

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - MESTRADO

ESMERALDA VICENTE

AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS DA REDE ACCOR
HOSPITALITY NA REGIÃO DO GRANDE ABC PAULISTA

SÃO CAETANO DO SUL

2009

ESMERALDA VICENTE

**AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS DA REDE ACCOR
HOSPITALITY NA REGIÃO DO GRANDE ABC PAULISTA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade de São Caetano do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão e Inovação Organizacional

Orientação: Prof. Dr. Sérgio Feliciano Crispim

SÃO CAETANO DO SUL

2009

Ficha Catalográfica

V681a

Vicente, Esmeralda

Avaliação dos serviços da rede Accor Hospitality na Região do Grande ABC Paulista / Esmeralda Vicente. -- São Caetano do Sul: USCS-Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2009.

137 p.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Feliciano Crispim

Dissertação (mestrado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2009.

1. Comportamento do consumidor. 2. Satisfação dos clientes. 3. Setor hoteleiro
I. Crispim, Sérgio Feliciano. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Dissertação defendida e aprovada em 12/11/2009 pela banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Sérgio Feliciano Crispim (orientador)

Prof. Dr. Osvaldo Elias Farah (UNINOVE – Universidade Nove de Julho)

Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silva (USCS – Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

REITOR DA UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL USCS

Prof. Dr. Sílvio Augusto Minciotti

Pró-Reitora de Pós-graduação e Pesquisa:

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Gestor do Programa de Pós-graduação em Administração

Prof. Dr. Mauro neves Garcia

*A todos que me são queridos, especialmente
a Deus, aos meus pais, Anísio e Maria,
aos meus irmãos, Israel e Ismar e
à minha cunhada Merry Sue.*

AGRADECIMENTOS

Esta pesquisa é resultado da contribuição de muitas pessoas, que com suas sugestões pertinentes, palavras de incentivo e respostas assertivas tornaram possível a realização desse trabalho.

Agradeço especialmente a Deus por ter me dado capacidade de chegar até aqui.

Ao professor Dr. Sérgio Feliciano Crispim, que com competência, dedicação e compreensão me orientou durante esse período de aprendizado.

Aos professores que fizeram parte da banca, professor Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira e Professor Dr. Osvaldo Elias Farah, pela justa avaliação e valiosas contribuições.

Aos meus pais, Anísio e Maria, que com suas orações, dedicação e amor sempre estiveram presentes.

Aos meus irmãos, Israel e Ismar, minha cunhada Merry, agradeço pela ajuda, comentários e conselhos indispensáveis durante todo esse processo.

Aos amigos da Calvary International Church, que sempre me apoiaram com palavras de ânimo, oração e muito carinho.

Aos funcionários dos hotéis Ibis e Mercure pela gentileza e atenção.

Aos funcionários do IBGE de Santo André, que por compreenderem a importância deste trabalho para o complemento dos meus estudos me ajudaram na pesquisa sobre a cidade.

Aos que de forma direta ou indireta contribuíram e tornaram possível essa realização.

A todos, meu agradecimento!

“A sabedoria é a coisa principal: adquiere, pois, a sabedoria; sim, com tudo o que possuis, adquiere o conhecimento”.

Provérbios, 4, 7.

RESUMO

A avaliação do consumidor em relação à aquisição de um bem, ou serviço, é um processo complexo e não-linear, pode ser influenciada pela compra em si, pela dissonância pós-compra, pelo uso do produto ou serviço e pelo descarte. Além disso, o local de compra do serviço ou produto, ou ambos, podem estar envolvidos nessa avaliação. A satisfação do cliente também pode ser influenciada pelo nível de desempenho de outros componentes, inerentes à decisão de compra, como, por exemplo, o atendimento, o aspecto do estabelecimento, o tempo de resposta às suas solicitações ou ao grau de facilidade de acesso às informações sobre o produto. Portanto, torna-se relevante às empresas a identificação da opinião dos clientes em relação aos seus produtos e serviços, pois de posse desses dados os profissionais de marketing poderão desenvolver estratégias que minimizem os custos e reclamações. Aos clientes já satisfeitos, estas ações proporcionam um maior grau de satisfação e a empresa atinge seus objetivos. A importância desses fatores justifica o presente estudo, que buscou identificar a opinião dos clientes a respeito dos serviços prestados pelos empreendimentos da rede *Accor Hospitality* situados nas cidades de Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul. Como instrumento para a obtenção dos dados foi realizada pesquisa descritiva, foi utilizado questionário auto-aplicado enviado a 200 clientes que utilizaram os serviços dos hotéis. Desses contatos obteve-se um retorno de 112 respondentes, os quais compuseram a amostra desta. Foi identificado que 52% dos respondentes são do sexo masculino e 48% do sexo feminino; 60% deles com idade entre 31 e 55 anos; 51% com nível de escolaridade de pós-graduação; 63% utilizaram os serviços dos hotéis por motivo de turismo de negócio, o que também foi identificado, na entrevista com os gestores dos empreendimentos, como o foco de mercado desses hotéis. Concluiu-se que há uma forte tendência na direção de compromisso de fidelidade com a marca por parte dos respondentes. A análise dos resultados mostrou que mais de 90% dos clientes satisfeitos estão dispostos a recomprar os serviços e mais de 50% deles os indicariam para pessoas de seu relacionamento. Considerando que 53% dos respondentes já se hospedaram nos empreendimentos Accor mais de uma vez, estes resultados são indicadores importantes.

Palavras-chave: Comportamento do consumidor. Satisfação dos clientes. Setor hoteleiro.

ABSTRACT

The assessment of the consumer regarding a purchase is a complex and nonlinear process that can be influenced by the buying process itself, by the post-purchase dissonant use of products or services along with their disposal. Moreover, the product itself and the place of purchase or both can be factors in this assessment. Customer satisfaction can also be influenced by the performance of other elements such as services, the time taken to answer questions and requests, how easy it is to get product information and even the appearance of the facility. Therefore, it becomes relevant for businesses to identify their customers' opinions about their products and services because that information will help marketing professionals develop strategic plans and processes to reduce costs and minimize complaints and to increase the level of satisfaction for already content customers, which is the expected goal of a business enterprise. The importance of these factors justifies the present study, which sought to identify the views of customers about the services provided by the Accor Hospitality hotels established in the cities of Santo Andre, Sao Bernardo do Campo e Sao Caetano do Sul. In order to gather the data, a descriptive survey was conducted by means of a self-administered questionnaire sent to 200 customers who had used the hotel services. One hundred and twelve customers answered the survey and the data shows that 52% of them were male and 48% female; 60% were between the ages of 31 and 55; 51% of them had a graduate level of education; 63% of them used the hotel services for tourism business reasons. An interview with the hotel managers confirmed that tourism business was the chief market for these hotels. The survey results concluded that there is a strong trend towards customer loyalty to the Accor Hospitality brand among the polled customers; over 90% of them were satisfied with the services that they received and are willing to return; over 50% of them would recommend the services of this hotel chain to others within their circle of influence. These are relevant results considering that 53% of these customers had been guests in the Accor Hospitality more than once.

