quais são representantes no momento de contratar um evento.

No quadro abaixo estão descritos os custos dos serviços mais valorizados pelos hóspedes de grupos e eventos com relação à hospedagem.

Mês de Referência: Outubro Total de hóspedes no mês: 4732 Quantidade de apartamentos ocupados no mês: 3889 Diária média do mês: R\$ 331,60		
SERVIÇO/PRODUTO	PREÇO DE CUSTO	
	Serviço já oferecido	Serviço sugerido
Internet wi-fi nos apartamentos	R\$ 4.520,00	R\$ 4.520,00
Café da manhã cortesia para hóspedes, servido no restaurante	R\$ 30.758,00	R\$ 30.758,00
Agilidade no check in – ficha de hospedagem já preenchida no sistema	-	-
Serviço de abre leito no apartamento com bombons, uma garrafa de água e previsão do tempo para o dia seguinte	R\$ 7098,00	R\$ 7098,00
Up grade para o responsável pelo grupo	-	R\$ 63,00
Maleiro	R\$ 255,53	R\$ 255,53
TOTAL DE CUSTOS RELACIONADOS COM SERVIÇOS	R\$ 11.880,03	R\$ 11.943,03
Custo por hóspede	R\$ 2,51	R\$ 2,52
Custo por apartamento	R\$ 3,05	R\$ 3,07

QUADRO 18 – DETERMINAÇÃO DO CUSTO DOS ITENS DE SERVIÇO DO PRODUTO 3 LIGADOS A HOSPEDAGEM

Fonte: A autora, 2014

Para determinar o custo do apartamento com base no perfil de hóspedes de grupos e eventos, utilizou-se a equação $Cuh = Crs + (Cfv \times Uhoc)$, descrita anteriormente, porém averiguando-se que para este perfil, os custos fixos e

variáveis não relacionados pelos hóspedes seriam estimados no montante de R\$ 160,56 por apartamento. Os resultados estão expressos no quadro 19.

CUSTOS	PREÇO DE CUSTO ATUAL	PREÇO DE CUSTO DA PROPOSTA
Total de custos do apartamento	R\$ 636.292,87	R\$ 636.360,87
Custo por hóspede	R\$ 134,47	R\$ 134,48
Custo por apartamento	R\$ 163,61	R\$ 163,63

QUADRO 19 – DETERMINAÇÃO DO CUSTO DOS APARTAMENTOS

Fonte: A autora, 2014

Assim como anteriormente descrito, após a determinação dos custos dos serviços, fez-se uma análise para determinar o possível valor de venda destes serviços agregados no produto voltado aos hóspedes de grupos e eventos, tendo em vista questões relacionadas à hospedagem. Para chegar a este valor, utilizaram-se os dados obtidos no quadro de custos, levando em consideração a diária média do mês de referência (outubro), que representa o valor médio de venda, e o custo por apartamento de acordo com a realidade atual e com a nova proposta (estabelecidos no quadro 19), buscando-se identificar qual seria o percentual de custos de cada realidade, conforme análise presente no quadro 20.

FATORES DE INCIDÊNCIA	ATUAL	SUGERIDO
Valor médio de venda (com base no mês de outubro)	R\$ 331,60	R\$ 331,60
Custo por apartamento	R\$ 163,61	R\$ 163,63
Percentual de custo	49,34%	49,35%

QUADRO 20 – DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL DE CUSTO DO PRODUTO 3 PARA HOSPEDAGEM

Fonte: A autora, 2014

Desta maneira, tem-se que o valor de venda do produto 3, composto pelos serviços de hospedagem mais valorizados pelo perfil de hóspedes de grupos e eventos deveria ser R\$ 331,63, apresentando pouca variação com relação ao valor de diária média já atingido e praticado pelo empreendimento.

Com relação aos itens diretamente ligados à contratação do evento, descritos no quadro 21, as opções de serviço “QG – Espaço exclusivo para a equipe de apoio (staff) do evento” e “projektor e telas inseridos nos orçamentos de salas” mencionadas apenas por uma das entrevistas cada, não foram consideradas para a construção da proposta do produto final, em função de sua especificidade. A primeira implicaria na criação de um espaço que atualmente não existe na estrutura do hotel, e que talvez não fosse tão utilizado, face a pouca representatividade frente às entrevistadas. Já o segundo item, também entendido como pouco representativo, acarretaria em um preço maior para uma proposta de evento, pois as telas e projetores pertencem à uma empresa terceirizada, e sua locação varia de R\$ 75,00 a R\$ 490, 00 de acordo com seu tamanho (dados fornecidos pela Gerente de Eventos do Radisson Curitiba, tendo em vista o valor final para o cliente).