Keywords: Consumers' behavior. Customer satisfaction. Hospitality industry

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Envolvimento com a compra e tipos de tomada de decisão

29

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Panorama mundial de fluxo receptivo: chegadas internacionais de turistas no período de 2006 a 2009	51
Gráfico 2 – Perfil dos respondentes: sexo	88
Gráfico 3 – Perfil dos respondentes: faixa etária	89
Gráfico 4 – Perfil dos respondentes: motivo da estadia	90
Gráfico 5 – Tempo e objetividade do atendimento ao cliente categoria econômica	93
Gráfico 6 - Tempo e objetividade do atendimento ao cliente categoria média	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – <i>Ranking</i> das 10 maiores redes hoteleiras do Brasil em relação à participação de mercado	21
Quadro 2 – Necessidade / Empresas turísticas	45
Quadro 3 – Linha histórica da rede Accor no mundo no período de 1962 a 2008	70
Quadro 4 – Marcas Accor <i>Hospitality</i>	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fluxo receptivo internacional: relação das chegadas de turistas no mundo, América do Sul e Brasil no período de 1996 a 2005	50
Tabela 2 – Demanda turística internacional no Brasil no período de 2005 a 2007	52
Tabela 3 – Dados gerais da pesquisa	59
Tabela 4 – Novos produtos e novos clientes da rede Accor no período de 1983 a 2008	68
Tabela 5 - Presença global da rede Accor <i>Hospitality</i> e segmentos de mercado	76
Tabela 6 – Portfólio por segmentos da rede Accor <i>Hospitality</i> e por categoria	77
Tabela 7 - <i>Ranking</i> mundial das principais indústrias hoteleiras	78
Tabela 8 - Desenvolvimento previsto da rede Accor <i>Hospitality</i> até 2010	79
Tabela 9 – Frequência de utilização X indicação dos serviços	91
Tabela 10 – Opinião dos consumidores em relação à indicação dos serviços	92
Tabela 11 – Opinião dos consumidores em relação ao atendimento Accor	93
Tabela 12 - Opinião dos consumidores em relação ao tempo de espera para ser atendido	95
Tabela 13 - Opinião dos consumidores com relação à limpeza	96
Tabela 14 - Opinião dos consumidores em relação ao aspecto e conforto do apartamento	96
Tabela 15 - Opinião dos consumidores em relação aos serviços recebidos	97

SUMÁRIO

RESUMO	VIII
ABSTRACT	IX
1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Origem do estudo	17
1.2 Problematização	19
1.3 Objetivo do trabalho	22
1.4 Justificativa do tema	23
1.5 Delimitação do estudo proposto	26
1.6 Vinculação à linha de pesquisa	26
2 REFERENCIAL CONCEITUAL	27
2.1 O comportamento do consumidor	27
2.1.1 O processo de decisão do consumidor	28
2.1.2 Satisfação e fidelização do consumidor	34
2.1.3 Importância da opinião dos clientes	36
2.2 Entrega de valor e valor percebido	38
2.3 Estratégia e vantagem competitiva	41
2.4 Setor de turismo e hotelaria	48
2.4.1 O turismo	48
2.4.2 A hotelaria	53
2.4.3 Marketing aplicado à hotelaria	55
3 METODOLOGIA	57
3.1 Tipo da pesquisa	58
3.2 Amostra	59
3.3 Sujeitos da pesquisa	59
3.4 Instrumentos da pesquisa	60
3.5 Procedimento de coleta dos dados	61
3.6 Procedimento para análise dos resultados	62
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	61
4.1 O grupo ACCOR	63

4.2	Marcas sob a gestão do grupo ACCOR	65
4.3	A hotelaria ACCOR e sua estratégia	72
4.4	A rede ACCOR na América Latina	80
4.5	A trajetória histórica da rede ACCOR no Brasil	81
4.6	A redeACCOR na Grande ABC Paulista	84
4.7	Análise dos resultados	87
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
	REFERÊNCIAS	101
	APÊNDICE I	108
	APÊNDICE II	111
	APÊNDICE III	114
	ANEXO I	129

1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 1980 os mercados mundiais sofreram alterações significativas, pois as empresas passaram a enfrentar um novo desafio, o aumento da competição. No Brasil este fenômeno se acentuou a partir de 1990. Um importante fator, que influenciou a mudança no ambiente competitivo, foi a globalização dos mercados.

Segundo Porter (1999), o mercado globalizado favorece a oferta de bens e serviços, porém, exige das empresas uma postura mais competitiva para enfrentar a concorrência em escala mundial, o que exige novas estratégias.

As mudanças rápidas e contínuas, entre os diversos países, nos hábitos dos consumidores, nas relações de trabalho e nas regras de comércio, exigem adaptações e inovações das estratégias organizacionais, tendo em vista a flexibilidade e agilidade necessárias para enfrentarem e superarem os obstáculos nas relações de mercado. (CASSADEI et al., 2005).

No setor de serviços, mais especificamente nos serviços turísticos e hoteleiros, a competitividade é um fator intrínseco à atividade, tornando-o sensível ao aspecto dinâmico do mercado e favorecendo, assim, o aperfeiçoamento e renovação do *trade* turístico. (BRASIL, 2009).

A importância e o valor do turismo para a economia mundial podem ser facilmente comprovados. Além de sua contribuição econômica, o turismo pode ser também incorporado às necessidades humanas básicas, como lazer, descanso, interação com outras culturas e aprendizado. (CERON; FARAH, 2005).

De acordo com o relatório do Plano Nacional Brasileiro de Turismo 2007-2010, divulgado pelo Brasil (2009), o turismo se destaca nos últimos anos como um dos setores socioeconômicos mais significativos do mundo. Dados internacionais dão conta de que o crescimento do turismo tem forte relação com o ambiente econômico. No Brasil, o setor turístico evidencia um crescimento acima da média mundial. O Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) 2007/2010 do Governo Federal tem como proposta a consolidação do turismo como um importante vetor de desenvolvimento econômico e social.

O turismo no Brasil é o quinto produto que gera divisa de moeda estrangeira para o país, disputa posição com o quarto colocado, a exportação de automóveis. Esta atividade aciona uma gigantesca engrenagem que dá oportunidade de trabalho e renda em diferentes pontos do país. Os turistas estrangeiros, que são considerados uma importante fonte de

rendimento para o turismo brasileiro, podem ficar inseguros com a crise internacional e exige do governo brasileiro esforços para manter as receitas em curva ascendente, como tem sido nos últimos anos. (BRASIL, 2009).

O impacto das ações do governo no setor de turismo atinge o mercado da hospitalidade. O setor brasileiro da hospitalidade, com a estabilização da economia em meados de 1994, começou a viver um novo ciclo de investimentos, que além de modernizar, ampliou e possibilitou novos parceiros no parque hoteleiro nacional. Conforme Barbosa e Oliveira (2003), os investimentos no setor vieram de incorporadoras imobiliárias, fundos institucionais e também do governo com ações para melhorias na infraestrutura turística do país, como se pôde observar no Programa de Desenvolvimento do Turismo do Nordeste (PRODETUR/NE) e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES.

Entre os anos de 1997 e 2003 os investimentos no setor chegaram à casa dos US\$ 5 bilhões. Essa ação promoveu a entrada de operadoras internacionais no parque hoteleiro brasileiro, o que estimulou a reorganização do setor e definiu novos padrões de competição. Por isso, pode-se dizer que esse também foi um período de profissionalização da administração dos hotéis no Brasil e de um novo posicionamento dos empreendimentos já estabelecidos. (BARBOSA; OLIVEIRA, 2003).

No setor de hospitalidade há estimativa de um investimento de R\$ 45 bilhões, para que até o término do ano de 2009 se obtenha um aumento de 26,3 mil Unidades Habitacionais (UHs) e, na capacidade hospedeira do país, 138 novos empreendimentos. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS, 2008). Os números são expressivos e apontam para um crescimento importante, porém o Brasil, cuja vocação é de economia de serviços, ainda não tirou proveito da vantagem representada pelo tamanho do seu mercado doméstico. (DRUCKER, 1997).

No Brasil a liderança no setor hoteleiro é da rede *Accor Hospitality*, que mantém 26 mil apartamentos em 164 hotéis espalhados por 62 cidades e, desses empreendimentos, 45% concentrados na grande São Paulo. (ACCOR, 2009).

1.1 – Origem do estudo

A escolha do tema surgiu devido o interesse em se fazer uma análise da opinião dos clientes do grupo *Accor Hospitality* em relação aos serviços prestados pelos empreendimentos que fazem parte do grupo.