Embora tenha sido mencionado por mais de uma entrevistada, o item “entrada e área exclusiva de carga e descarga” também não foi considerado na proposta de produto final. Isso se deu em função da inviabilidade física de o hotel dispor desta opção. Esta constatação se deu através de uma consulta à Gerente de Eventos do hotel. Outro ponto que não pode ser aplicado à proposta, embora tenha recebido ênfase nos comentários foi o item “estacionamento conveniado para ônibus”. Embora tenha-se entrado em contato com algumas empresas de transportes rodoferroviários para a averiguação do custo, não foi obtido retorno até o momento de conclusão do estudo para verificar a viabilidade desta proposta.

Um último item destacado pelas hóspedes entrevistadas que não pode ser considerado para a construção dos serviços finais foi o item “brindes personalizados para membros do grupo”. Esta proposta foi considerada pela gerente geral do Radisson como inviável de ser cogitada, pois não seria possível mensurar um valor de custo que pudesse ser embutido no preço de venda, em função da grande diversidade de grupos que o hotel recebe, cada um com a sua especificidade.

Mês de Referência: Outubro Valor médio do m ² por sala de Eventos: R\$ 96,00		
SERVIÇO/PRODUTO	PREÇO DE CUSTO	
	Serviço já oferecido	Serviço sugerido
Internet wi-fi nas salas de eventos	-	R\$ 50,00
Montagem de sala um dia antes do evento	-	R\$ 550,00
Operador técnico cortesia durante a realização do evento	-	R\$ 133,00
Resposta da proposta em menos de 24h	-	-
Contratos simples e menos burocratizados	-	-
Rádio walkie talkie para comunicação com a equipe do hotel durante a realização do evento	-	R\$ 70,00
Mobiliário variado oferecido, permitindo diferentes montagens de salas	-	R\$ 3.185,00
TOTAL	-	R\$ 3.988,00
Custo por m ²	-	R\$ 7,15

QUADRO 21 – DETERMINAÇÃO DO CUSTO DOS ITENS DE SERVIÇO DO PRODUTO 3 LIGADOS A CONTRATAÇÃO DE UM EVENTO

Fonte: A autora, 2014

Enfatiza-se que na construção da proposta as hóspedes destacaram muitos serviços que ainda não são oferecidos pelo hotel. Já os serviços “*resposta da proposta em menos de 24h*” e “*contratos simples e menos burocratizados*” foram considerados sem valor de custo direto, pois dependem exclusivamente de ações operacionais da equipe. A gerente do empreendimento, no entanto, fez uma ressalva ao item “*contratos simples e menos burocratizados*”, colocando que a possibilidade de execução deste item deveria ter o aval do departamento jurídico, caso fossem levadas à cabo as considerações da proposta.

Para determinar os custos totais com a logística de eventos do corpo hoteleiro, os custos fixos e variáveis do departamento de eventos (considerando mão de obra, manutenção, água, luz, produtos de limpeza, e organização), estimados em conjunto com a gerência em R\$ 28.350,00 mensais, foram multiplicados pelo total de metros quadrados das cinco salas de eventos (557m²). Os resultados estão expressos no quadro 22.

CUSTOS	PREÇO DE CUSTO ATUAL	PREÇO DE CUSTO DA PROPOSTA
Total de custos envolvidos na contratação de um evento	R\$ 15.813.630,00	R\$ 15.817.618,00
Custo por hóspede	R\$ 28.350,00	R\$ 28.371,15

QUADRO 22 – DETERMINAÇÃO DO CUSTO DOS SERVIÇOS DE CONTRATAÇÃO DE EVENTOS

Fonte: A autora, 2014

Diferentemente do anteriormente descrito, após a determinação dos custos dos serviços, fez-se uma análise para determinar o possível valor de venda destes serviços agregados no produto voltado aos hóspedes de grupos e eventos, na contratação de um evento, tendo em vista o valor estimado do metro quadrado em R\$ 96,00. Utilizando a mesma lógica de determinação do percentual de custos dos expostos anteriores, determinou-se que atualmente o custo das salas gira em torno de 52,94% do valor final. Com a nova proposta, os custos girariam em torno de 53,05%. Desta maneira, para que não houvesse prejuízos por parte do empreendimento, o valor do metro quadrado deveria ser alterado para R\$ 96,02.