Com as mudanças no cenário competitivo mundial as empresas disputam qualidade e valor percebido na entrega de seus produtos e serviços, criando assim um contexto onde a percepção (satisfação ou insatisfação) do cliente em relação aos serviços prestados, ou produtos entregues, tornou-se fator muito importante para o desenvolvimento destas. A insatisfação do cliente pode causar perdas de resultado e a satisfação pode levar à fidelização e melhoria na relação cliente-empresa. (BEBER, 1999).

Segundo Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007), o estudo do comportamento do consumidor envolve o estudo de indivíduos, grupos ou organizações e todo o processo que eles usam para selecionar, obter, usar e dispor de produtos ou serviços, experiências ou ideias para satisfazer suas necessidades. Para os autores, o impacto desse processo sobre o consumidor e a sociedade, tem importância para a gestão do negócio e planejamento mercadológico. O conhecimento sobre o comportamento do consumidor é importante para influenciar as decisões de compra. (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007).

Para Bonfato (2006), no setor hoteleiro, caracterizado como mercado altamente competitivo, as empresas devem superar rapidamente seus concorrentes como forma de sobrevivência. Essa busca faz com que o setor seja conhecido por sua vanguarda no uso de ferramentas e técnicas para obtenção de vantagem competitiva, além de se destacar também por sua flexibilidade e alto poder de assimilação do contexto à sua volta. (CASTELLI, 2002).

O setor de hospedagem teve grande desenvolvimento na região do Grande ABC Paulista nos últimos seis anos, com crescimento de mais de 50% na oferta de acomodação e quase a mesma proporção em instalações de novos empreendimentos. Estes fatores chamam a atenção por acontecerem num momento em que algumas empresas de setores tradicionais e de grande peso econômico deixaram a região em busca de novas oportunidades, o que causou uma grande mudança no perfil econômico desse espaço geográfico. Um exemplo desta mudança foi a do setor automobilístico. Esse esvaziamento industrial teve como consequência o empobrecimento e a desaceleração da participação do Grande ABC na riqueza nacional, embora ainda seja considerado o terceiro mercado do Brasil, após as cidades de São Paulo e do Rio de Janeiro. (CORREIA; OLIVA, 2005). Com a saída de grandes empresas a região precisou desenvolver uma nova fórmula de geração de empregos e, para isso, em dezembro de 1990, foi criado o Consórcio Intermunicipal das Bacias do Alto Tamanduatehy e Billings. Esse consórcio é um fórum de articulação intermunicipal, constituído pelos prefeitos das sete cidades que compõem a região, com a incumbência de discutir, entre outros assuntos importantes, o desenvolvimento econômico local na busca de soluções que trarão uma nova identidade para a região. (KLINK; SANTOS, 2004).

O *status* de terceiro mercado brasileiro e a renda *percapita* acima da média do país, na região do Grande ABC, deve-se ao acúmulo de riqueza nos três municípios que dão nome à região: Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul. Este *status* atrai a atenção de investidores de grande porte do setor de serviços, que por meio de pesquisas avaliam o potencial de mercado e definem a região como terreno fértil para seus propósitos.

O grupo Accor, um dos maiores do mundo, atuante em diversos segmentos como hotelaria, alimentação, gestão de pessoas, gestão de frotas, viagens e produtividade das empresas, trouxe nos últimos anos para a região quatro de seus hotéis, sendo três da categoria média e um da econômica.

O grupo, de origem francesa, está presente em 100 países, com 4.000 hotéis que comportam cerca de 480.000 quartos. Com a gestão de 28 marcas líderes de mercado em seus segmentos de atuação. A Accor é considerada líder europeia em serviços hoteleiros e mantém a liderança global em serviços corporativos. (ACCOR, 2009).

No Brasil a Accor também lidera o *ranking* de acomodações e se destaca, por sua competência e compromisso, em satisfazer o cliente, conquistando espaço com a presença forte de sua marca, reconhecida mundialmente como padrão de excelência aos olhos do consumidor. (INTERBRAND, 2006).

1.2- Problematização

O Brasil ingressou definitivamente na globalização após a abertura de mercado e a estabilização da economia na década de 1990. Essa transição exigiu novas técnicas e estratégias competitivas para atingir os padrões de qualidade das empresas no mercado global. (OLIVEIRA, 2001).

As empresas foram forçadas a se tornarem mais enxutas, mais flexíveis e hábeis no entendimento do mercado e do negócio que propunham. Nesse contexto o setor de serviços foi o mais afetado pelos acontecimentos, pois sua sobrevivência, em meio à competição internacional, depende da velocidade e constância de reinvenção das suas vantagens competitivas. (TERRA, 2000).

Como reflexo desse novo ambiente globalizado, o turismo no Brasil, tanto de lazer como de negócios, teve um acréscimo significativo, o que gerou no setor de hospitalidade uma corrida por vantagem competitiva. O segmento investe de 8% a 12% de seus recursos em

novas tecnologias objetivando atender às diferentes necessidades dos seus clientes. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS, 2009).

Para Castelli (2002), a hotelaria se apresenta como um setor em constante movimentação seja na inovação dos serviços oferecidos, ou na incrementação da capacidade física, o que representa, também, um importante fator de competitividade, (SAAB; DAEMON, 2001).

A hotelaria desponta com um crescimento acima de 10% ao ano no Brasil e um faturamento estimado em US\$ 8 bilhões no mesmo período. Conforme a World Travel & Tourism Council (2009) – WTTC, a indústria de viagem e turismo, que tem em seu contexto a hotelaria, será responsável por 2,5% do PIB brasileiro no final de 2009.

Atualmente, os empreendimentos das redes hoteleiras atuantes no Brasil, em sua maioria, estão concentrados nos estados do Sul e Sudeste, que juntos detêm 63,53% do total de apartamentos, porém, nos próximos anos, é provável que aconteça uma distribuição mais uniforme. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS, 2009).

As empresas atuantes no setor hoteleiro têm como foco o nicho da hotelaria econômica e/ou supereconômica, até as grandes redes adaptam grande parcela de suas ofertas de serviços ao que se acredita estar mais próximo do perfil do mercado. A rede *Accor Hospitality* aumenta sua participação no mercado com bandeiras *Ibis* e *Formule 1* e a *Atlântica Hotels* aposta na bandeira *Go Inn*. A *Accor Hospitality* é a maior rede hoteleira em atuação no país em número de quartos e de empreendimentos, lidera o *ranking* das dez maiores redes, que juntas dominam 49,45% dos empreendimentos hoteleiros no Brasil, conforme quadro 1. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS, 2009).

Quadro 1 – *Ranking* das 10 maiores redes hoteleiras do Brasil em relação à participação de mercado

POSIÇÃO	REDE
1º	Accor
2º	Atlântica
3º	Sol Meliá
4º	Blue Tree
5º	InterContinental Hotels Group
6º	Othon
7º	Nacional Inn
8º	Tropical
9º	Windsor
10º	Bristol Hotéis & Resorts

Fonte: Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (2009).

De acordo com Asmussen, Rocha e Melo Júnior (2002), a região de São Paulo é tida como um parque hoteleiro de negócios, feiras, convenções e de compradores que buscam o seu comércio especializado. Com o maior PIB do país, São Paulo é o grande centro de decisões empresariais do continente sul-americano, como o centro econômico e financeiro do Brasil o mais importante segmento da demanda por hospedagem do turismo de negócios. (ROGGERO; CALABREZ, 2004).

Para atender a essa demanda e alcançar suas metas desafiadoras de crescimento, a hotelaria paulistana tem reforçado os investimentos em publicidade e marketing. A ação abrange parceria com as organizações para que o público corporativo utilize também as instalações dos hotéis nos finais de semana. (AZEVEDO; BERTOLINO, 2006). Parte integrante desse processo, o Grande ABC Paulista, com sua atual característica de região voltada para serviços, busca atender bem ao cliente de negócio. Neste contexto, a Accor *Hospitality* marca sua presença com duas opções de categorias de hotéis, uma com a marca econômica Ibis e outra, de categoria média, com a marca Mercure, disponibilizando um total de 306 acomodações para a região, sendo 126 sob a bandeira Mercure e 180 sob a bandeira Íbis. (ACCOR, 2009).

Os hotéis da Accor *Hospitality*, na região do Grande ABC Paulista, buscam se destacar no atendimento de um cliente exigente que não aceita contratempos em sua estadia e

tem a consciência do que necessita e deseja de um empreendimento hoteleiro, com base em suas próprias experiências de viagens. Para satisfazer esse cliente, a *Accor Hospitality*, estabelece um padrão de atendimento e prestação de serviço chamado, por seus gestores, de estadia sem surpresas, para que o cliente possa focar sua atenção nos motivos principais da viagem e não precise se preocupar com os detalhes da estadia.

Na busca em compreender a forma de atuação da rede *Accor Hospitality* na região do Grande ABC Paulista e conhecer e descrever a opinião dos seus clientes com relação aos serviços prestados pelos empreendimentos da rede, esse trabalho concentra-se no seguinte problema de pesquisa: “*Qual é a visão dos clientes sobre os serviços prestados pelos empreendimentos da Accor Hospitality situados na região do Grande ABC Paulista?*”

1.3 Objetivo do trabalho

O crescimento do setor de hotelaria e sua importância para a economia do país atrelada à tendência de crescimento da oferta hoteleira no Grande ABC Paulista por um lado e por outro, a relevância da instituição *Accor Hospitality* no mundo e seu interesse pela região. O objetivo desse trabalho é conhecer a opinião dos clientes da *Accor Hospitality* sobre os serviços prestados por seus hotéis na região. Essa descrição tem como base o valor percebido pelos usuários em função das experiências com a utilização dos serviços.

Para este estudo foram considerados os quatro empreendimentos da rede *Accor* na região do Grande ABC Paulista e questionados 112 clientes que utilizaram os serviços dos hotéis da *Accor Hospitality*. Conforme especificação de estudo do Brasil (2009), sobre os meios de hospedagem, estes representam mais de 40% das acomodações disponíveis em hotéis da região que estão ligados, de alguma forma, à atividade do turismo.

O presente estudo foi estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo contém a ideia que originou o estudo, a questão a ser respondida pela pesquisa, o objetivo do trabalho, a importância do tema pesquisado, bem como sua delimitação e vinculação à linha de pesquisa. Alguns conceitos sobre os aspectos do comportamento do consumidor, entrega de valor, estratégia e marketing, setor de turismo e de hotelaria foram apresentados no segundo capítulo. O trabalho traz no terceiro capítulo referências quanto à metodologia utilizada na pesquisa. O quarto capítulo apresenta a análise dos resultados da pesquisa, um histórico sobre

o grupo Accor e a rede Accor *Hospitality*. As considerações finais, as referências bibliográficas, os anexos e apêndices estão expostos no quinto e último capítulo.

1.4 Justificativa do tema

Um ambiente em constante mudança, por si só, exige uma reavaliação periódica de seu comportamento. O comportamento dos consumidores que atuam nesse ambiente inconstante também tem como característica a variação contínua, o que valida um estudo sobre esse comportamento e a forma de decisão de compra, assim como sua opinião sobre serviços utilizados. (SHUKLA, 2009).

As empresas, que têm suas estratégias orientadas para satisfação do cliente, grupo ao qual pertencem os hotéis, buscam priorizar o conhecimento sobre todos os aspectos de seus clientes e se tornar o mais flexível possível para atender a demanda. (FLEURY, 2003).

Muitas redes do setor hoteleiro têm como lema a satisfação total de seus clientes, os empreendimentos do setor alardeiam essa busca com frases de impacto, entre elas: “Bem-vindo ao extraordinário” (Four Seasons); “Ir além é o mínimo que podemos fazer por você” (Atlântica Hotels International); “Cultivamos sorrisos”; “Hospedagem sem surpresas” (Accor Hotels).

Os hotéis buscam agradar o cliente ao máximo, concorrem por sua preferência com serviços extras e inovações que fazem parte da criação da vantagem competitiva dessa indústria.

Para um melhor entendimento do setor turístico/hoteleiro, que tem como característica ser sensível aos aspectos dinâmicos do mercado, é recomendado, inclusive pelo Ministério do Turismo Brasileiro, desenvolver pesquisas que contribuam para a construção do conhecimento sobre o tema. (BRASIL, 2009).

O hotel é uma empresa de prestação de serviços que se diferencia completamente das empresas dos ramos industrial e comercial. O setor hoteleiro, como todo setor de serviços, tem em seus clientes a razão de ser de sua existência, portanto, conhecê-los e atender suas necessidades e desejos é o mínimo necessário para sobreviver nesse meio. (DAVIES, 2003).

Antecipar-se aos pedidos do cliente, criando um ambiente cativante, é a linha mestre de raciocínio da indústria hoteleira. Em meio à acirrada concorrência, apenas conforto e

acomodação não trazem vantagem, o diferencial está nos serviços aos clientes. (OLIVEIRA, 2001).

Para que se obtenha vantagem competitiva é necessário que além de atender às necessidades e desejos dos clientes, deve fazê-los antes e melhor que seus concorrentes, o que resultará num melhor retorno para os investidores, se possível superando as expectativas destes, atingindo, assim, o tão almejado retorno superior à média. (HITT, 2003).

Essa estrutura voltada para atender o cliente faz do setor hoteleiro um empreendimento forte na estratégia de negócio quando se compreende estratégia de negócio como sendo o plano geral de jogo para o negócio, buscando formar e reformar a posição competitiva da empresa no mercado. (THOMPSON JÚNIOR.; STRICKLAND, 2003). Para os autores, o que difere uma estratégia de negócio forte de uma fraca é a habilidade do estrategista em forjar mudanças e abordagens capazes de produzir vantagem competitiva sustentável. Essa elaboração divide-se em três partes: 1º) decidir onde a empresa pode obter vantagem competitiva; 2º) desenvolver atributos do produto/serviço que tenham valor aos olhos do cliente e com isso coloque a empresa em posição de destaque frente aos concorrentes; 3º) criar uma barreira significativa para os rivais.

A criação de um valor superior para o cliente é a meta da hotelaria que está refletida em todas as ações e resultados apresentados pelo setor. Para as grandes redes hoteleiras nacionais e internacionais o foco está na adequação de seus portfólios de serviços ao gosto dos clientes-alvo estando, assim, um passo à frente de seus concorrentes. (HOOLEY, 2005). Tão importante quanto a criação de valor aos olhos do cliente é manter essa diferenciação notada e valorizada ao longo do tempo. Sempre há o risco do surgimento de um novo modelo de negócio que satisfaça melhor às prioridades dos clientes e com isso ocorra migração de valor, ou seja, o novo negócio torna-se mais valorizado pelo cliente que o outro já estabelecido. (SLYWOTZKY, 1996).

Um empreendimento hoteleiro bem-sucedido depende de vários fatores, os quais podem ser assim agrupados: marketing, economia, localização, capacidade empreendedora e de planejamento e projeto. (LAWSON, 2003).

Na região do Grande ABC Paulista as cidades de São Bernardo do Campo, Santo André e São Caetano do Sul, nessa ordem, lideram o mercado de hospedagem da região, com empreendimentos de grandes redes hoteleiras internacionais. Há pouco tempo a cidade de Santo André não aceitava hotéis dentro de seus limites, por força de legislação, conforme explicam Butuhy (2005) e Xavier (2007), fato que estimulou o crescimento do mercado nas outras cidades da região, principalmente em São Bernardo do Campo, quando foi liberada a

instalação de hotéis em Santo André, a partir de 1997, as grandes redes internacionais se instalaram na cidade, que hoje, conta com três hotéis de categoria superior e um de categoria econômica, em números de acomodações a cidade se iguala a São Bernardo do Campo.