5.3 DETERMINAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS

Tendo em conta as particularidades de cada perfil de hóspede, resumidas na construção das *personas*, definiram-se quais seriam as estratégias de comercialização de cada produto, descritas no quadro 23.

PRODUTO	ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO	ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO
PRODUTO 1	1- Mailing para hóspedes com o perfil de clientes executivos que já tenham cadastro no hotel; 2- Visitas a clientes corporativos pelas equipes de vendas 3- Publicação online – site da Rede Atlantica	1- Agências de viagens corporativas parceiras; 2- Comercialização online – site da Rede Atlantica 3- Venda direta pela Central de Reservas de Curitiba

PRODUTO	ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO	ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO
PRODUTO 2	<ol style="list-style-type: none"> 1- Mailing para hóspedes com perfil particular que já tenham cadastro no hotel; 2- Publicações online - site da Rede Atlantica; 3- Publicações nas redes sociais do hotel 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Comercialização online – site da Rede Atlantica 2- Venda direta pela Central de Reservas de Curitiba
PRODUTO 3	<ol style="list-style-type: none"> 1- Mailing para clientes que já tenham utilizado os serviços do hotel e empresas de eventos parceiras 2- Flyers para distribuição pelas equipes do hotel aos clientes potenciais; 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Venda direta pela equipe de Eventos do Hotel

QUADRO 23 – ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO PARA OS PRODUTOS PROPOSTOS

Fonte: A autora, 2014

As estratégias de comercialização foram definidas para orientar a melhor maneira de comunicar e distribuir os produtos conformados a partir da pesquisa de campo. As ações voltadas à comunicação poderão ser adotadas utilizando a base de contatos de clientes da qual o hotel já disponibiliza (para as propostas que envolvem o envio de e-mail marketing), bem como as ações de visitas aos clientes – já desempenhadas pelo departamento de vendas – poderão assumir um novo enfoque, voltado a destacar os novos serviços propostos aos hóspedes corporativos que utilizam o hotel.

As redes sociais são entendidas como uma maneira eficiente e eficaz de atingir determinados públicos, como é o caso de hóspedes particulares, que ao longo de suas entrevistas revelaram a importância da presença de internet no hotel ao fato de poderem se manter conectados com suas redes sociais, fato ao qual foi atribuído grande valor. Da mesma maneira, justifica-se a sugestão de publicações online – a princípio utilizando a página virtual da Rede Atlantica Hotels, administradora nacional da bandeira Radisson, especialmente pelo fato de as personas definidas serem brasileiras.

Com relação à proposição de flyers para o produto 3, tem-se que o agrupamento de informações em materiais de comunicação visual, que possam ser impressos e entregues aos clientes que visitem o hotel é uma prática

comum no mercado, além de seguir o padrão já utilizado pela marca, que tem uma série de materiais voltados à comercialização de seus espaços de eventos.

Enfatiza-se a proposta de comercialização diretamente pelas equipes que são contratadas diretamente pelo hotel – como é o caso da equipe de Reservas e Eventos, bem como a comercialização online por meio do site oficial da Rede Atlântica – enfatizando a exclusividade que os hóspedes terão ao contratar diretamente com a equipe. No caso da intermediação por meio de agências, salienta-se a parceria de mercado, além das vantagens que estas agências poderão obter através do estabelecimento de intermediação direta com o hotel.

Para estas questões, no entanto, não se pode deixar de levar em consideração alguns fatores como o comissionamento das agências; *fee* de reservas online; valores de impressão e custos com mão de obra. Destaca-se, porém, que estas estratégias são entendidas como despesas por parte do corpo administrativo, e como tal, não incidem no valor do preço determinado para cada proposta, motivo pelo qual não será feito um detalhamento de custos a parte para este item.

5.4 AVALIAÇÃO DE VIABILIDADE DAS PROPOSTAS

Para que seja possível avaliar a viabilidade das propostas sugeridas, com base em hospedagem, tem-se que levar em consideração a realidade de mercado atual. A figura 8 demonstra um compilado de dados de janeiro a outubro de 2014 referente aos chamados “hotéis luxo” da cidade de Curitiba, que determinam a análise da concorrência, da qual o Radisson Curitiba faz parte, conforme mencionado anteriormente, bem como seu posicionamento frente aos seus concorrentes.