Em São Caetano do Sul a Accor se instala como pioneira das grandes redes internacionais, mantendo um *Apartment*-Hotel de categoria média, com 129 quartos. (ACCOR, 2009).

A rede Accor *Hospitality* deu início aos seus serviços no Grande ABC Paulista em 2003 e atualmente conta com quatro empreendimentos, o que faz dela a líder desse mercado.

A escolha dessa rede como objeto de estudo deste trabalho se deve à sua expressividade e liderança no mercado brasileiro. Foi eleita pelo quarto ano consecutivo a rede de hotéis mais admirada do Brasil e pela décima vez uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil e, também, na América Latina. (ACCOR, 2009). Tem também uma ampla margem de vantagem em relação às demais redes hoteleiras atuantes no país, com participação de mercado superior à somatória de participação da segunda, terceira e quarta colocadas no *ranking* da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis, que são as redes: Atlântica, Sol Meliá e Blue Tree. A participação da Accor *Hospitality* totaliza 16,96% de todo o mercado hoteleiro do país, o que representa uma vantagem de 2,43% sobre a somatória de participação das outras três redes subsequente do *ranking*. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS, 2009). Além de sua participação no mercado brasileiro ser expressiva, também é significativa sua liderança no mercado hoteleiro da região do Grande ABC Paulista.

Neste sentido, o estudo da opinião dos clientes com relação aos serviços prestados pelos hotéis da rede Accor *Hospitality*, com base no valor percebido, pode contribuir para uma melhor compreensão da expansão dessa rede e suas particularidades. Com esse intuito o presente trabalho buscou identificar e descrever alguns aspectos do ponto de vista dos clientes que utilizaram os serviços dos empreendimentos da rede Accor *Hospitality*.

Este trabalho se justifica devido à importância da rede Accor no mundo e no Brasil e sua forte atuação na região do Grande ABC Paulista. Mesmo compreendendo que o tema, comportamento do consumidor, é um processo multidimensional e complexo, conforme afirma Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007), consideram-se as limitações inerentes. Com o objetivo de colaborar com estudos futuros para uma melhor compreensão do comportamento dos consumidores de serviços hoteleiros, ajudando, assim, os profissionais de marketing desse setor, que buscam compreender seus clientes, administrar seus empreendimentos de forma a

obter vantagem competitiva no mercado e se manterem na vanguarda do atendimento. Fator muito importante nesse mercado dinâmico ao qual pertencem os hotéis.

1.5 Delimitação do estudo proposto

Realizada nos quatro hotéis que representam a cadeia *Accor Hospitality*, na região do Grande ABC Paulista, localizados nas cidades de Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul, a pesquisa teve como foco os clientes que utilizaram os serviços desses empreendimentos.

A rede Accor de hotéis foi escolhida como objeto de estudo desse trabalho, por sua expressiva representatividade no mundo, considerada líder, com mais de 4.000 hotéis, comportando 500.000 quartos em 90 países. No Brasil, líder do mercado hoteleiro, com 16,96% da totalidade das unidades de habitação (Uhs) no país e, nos últimos anos, na região do Grande ABC Paulista, respondendo por mais de 40% do total de acomodações dessa região.

A pesquisa se limitou ao método *Survey*, pois teve interesse em descrever a opinião dos clientes e fez comparações entre as opiniões dos clientes dos empreendimentos de categoria média e de categoria econômica. Buscou-se, então, com esse estudo, identificar e descrever a opinião de 112 clientes sobre os serviços prestados pelos empreendimentos da rede *Accor Hospitality*, o instrumento de coleta de dados foi questionário estruturado e autoaplicado. Para melhor compreensão, do comportamento esperado dos clientes, foram feitas entrevistas com os gestores dos empreendimentos situados na região do Grande ABC Paulista.

1.6 Vinculação à linha de pesquisa

Este trabalho tem vínculo com a linha de pesquisa de Gestão e Inovação Organizacional por focar o setor hoteleiro e sua prática no mercado da região do Grande ABC Paulista.

2 REFERENCIAL CONCEITUAL

Neste capítulo serão apresentadas as referências teóricas sobre os conceitos que sustentam a ideia principal desse trabalho: comportamento dos consumidores, processo de decisão dos consumidores, satisfação e fidelização dos consumidores, importância da opinião dos clientes, entrega de valor e valor percebido, estratégia e vantagem competitiva, setor de turismo e hotelaria e marketing aplicado ao turismo e à hotelaria.

2.1 O comportamento do consumidor

Definido por Engle, Blackwell e Minard (2000), como atividades com que as pessoas se ocupam quando obtêm, consomem e dispõem de produtos e serviços, o comportamento do consumidor é fator decisivo na obtenção de uma estratégia adequada para que uma organização atinja seus objetivos.

Para Giglio (2003), o ser humano é um ser social, obedecendo às regras do grupo ao qual pertence e seu comportamento é o resultado da ação dessas regras. Quanto mais conhecimento a organização tem do comportamento dos consumidores mais eficaz se torna a sua capacidade de influenciar um novo comportamento. (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007).

O estudo do comportamento do consumidor pode ser utilizado para deduzir suas atitudes e então, o marketing poder catequizar o indivíduo para que esse reaja de forma adequada a um determinado estímulo. Esse aprendizado, segundo os autores Engle, Blackwell e Minard (2000), pode ser: mecânico, onde ocorre uma associação entre o conhecido e o novo produto apresentado; indireto, ou por imitação, que é o aprendizado cognitivo de imitar outros participantes do mesmo grupo; analítico, aprendizado onde o consumidor utilizará a sua base de conhecimentos e compreenderá a melhor forma de agir numa determinada situação.

Sabendo o porquê e como as pessoas consomem os produtos os profissionais de marketing conseguem compreender como melhorar os produtos existentes, quais tipos de produtos são necessários no mercado e como atrair a atenção dos consumidores. Em essência, a análise do comportamento do consumidor ajuda as empresas descobrirem como agradar o seu cliente e com isso impactar positivamente suas receitas. (ENGLE; BLACKWELL; MINARD, 2000).

Para Giglio (2003), o comportamento do consumidor pode ser medido, previsto e modelado com base no conhecimento de que: a) o ser humano é positivo e racional, ou seja, suas escolhas são feitas por comparação, análise e síntese; b) o ser humano é emocional, movido por afetos conscientes e inconscientes; c) o ser humano é social e, portanto, segue as regras do grupo ao qual pertence; d) o ser humano é dialético e, assim, movido pelos opostos da existência humana como, amor e ódio, altruísmo e egoísmo etc.; e) o ser é complexo, então, seu comportamento é imprevisível, porém, como tende a seguir o grupo, o comportamento individual tem se tornado cada vez mais semelhante.

2.1.1 O processo de decisão do consumidor

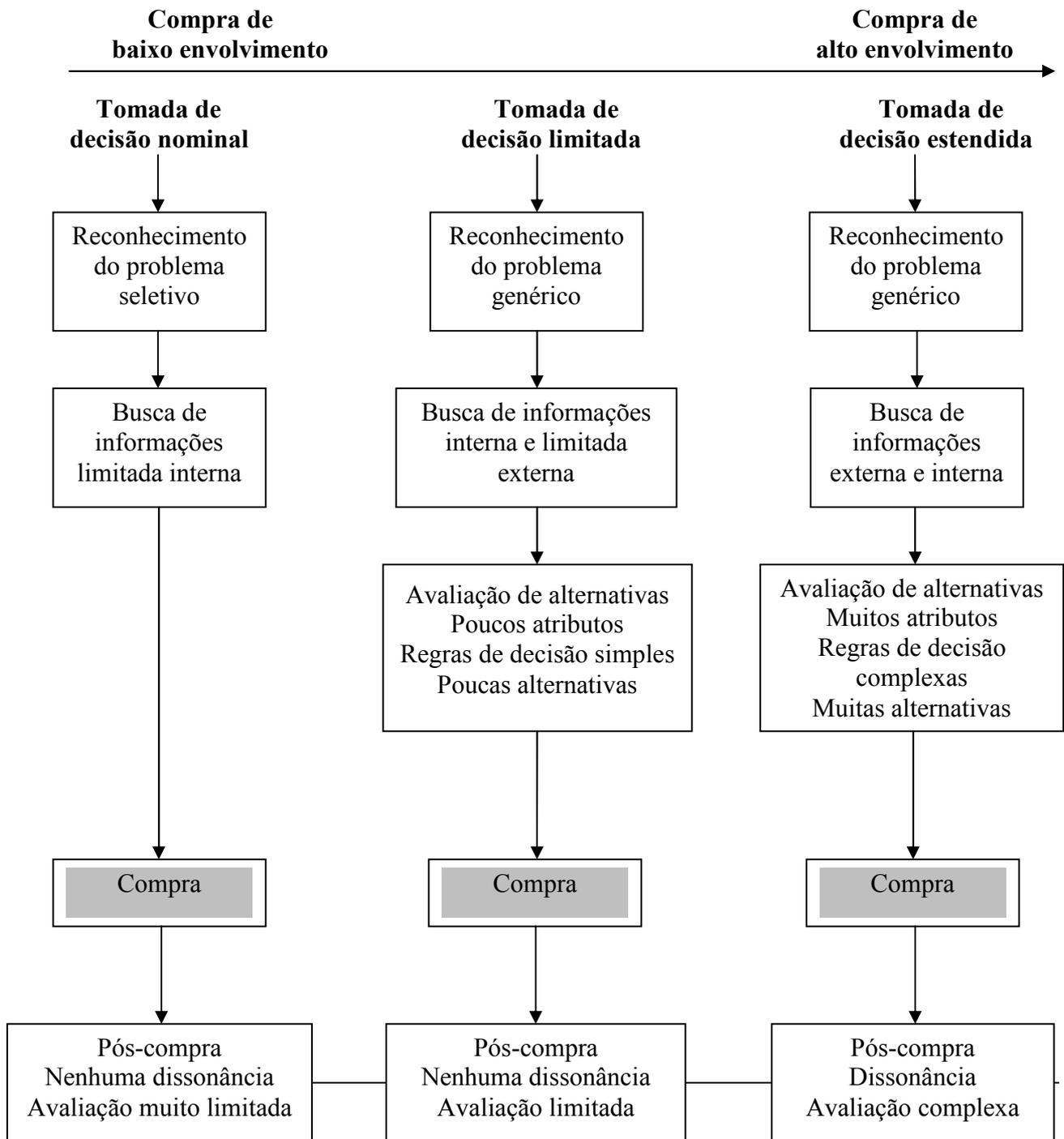
O consumidor tem suas decisões pautadas por processos que consideram tanto aspectos internos como externos, envolvendo normas, valores, costumes, padrões, influências pessoais, grupos de referências, classe social, vontade própria, recursos para a obtenção do produto ou serviço, conhecimento sobre o produto e motivações. (GARCIA et al., 2008).

O reconhecimento do problema, ou necessidade, é a primeira etapa do processo decisório do consumidor, porém, conforme Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007), existem diversos tipos de processos de decisões do consumidor, a medida que o consumidor passa de um baixo nível para um alto nível de envolvimento com a compra, a tomada de decisão se torna cada vez mais complexa, conforme se observa na Figura 1.

Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007) definem o envolvimento com a compra como sendo o nível de preocupação ou interesse relacionado ao processo de compra, o qual foi iniciado pela necessidade de considerar uma compra específica. Sendo assim, pode ser considerado um estado temporário e que é influenciado pela interação de cada indivíduo com as características do produto e da situação que o envolve.

Conforme Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007), o estudo do processo de decisão do consumidor ajuda na compreensão das decisões com base nas emoções, nas situações e nos atributos do produto.

Figura 1 – Envolvimento com a compra e tipos de tomada de decisão



Fonte: Adaptada de Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007).

A tomada de decisão nominal, na verdade, não envolve tomada de decisão alguma, um problema é reconhecido e fornecida uma única solução, uma avaliação ocorre apenas se a marca não tiver o desempenho esperado. Esse tipo de decisão pode ocorrer em duas categorias

distintas: base na confiança da marca e base nas decisões de recompra. A tomada de decisão limitada envolve as informações internas e externas na busca da melhor alternativa para satisfazer um desejo ou necessidade, esta decisão pode envolver uma avaliação dos atributos do produto apenas, porém, há muitas soluções para o problema e, mesmo que em pouca profundidade, uma análise das alternativas deve ser feita. (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007).

Na tomada de decisão estendida há muitas alternativas de soluções para um mesmo problema de compra e o consumidor deve fazer uma busca maior por informações internas e externas, pois compra tem alto nível de envolvimento. Depois da compra há uma avaliação minuciosa quanto à sua adequação na resolução do problema. Por causa das características intrínsecas da tomada de decisão estendida há maior possibilidade de haver dissonância na pós-compra. (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007).

Para Sandhusen (2003) e Kotler (2000), o processo de decisão do consumidor pode ser representado num modelo que se resume em cinco fases: identificação do problema, procura de informação, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra. Os autores explicam estas etapas da seguinte forma:

- Reconhecimento do problema: o consumidor reconhece um problema ou necessidade, o qual foi despertado por estímulos internos ou externos;
- Busca de informação: o interesse em solucionar o problema, ou atender suas necessidades, desperta a busca por informações sobre o produto ou serviço, essas informações podem ser recebidas do próprio fabricante, do prestador do serviço ou por meio da mídia;
- Avaliação de alternativas: ao processar as informações obtidas o consumidor se torna capaz de julgar o produto ou serviço;
- Decisão de compra: após a avaliação o consumidor cria suas preferências entre as opções propostas, analisa os riscos percebidos e decide-se por uma das alternativas;
- Comportamento pós-compra: após a decisão de compra o consumidor experimenta algum nível de satisfação ou de insatisfação. O que vai determinar o grau de satisfação ou insatisfação é a diferença percebida entre as expectativas por ele estabelecidas antes da compra e o desempenho do produto na pós-compra (desempenho real). Esse nível de satisfação ou de insatisfação influenciará a decisão por se fazer ou não uma nova compra.

Os profissionais de marketing se preocupam com a utilização do produto, de acordo com Kotler (2000), a má utilização ou utilização errada de um produto pode ocasionar insatisfação do consumidor e até prejudicar o meio ambiente dependendo do produto. Para Sheth e Newman (2001), a decisão de compra passa por componentes importantes, que são: insumo (fonte de informação); processos mentais de percepção; resolução de problemas; resultados (atitude e comportamento).

Engle, Blackwell e Minard (2000), por outro lado, propõem um modelo composto de sete fases:

1. Reconhecimento da necessidade: quando o indivíduo percebe o que seria o ideal e qual é o seu estado atual, essa diferença causa incômodo;
2. Busca de informação: para satisfazer sua necessidade, ou seja, chegar ao estado ao qual ele próprio estabeleceu e reconhece como sendo o ideal, o consumidor busca interna ou externamente informações sobre o produto ou serviço;
3. Avaliação de alternativa pré-compra: o consumidor seleciona o produto ou serviço que, segundo sua percepção, lhe trará maior satisfação;
4. Compra: após decidir-se como e onde comprar, a compra é consumada;
5. Consumo: o consumidor toma posse do produto ou serviço e utiliza-o da forma que lhe foi proposto ou da forma que ele próprio acha que é a melhor;
6. Avaliação pós-consumo: o consumidor experimenta algum nível de satisfação ou insatisfação, confirmando ou não suas expectativas sobre o produto ou serviço;
7. Descarte: o consumidor decide qual será o destino do produto após sua utilização, algumas alternativas são a revenda ou reciclagem. (ENGLE; BLACKWELL; MINARD, 2000).