Acumulado 2014										
Janeiro a outubro										
Hotel	Apartamentos	UH Pool	Total UH	Diária Média	Ocupação (%)	Aptos. Ocupados	Total de Receita	REVPAR	Índice de Penetração %	Room Sales Index (RSI)
Four Points	165	1485	45045	\$394	58%	26042	10.254.761	\$227,66	103%	132%
Radisson	194	1746	52962	\$331	58%	30.719	10.174.745	\$192,11	103%	111%
Pestana	172	1548	46956	\$279	59%	27.554	7.685.887	\$163,68	104%	95%
Deville Rayon	136	1224	37128	\$247	55%	20.582	5.080.462	\$136,84	99%	79%
Bourbon	174	1566	47502	\$282	49%	23.186	6.540.855	\$137,70	87%	80%
Full Jazz	83	747	22659	\$273	61%	13.768	3.757.361	\$165,82	108%	96%
TOTAL		8316		\$307	56%	141.851	\$43.494.070	\$172,42		

FIGURA 8 – COMPILADO DA ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA – HOTÉIS LUXO DE CURITIBA
 Fonte: Relatórios Internos, Hotel Curitiba Capital (Radisson Curitiba), 2014

É importante destacar algumas informações destes dados apresentados: até o mês de outubro de 2014 o Radisson Curitiba (maior hotel em número de leitos de sua cesta) ocupava o terceiro lugar no índice de penetração de mercado (103%), isto é, era considerado o terceiro melhor colocado no cenário de vendas do mercado curitibano, juntamente com seu maior concorrente, o hotel Four Points By Sheraton, ao mesmo tempo em que apresentava a segunda melhor colocação com relação ao REVPAR (*revenue per available room*), isto é, o segundo lugar com relação a receitas geradas por apartamento (R\$ 192,11). Ainda neste cenário, outro fato de destaque é o estabelecimento possuir a segunda melhor diária média da cidade de Curitiba em sua cesta para o mês de outubro (R\$ 331,00). Estes dados demonstram o forte posicionamento do empreendimento em sua cesta competitiva, destacando-se pelos resultados demonstrados.

Todas estas informações servem ainda de subsídio para determinar as considerações acerca dos preços finais de cada produto proposto.

A proposta voltada aos hóspedes de negócios, que teve o valor ideal de venda estipulado em R\$ 372,31 foi considerada inviável, face às informações de mercado, pois iria requerer um incremento de R\$ 40,71 na diária média do hotel. A conversa com a gerente geral do hotel, Márcia Coelho, reforçou esta colocação. A gerente enfatizou que a realidade de mercado e a realidade do empreendimento tornam inviável trabalhar com esta proposta com este valor, que seria o mínimo para que não houvesse prejuízos ao empreendimento. Ela reforçou que, por ser o maior hotel em número de leitos, o Radisson Curitiba recebe muitos grupos grandes de hospedagem, que em função do alto número de apartamentos, conseguem uma melhor negociação de valores e inclusive

cortesias de pernoites contratadas, o que dificulta e impacta diretamente o incremento na diária média.

A segunda proposta de produto, voltada ao perfil de hóspedes particulares, teve seu valor de venda ideal determinado em R\$ 340,81, e em função disso foi considerada viável, pois o valor a ser trabalhado frente ao mercado não sofreria um impacto tão grande. A gestora do empreendimento destacou, no entanto, os desafios que implicaria colocar esta proposta em prática, especialmente por envolver serviços que ainda são pouco comuns na hotelaria curitibana. Já com relação à terceira proposta de produto, voltada para o perfil de hóspedes de eventos e grupos, determinou-se o valor de venda ideal como sendo R\$ 331,63 – o que foi considerado totalmente viável, estando inclusive, muito próximo à realidade já trabalhada pelo Radisson Curitiba. Com relação à proposta voltada para a alteração de alguns serviços relacionados à contratação de salas de eventos, concluiu-se que o valor médio de R\$ 96,02 o m², obtido com a sugestão, encontra-se também viável por estar muito próximo do que já é realizado pelo hotel.

A gerente do empreendimento hoteleiro enfatizou a importância dos serviços, resumidos em qualidade de atendimento e qualidade de serviço prestado aos hóspedes, como fatores fundamentais para o bom posicionamento no mercado. Neste sentido, as novas propostas de serviços, identificadas a partir das constatações dos próprios hóspedes não deixam de expressar sua importância para agregar valor aos serviços já prestados pelo hotel.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como abordado ao longo do escopo do presente projeto, nos últimos anos o discurso acerca de uma nova economia nas relações sociais do turismo tem se intensificado, fortalecido pelos estudos e colocações de diversos autores de grande notoriedade acerca da nova economia da experiência.

Presencia-se assim, uma ênfase cada vez maior no indivíduo como fator fundamental e essencial para o sucesso de uma empresa deste ramo. Não basta apenas prestar um serviço padrão e estático. Com o aumento e avanço das tecnologias e informações, bem como as reestruturações sociais e modificações no quadro do poder de compra das populações, além de uma série de outros fatores socioeconômicos que poderiam ser acrescentados à lista, os indivíduos vem se tornando cada vez mais exigentes e cautelosos ao buscar um serviço.

Ao longo da construção teórica da presente pesquisa foi possível fundamentar a importância e relevância da abordagem conceitual pretendida, conforme exposto. Ao mesmo tempo, pode-se evidenciar como é difícil mensurar e avaliar os conceitos de valor, em função de sua extrema complexidade, dada a individualidade com que este conceito é construído por cada um. Destaca-se, no entanto, a validade da metodologia aplicada, com a construção de *personas*, fundamentais na avaliação das propostas pretendidas, especialmente na identificação e análise de quais são os serviços mais valorizados pelos hóspedes do Radisson Curitiba. A validação desta metodologia se dá, justamente, em função de, por meio de uma prototipagem, entender quais são os perfis de clientes que se busca conhecer e os quais fornecerão os subsídios de validação de propostas de criação de produtos, conforme a premissa do pensamento de design thinking.

Em outras palavras, para a construção da análise, a presente pesquisa obteve êxito na identificação dos três perfis de hóspede mais recorrentes que utilizam o Radisson Curitiba, de modo que fosse possível a construção do modelo metodológico com a criação de *personas*, que ajudaram no cumprimento de um dos objetivos específicos propostos, que foi Identificar e analisar o que é importante para cada um destes perfis de hóspedes na prestação dos serviços do Radisson Hotel Curitiba.

Esta constatação se deu a partir da análise das entrevistas realizadas, onde a partir da expressão do discurso direto da fala dos entrevistados foi possível aferir seus juízos de valor sobre alguns itens de serviço elencados. Da mesma maneira, com os resultados da análise podem-se elencar quais os serviços

mais valorizados pelos perfis de hóspede, e a partir disso tentar alcançar outros dos objetivos específicos, que compreendia desenvolver produtos adequados para cada um dos perfis de hóspedes identificados. Como será discutido adiante, pode-se dizer que os objetivos do exposto foram atingidos, revelando a possibilidade dois produtos viáveis, contra um inviável, em um primeiro momento, podendo esta situação ser alternada de acordo com os interesses da administração da empresa.

Por fim, ao longo da formatação do projeto foi possível cumprir com o objetivo que visava determinar a viabilidade de cada uma das propostas sugeridas, e que por consequência impactou diretamente nos alcances de dois outros objetivos, um específico e o outro geral, implicando em limitações nos resultados obtidos.

Reforça-se, porém, a validade do estudo, na medida em que pode responder aos principais questionamentos que orientaram a pesquisa, identificando-se ao longo das análises quais são os valores atribuídos aos serviços prestados pelo hotel na ótica dos hóspedes do Radisson Curitiba e através da determinação de quais seriam os produtos mais adequados para atender aos itens de serviço mais valorizados pelos hóspedes do hotel.

Além disso, foi possível cumprir, ainda que parcialmente com seu objetivo geral proposto, que era conformar produtos hoteleiros que reunissem os serviços mais valorizados pelos hóspedes do Radisson Curitiba, de acordo com seu perfil. Entende-se que este objetivo foi parcialmente alcançado pelo fato de, no momento de estipulação de preço de venda, identificar-se que a proposta voltada a hóspedes de negócios não poderia ser aplicada à realidade de mercado. No entanto, coloca-se que não deixa de existir a possibilidade de reavaliar a referida proposta. Isto pode se dar por meio de adaptações ao produto, ou então por meio de um novo estudo, que utilize uma metodologia semelhante, tendo o resultado final desta pesquisa como subsídio para o instrumento de coleta de dados.

Além disso, a busca de validação dos resultados das pesquisas realizadas juntamente com os gestores, em especial com a gerente geral do empreendimento, se mostrou de extrema importância, pois pode conciliar os

resultados teóricos com a realidade de mercado vivida, onde o papel do consumidor assume um destaque cada vez maior e mais relevante. Da mesma maneira, possibilitou que todas as constatações teóricas a respeito de serviço e qualidade fossem legitimadas a partir de uma visão de mercado. Reforça-se que na construção do presente trabalho acadêmico não levou-se em consideração o comissionamento de agências e operadoras nas estratégias de distribuição dos produtos propostos, e isto, por sua vez, afeta os preços finais.