No turismo pode-se enxergar o processo de tomada de decisão do consumidor como um sistema composto por quatro elementos: a) energizadores de demanda; b) efetivadores de demanda; c) papéis e o processo de tomada de decisões; d) determinantes da demanda.

Onde se entende como energizadores de demanda: as forças de motivação da viagem; efetivadores de demanda: a ideia pré-concebida pelos consumidores sobre um destino turístico, um produto ou uma organização, tendo como base as mensagens de propagandas promocionais que podem aumentar ou refrear os energizadores de demanda; papéis e o processo de tomada de decisões: o peso dos membros da família ou de pessoas influentes que ajudarão na determinação de quando, como e onde será consumido o produto turístico; determinantes da demanda: um filtro que apesar de ter motivação a demanda é filtrada,

canalizada ou limitada devido a fatores econômicos, sociológicos ou psicológicos. (COOPER et al., 2005).

A percepção que um indivíduo tem do mundo que o cerca é resultado das experiências, aprendizagens, emoções e percepções ou, mais precisamente, da avaliação cognitiva destes fatos, avaliação esta que será crucial para a preferência, motivação e o comportamento do mesmo frente aos produtos e serviços a ele oferecidos. (COOPER et al., 2005).

Conforme Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007), o consumidor toma decisões com base em cinco regras, sendo que para cada decisão podem ser utilizadas mais de uma regra. As cinco regras de decisão são:

1. Decisão conjuntiva: o consumidor estabelece padrões gerais mínimos de desempenho e escolhe entre todas as marcas aquelas que atendem os padrões mínimos de exigência por ele estabelecidos. A regra de decisão conjuntiva é mais utilizada em compras com baixo nível de envolvimento. Se esta regra é utilizada por um mercado-alvo se faz necessário atender ou superar os padrões mínimos estabelecidos pelos consumidores. Portanto, é imprescindível identificar suas opiniões e conhecer seus padrões mínimos de exigências.
2. Decisão disjuntiva: o consumidor estabelece um padrão mínimo para cada atributo considerado por ele importante, normalmente um padrão que ele julga ser alto. A escolha fica com as marcas que atendem, ou superam, o padrão estabelecido pelo consumidor em todos ou em algum dos atributos considerados, por ele, importantes.
3. Decisão de eliminação por aspecto: requer do consumidor uma classificação dos atributos que são mais importantes para ele e que se estabeleça um ponto de ruptura em cada critério. O consumidor avalia todas as marcas que atendem ou superam o ponto de ruptura estabelecido para os atributos considerados importantes; se mais de uma marca fica dentro desse padrão, o processo se repete com o segundo atributo considerado mais importante, até que permaneça apenas uma marca. Para o consumidor o processo todo fica subentendido como: ele escolheu a marca que tem alto nível em relação a um atributo importante que outras marcas não têm. A marca escolhida é aquela que tem todas as funções desejadas, funções que as outras marcas também têm, porém, acrescida de uma função a mais, o que a faz mais desejável que as outras. Para atender um mercado-alvo, que se utiliza da eliminação por aspecto, é necessário apresentar uma superioridade em relação aos concorrentes, oferecer algo a mais que o concorrente, para

tanto, é necessário identificar a opinião dos clientes para saber o que eles consideram importante, além de conhecer seus concorrentes e o que estão oferecendo ao mercado.

4. Decisão lexicográfica: o consumidor classifica os critérios por ordem de importância e seleciona as marcas que têm o melhor desempenho no atributo mais importante. Caso mais de uma marca atenda o mesmo nível de exigência nesse atributo, o segundo atributo mais importante será considerado para a tomada de decisão. Semelhante à regra de decisão de eliminação por aspecto, a regra de decisão lexicográfica se diferencia por buscar o desempenho máximo em cada etapa, enquanto que na decisão de eliminação por aspecto busca-se apenas o satisfatório.
5. Decisão compensatória: as quatro outras regras são não-compensatórias, pois um desempenho ruim de um atributo não afeta um bom desempenho de outros atributos. Na decisão compensatória o consumidor tira uma média entre algumas características muito boas e as menos atraentes de um produto ou serviço, a marca que tiver a classificação mais alta é escolhida. O que pode ser ilustrado pela fórmula:

$$R_m = \sum_{i=1}^n W_i B_{im}$$

Onde:

R_m = classificação geral da marca “m”

W_i = importância ou peso atribuído ao critério de avaliação “i”

B_{im} = avaliação da marca “m” em relação ao critério de avaliação “i”

n = quantidade de critérios de avaliação considerados relevantes.

Os produtos e serviços, voltados para o público-alvo que tem como característica utilizar-se da regra de decisão compensatória, podem ser trabalhados pelo marketing para compensar o desempenho ruim de algumas características, com o desempenho muito bom ou muito superior de outras. Porém o conjunto total dos atributos relevantes para o consumidor tem que ser considerado superior ao do concorrente. Os profissionais de marketing devem conhecer quais as regras utilizadas por seu mercado-alvo e posicionar seus produtos e serviços de acordo com essa estrutura de decisão. (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007).

2.1.2 Satisfação e fidelização do consumidor

A satisfação do consumidor é o resultado da diferença entre as experiências anteriores de compra de um determinado produto ou serviço e o desempenho percebido após a compra, ou seja, o sentimento de prazer ou de desapontamento ao se comparar o desempenho do produto com as expectativas que o cliente tinha antes da compra. (KOTLER, 2000).

Após tomar uma decisão difícil e relativamente permanente é comum os consumidores terem a reação de dúvida ou ansiedade, denominada dissonância pós-compra, pois isso significa abrir mão de características atraentes das diversas alternativas. De acordo com Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007), a dissonância pós-compra depende de alguns fatores: grau de compromisso ou de involvibilidade da decisão; grau da dificuldade de escolher dentre as alternativas; tendência do indivíduo em apresentar ansiedade.

Depois da realização da compra o consumidor pode usar algumas alternativas para diminuir a dissonância: aumentar a desejabilidade da marca comprada; diminuir a desejabilidade das alternativas rejeitadas; diminuir a importância da decisão de compra; reverter a decisão de compra (devolver o produto antes do uso).

Para reduzir a dissonância pós-compra, além das reavaliações internas, o consumidor pode buscar informações externas que sirvam para confirmar a sensatez de determinada escolha. (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007).

Para os autores, a avaliação de um consumidor em relação a uma compra pode ser influenciada pelo processo da compra em si, pela dissonância pós-compra, pelo uso do produto e pelo descarte do produto/embalagem, também a loja ou o produto (ou ambos) podem estar envolvidos nessa avaliação. Cada aspecto da compra pode ser avaliado, como o preço ou o desempenho do produto ou serviço. Além disso, a satisfação pode ser influenciada por outros componentes inerentes à compra, como, por exemplo, o atendimento.

A justificativa da existência de uma empresa se concretiza ao satisfazer as necessidades de seus clientes, o conhecimento antecipado dos produtos que o consumidor considera idôneos para satisfazer essas necessidades, conduz a organização a um patamar de vantagem competitiva no mercado. (RIVAS; ESTEBAN, 2004). Para Lovelock e Wirth (2003), num ambiente de alta competição a satisfação do cliente é fator muito importante, portanto, uma empresa deve descobrir o quanto seus clientes estão satisfeitos e buscar sempre melhorar esse nível. As opiniões dos consumidores são de fundamental importância para que a empresa obtenha vantagem competitiva no mercado.

Para manter os clientes satisfeitos, de forma rentável à organização, é necessário identificar os aspectos do produto ou serviço que impulsionaram a repetição da compra e investir de modo seletivo neles. (GLYNN; JONES, 2003).