Embora tenha havido ressalvas quanto alguns itens revelados das propostas sugeridas, de maneira geral, obteve-se êxito ao evidenciar fatores de serviço valorizados pelos hóspedes e que podem ser trabalhados em propostas pelo empreendimento objeto deste estudo de caso – Radisson Curitiba. Ainda neste sentido, preveem-se boas perspectivas de mercado para o hotel, que atualmente está passando por uma reforma estrutural, estimada pela gerência em R\$ 7.000.000,00, com previsão de término para a metade do ano de 2015, que deverá repaginar e modificar toda a estrutura física do hotel, e que dará margem para que novos itens de serviço possam ser inseridos na dinâmica hoteleira.

Desta forma, conclui-se que foi possível avançar nos conhecimentos de um tema ainda pouco tratado, mas que deve ser entendido como fundamental para próximas pesquisas, especialmente as que sejam voltadas ao mercado. A principal consideração que se tem após a realização deste estudo é que atender às expectativas e necessidades de cada consumidor, entendendo-o como indivíduo, é mais importante que prestar um serviço padrão e estereotipado. É fundamental buscar ir além e inovar, e acima de tudo, conhecer e entender o cliente, pois eles estão buscando cada vez mais a superação de suas expectativas e a prestação de serviços consistentes e surpreendentes.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. A.; REDÍN, L. B.; CASTILLA, J. I. M. **Gestión de la calidad de los procesos turísticos**. Madrid: Editorial Síntesis S.A., 2006.

ANDREASI, D. **Solucionando problemas com a técnica dos Cinco Porquês**. Disponível em <
<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/solucionando-problemas-com-a-tecnica-dos-cinco-porques/69769/>> Acesso em 10 out. 2014

BABINSKI, L. R.; DARTORA, J. de S.; VALDUGA, V. **Economia da experiência: vivências na região Uva e Vinho/RS**. IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM – 27 a 28 de agosto de 2007. ANPTUR, 2007. Disponível em <
<http://hipnos.ucs.br/turismo/admin/UPLarquivos/280720081523102.pdf>>
Acesso em 24 abr. 2014

BAUM, T. **Reflections on the nature of skills in the Experience Economy: Challenging traditional skills models in hospitality**. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, v. 13, n. 2, ago. 2006, p. 124-135.

BENI, M .C. Turismo: da economia de serviços à economia da experiência. **Turismo Visão e Ação**, Balneário Camboriú (SC), v. 6, n. 3, p. 295-306, set/dez 2004.

BRANCHER, P.C. **Importância da Certificação na definição dos preços de produtos orgânicos praticados na Região Metropolitana de Curitiba**. XLII Congresso da SOBER 2004 - Cuiabá-MT, 19p.

BRANCO, G. M.; RIBEIRO, J. L. D.; TINOCO, A. A. C. Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços. **Produção**, v. 20, n. 4, p. 576-588, out./dez. 2010

BRASIL. Ministério Do Turismo. **Economia da Experiência**. 2013. Disponível em <http://www.turismo.gov.br/turismo/programas_acoes/regionalizacao_turismo/economia_experiencia.html>. Acesso em 27 fev. 2014.

BROWN, T. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010

BIRKHORST, E. **Turismo de co-creación, valor añadido em escenarios turísticos**. Journal of Tourism Research, 2008.

BUADES, E. G. **Calidad de servicio en hoteles de sol y playa**. Madrid: Editorial Síntesis, 2001.

BUCHANAN, R. Wicked problems in Design Thinking. **Design Issues**. Vol. 8, n. 2, Spring, 1992, p. 5-21.

CASTELLI, G. Administração Hoteleira. Caxias do Sul: EDUCS, 2001

CASTRO, L. R. K. de. **Valor percebido como ferramenta para tomada de decisão**: uma aplicação na indústria hoteleira utilizando a análise conjunta. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CLARKE, A.; CHEN, W. **Hotelaria: Fundamentos Teóricos e Gestão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COBRA, M. ZWARG, F. A. **Maketing de serviços: conceitos e estratégias**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986

CRONIN, J. J.; TAYLOR, S. A. Measuring Service Quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992

DE BONO, E. **The six value medals**. Londres: Vermilion, 2005.

DIAS, Sérgio Roberto (Coord.) **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e Princípios**. 12.ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

FORD, R. C.; HEATON, C. P. **Atención al cliente en los servicios de ocio**. Madrid: Thompson Editores Spain Paraninfo S.A., 2001.

FREITAS, A. L. P.; ALMEIDA, G. M. M. de. Classificação da qualidade de serviços em meios de hospedagem: uma abordagem exploratória. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 363-386, 2013.

GARRETT, J. J. **The Elements of User Experience: User the centered design for the web and beyond**. 2 ed. Berkeley: New riders, 2011.

GIANESI, I. G. N.; CÔRREA, H. L. **Administração estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1997.

GOTMAN, A. O turismo e a encenação da hospitalidade. In: Bueno, M. L.; CAMARGO, L. O. de L. (org). **Cultura e consumo**. Estilos de vida na contemporaneidade. São Paulo: SENAC, 2008.

GRÖNROOS, C. A service quality model and its marketing implications. **European Journal of Marketing**, v. 18, n.4, p. 36-44, 1984.

GRÖNROOS, C. **Service management and marketing**. Massachussets: Lexington, 1990.

GRUPTA, S.; LEHMANN, D.R. **Gerenciando clientes como investimento: o valor estratégico dos clientes a longo prazo**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

JOÃO, I. S.; MORGADO, R. R.; MERLO, E. M. Análise dos atributos valorizados pelo consumidor de hotelaria do segmento econômico: um estudo exploratório. **Turismo Visão e Ação**, Balneário Camboriú (SC), v. 12, n. 1, p. 4-22, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

LASHLEY, C. **Para um entendimento teórico**. In: LASHLEY, Conrad, MORRISON, Alison. Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri: Manole, 2004.

LEHTINEN, U.; LEHTINEN, J. R. Two approaches to Service Quality Dimensions. **The Service Industries Journal**, v. 11, n.3, 287-303, 1991.

MANOSSO, F. C. **O colaborador como gestor das emoções dos hóspedes: o caso do Hotel Quality Curitiba**. Trabalho de Conclusão de Curso, bacharelado em Turismo. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2011

MANOSSO, F. C.; GÂNDARA, J. M. G.; SOUZA, T. A. de; BÓGEA, V. El empleado como gestor de las emociones de los huéspedes. **Estudios y Perspectivas em Turismo**, v. 22, p. 1-28, 2013.

MARTIN, R. **Design de negócios**: Por que o design thinking se tornará a próxima vantagem competitiva dos negócios e como se beneficiar disto. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MINCIOTTI, S. A.; SANTOLIA, F.; KASPAR, C. A. R. P. Identificação de fatores críticos de sucesso para monitoramento do nível de satisfação de hóspedes de hotéis. **Turismo em Análise**, v. 19, n. 1, p. 155-173, mai 2008.

MONDO, T. S. Tese: **Tourqual: proposta de um modelo de avaliação da qualidade de serviços em atrativos turísticos**. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis (SC), 2014.

MYERSON, J. Front end of innovation. **Innovate**. Londres: Royal College of Art, 2007.

OH, H. Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective. **International Journal of Hospitality Management**, v. 18, n. 1, p. 67-82, 1999.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, p. 41-50, outono, 1985.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.; BERRY, L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perception of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64 N. 1, p. 12-40, 1988.

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

PINE II, B. J.; GILMORE, J.H. **The economy experience**: Work is theatre & every business a stage: goods & services are no longer enough. Estados Unidos: Harvard Business Review Press, 1999.

PINTO, R. C. **Excelência em serviços**: o valor percebido pelo cliente. *Revista de Ciências Gerenciais*, São Paulo (SP), v. 10, n.12, p. 58-72, 2006.

PRZYBYLSKI, I. M. **Hospitalidade sob o olhar do hóspede nos espaços do hotel**. Dissertação (mestrado). Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Turismo, 2008.

PULIDO-FERNÁNDEZ, J. I.; HERMOSO, U. N. **Identificación de ítems para medir las experiencias del turista em destino**. CULTUR, ano 08, n. 01, fev., 2014

RADISSON. **About Radisson**. Disponível em <
<http://www.radisson.com/about-radisson/>> Acesso em 08 mai. 2014

REIS NETO, M. T.; GONÇALVES FILHO, C.; CABRAL, L. M. **Antecedentes da lealdade – um estudo exploratório em hotelaria para negócios**. Turismo Visão e Ação, Balneário Camboriú (SC), v. 11, n. 1, p. 76-91, 2009.

ROCH, R. T. G. **Gestão da qualidade dos serviços nos hotéis executivos a partir da perspectiva da economia da experiência: o caso de Curitiba**. Trabalho de Conclusão de Curso, bacharelado em Turismo. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2013.

SANTOS, A. **Metodologia Científica: A construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: Lamparina, 2004.

SERSON, F. M. **Hotelaria: a busca da excelência**. São Paulo: Marcos Cobra, v. 2, 1999.

SOUZA, T. A. de. **Mobiliário Urbano como elemento de produção e transformação do Espaço Urbano Público e Turístico em Curitiba (PR - Brasil) e Montreal (QC- Canadá): a Percepção dos Turistas e da Comunidade Local**. 236f. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Programa de Pós-Graduação em Geografia, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

STEFANINI, C. J.; YAMASHITA, A. P.; SOUZA, R. B. M. **Turismo de negócios: um estudo sobre a percepção de valor dos serviços hoteleiros na ótica do turista de negócios**. *Turismo Visão e Ação*, Balneário Camboriú (SC), v. 14, n. 3, p. 349-365, 2012.

SWARBROOKE, J; HORNER, S.; [tradução de Saulo Krieger]. **O comportamento do consumidor no turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.

TRIGO, L. G. G. **A viagem como experiência significativa**. In: Alexandre Panosso Netto & Cecília Gaeta (orgs.). Turismo de Experiência. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2010.

VALLS, J. F. **Gestión de empresas de turismo y ocio** – El arte de provocar la satisfacción. Barcelona: Gestión, 2000.

VASCONCELOS, A. M.; LEZANA, A. G. R. Referencial teórico que orienta a produção científica qualificada sobre a qualidade em serviços turísticos. **Tourism & Management Studies**, v. 10, n. 2, p. 133-137, 2014.

WIND, J.; GREEN, P.; SHIFFLETT, D.; SCARBROUGH, M. Countryard by Marriott: Designing a hotel facility with consumer-based marketing models. **Interfaces**. Linthicum, v.19, n.1, p. 25-47, jan./fev., 1989

WU, C. H.; LIANG, R. Effect of experiential value on customer satisfaction with service encounter in luxury-hotel restaurants. **International Journal of Hospitality Management**, v. 28, p. 586-593, 2009.

ZEITHAML, V. A. Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A means-end model and synthesis. **Journal of Marketing**, v. 52, p. 2-22, Jul., 1988.

LISTA DE APÊNDICES

APENDICE A – PRODUTOS A E B PROPOSTOS PARA A PERSONA 1 ...	118
APENDICE B – PRODUTOS A E B PROPOSTOS PARA A PERSONA 2	119
APENDICE C – PRODUTOS A E B PROPOSTOS PARA A PERSONA 3....	120

APENDICE A – PRODUTOS A E B PROPOSTOS PARA A PERSONA 1

- ✓ Agilidade no check in – ficha de hospedagem já preenchida no sistema
- ✓ Serviço de recepção no check in com toalhas úmidas aquecidas
- ✓ Serviço de mensageiro
- ✓ Café da manhã servido diariamente como cortesia no restaurante do hotel
- ✓ Academia com equipamentos de última geração e serviço de personal trainer das 08h as 21h durante a semana
- ✓ Noites gastronômicas temáticas, pensadas para você
- ✓ Uma peça de roupa lavada e passada durante a hospedagem
- ✓ Amenities de marcas renomadas em seu apartamento
- ✓ Internet wi-fi cortesia
- ✓ Express check out
- ✓ Wake-up call – nossa equipe fará seu despertar
- ✓ i-Concierge – faça todos os seus pedidos através de seu smartphone, tablete ou computador portátil
- ✓ Radisson Care – Produtos sem glúten ou lactose no cardápio



- ✓ Check in Choice – Faça seu check in online, através de seu smartphone, tablet ou computador portátil
- ✓ Serviço de recepção no check in com água, café ou suco cortesia
- ✓ Transfer aeroporto-hotel- aeroporto
- ✓ Grab and Run – Opção de café da manhã para viagem
- ✓ Descontos especiais no SPA + cortesia quick massage na primeira utilização do serviço
- ✓ Welcome Drink – Drink de boas vindas servido no restaurante
- ✓ Ferro e tábua de passar no quarto
- ✓ Jornal local cortesia diariamente
- ✓ Business Center
- ✓ Extrato com as despesas de hospedagem enviado ao apartamento durante a noite anterior ao check out
- ✓ Serviço de abre leito no apartamento, com bombons, uma garrafa de água e previsão do tempo para o dia seguinte
- ✓ Pontuação e benefícios do programa “Club Carlson”
- ✓ Green Life – Produtos orgânicos e light no cardápio



APENDICE B – PRODUTOS A E B PROPOSTOS PARA A PERSONA 2



APENDICE C – PRODUTOS A E B PROPOSTOS PARA A PERSONA 3