O cliente satisfeito pode mudar de marca, porém, tem maior probabilidade de se tornar um cliente fiel. Para Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007), o cliente fiel é aquele que tem uma reação expressada ao longo do tempo por sua decisão em favor de uma marca ou em um conjunto de marcas, um cliente comprometido e leal tem uma ligação emocional com a marca ou empresa. Os clientes podem desenvolver uma característica semelhante à amizade com a marca.

A fidelização pode surgir por meio da identificação com a marca, pois o consumidor acredita que essa reflete algum aspecto de sua auto-imagem. (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007). Esse sentimento pode surgir tanto com relação aos produtos como aos serviços, no seguimento de serviços a fidelidade pode surgir também a partir do conforto do consumidor. Esse conforto é descrito pelos autores como sendo um estado psicológico, onde a ansiedade em relação a algum produto foi amenizada, então, o consumidor se sente tranquilizado em relação aos encontros do serviço com aquele fornecedor específico.

Para Kotler e Keller (2006), serviço é qualquer ato ou desempenho de característica intangível ligado, ou não, a um produto concreto. Esta característica do serviço é a que melhor se adéqua ao setor de hospedagem. (MINCIOTTI; SANTOLIA; KASPAR, 2008).

Lovelock e Wrieth (2003) apresentam passos que podem identificar uma estratégia eficaz de serviço, que são: tentar determinar os atributos mais importantes do serviço para atender e superar as expectativas dos clientes; buscar identificar os pontos vulneráveis dos concorrentes; identificar os potenciais de serviço da empresa; avaliar pontos fortes e fracos da empresa - análise S.W.O.T. (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats*); determinar uma estratégia de serviço que atenda às necessidades dos clientes da melhor maneira possível.

Por essa razão se torna fator de relevância e muita importância identificarem a opinião dos clientes sobre os serviços prestados pela empresa e se estão ou não atendendo suas necessidades, a partir da identificação e análise das ações, estabelecerem estratégias para não apenas atender às necessidades dos consumidores, mas atender melhor que a concorrência. (MINCIOTTI; SANTOLIA; KASPAR, 2008). Neste contexto os autores ressaltam que se faz necessário entender o que significa qualidade e como esta é percebida pelos clientes.

A manutenção de um alto nível de qualidade não é tarefa simples para as empresas prestadoras de serviços, porém devem monitorar constantemente a opinião de seus clientes

com relação aos produtos e serviços para manter alto seu nível de qualidade, apesar da dificuldade, uma vez que o nível de percepção da qualidade de um serviço varia de indivíduo para indivíduo. (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002).

A satisfação em suma é o resultado de uma experiência, essa experiência resulta de um processo de comparação entre uma referência previamente experimentada e os feitos decorrentes do ato de compra atual. (CHAUVEL, 2000).

2.1.3 Importância da opinião dos clientes

A disciplina Comportamento do Consumidor foca seus esforços na busca de meios para medir a satisfação dos clientes e assim prever ou antecipar-se ao comportamento do consumidor. Porém, se faz necessário descobrir os fatores que determinam esse comportamento, pois podem ter impacto sobre o desempenho da empresa, tais como: fidelidade, boicote, divulgação boca a boca da experiência de compra, recomendações aos seus amigos, queixas diretas ou indiretas. (CHAVUEL, 2000). Ao obter esses dados a empresa tem a capacidade de traçar uma relação entre a satisfação (ou insatisfação) e o comportamento do consumidor mediante sua percepção dos serviços prestados.

Para as empresas que prestam serviços e desejam melhorar sua competitividade, dentre elas, principalmente as do setor hoteleiro, pela característica de seus serviços, é de fundamental importância que entendam os aspectos relacionados à satisfação de seus clientes. A satisfação do cliente favorece a empresa e os níveis mais altos de satisfação ocasionam maior fidelidade, a longo prazo essa fidelidade resulta em maiores lucros. (MINCIOTTI; SANTOLIA; KASPAR, 2008).

Para entender as expectativas do cliente em relação aos serviços prestados é importante a empresa perceber que os clientes avaliam a qualidade de um serviço em função de algum padrão interno e individual, estabelecido como pré-compra. Esse padrão tem como base a característica de seus costumes, padrão de vida, cultura e muitos outros fatores, que juntos formarão uma imagem do serviço que os clientes esperam receber. (LOVELOCK; WRITH, 2003).

Para os autores, um cliente satisfeito é mais propenso a ser fiel, sua percepção das características de qualidade dos serviços recebidos pode ser traduzida em atributos pelos quais os hóspedes de um empreendimento hoteleiro avaliam o desempenho geral dos serviços. Esses atributos podem ser:

- Tangíveis – instalações físicas, equipamentos, aparência dos funcionários.
- Confiabilidade – segurança transmitida pelos funcionários e equipe do empreendimento.
- Tempo de resposta – pronto-atendimento dos hóspedes.
- Segurança – Conhecimento, convicção e cortesia dos funcionários.
- Empatia – capacidade do funcionário em oferecer atenção especial.

Para Kotler (2000), a qualidade dos serviços de uma empresa pode ser controlada em duas etapas: treinamento de funcionários e monitoramento do nível de satisfação de seus clientes. No caso dos hotéis a pesquisa de satisfação é o meio pelo qual se obtêm dados que resultarão em diferencial no mercado e conseqüentemente em vantagem competitiva. (MINCIOTTI; SANTOLIA; KASPAR, 2008). Portanto, a opinião dos clientes deve ser solicitada para identificar as características do serviço que melhor se adequam ao perfil do seu público e atendam suas necessidades e desejos.

O *feedback* do cliente é imperativo absoluto e serve de base para o aprimoramento constante de uma empresa. (ENGLE; BLACKWELL; MINARD, 2000). Portanto, ao estudar a opinião do cliente, busca-se um instrumento que possa mensurar a importância desse cliente para a empresa e assim poder valorizar, ou não, sua opinião quanto aos serviços prestados. Neste contexto surge a teoria Net Promoter Score – NPS, que com base nos estudos de Reichheld (2006), propõe um indicador de relacionamento empresa/cliente para que as empresas possam desenvolver seus negócios e onde os clientes são agrupados em três segmentos: promotores, passivos satisfeitos e detratores. O primeiro grupo é composto por consumidores responsáveis pela maior parte do retorno por recompra e indicação positiva da marca para o mercado; o segundo grupo, ainda que em menor intensidade que o primeiro, o retorno se dá mais por recompra do que por divulgação; o terceiro é composto por aqueles indivíduos que não estão muito dispostos, ou que estão menos dispostos em fazer compra na empresa e divulgam negativamente a marca ao mercado.

Ao tirar a porcentagem dos detratores do grupo dos promotores, a empresa terá um número indicador de seu NPS no mercado, o que em suma é o valor de sua base de consumidores, podendo assim tomar decisões que trarão vantagem competitiva, como, por exemplo, desenvolver ações que promoverão seus promotores e eliminar seus detratores (REICHHELD, 2006).

2.2 Entrega de valor e valor percebido

Para Kotler (1998), valor constitui o conjunto de benefícios esperados de um determinado serviço ou produto, ou seja, é a diferença entre valor total e o custo total para o cliente.

Com as mudanças no mercado as empresas buscaram se adaptar de forma a atender um cliente mais esclarecido e exigente, essa busca as levaram a definirem com mais clareza suas visões, missões e suas estratégias de mercado (PASSOS, 2004).

Com o intuito de facilitar a tradução da estratégia da empresa, em termos operacionais, foi desenvolvido um instrumento de mensuração dos ativos intangíveis da empresa, o *Balance Scorecard*, trata-se de um sistema que trabalha a implementação, avaliação e o controle da estratégia para o alcance da missão. O resultado dessa mensuração é descrito em mapas estratégicos que demonstrarão como a estratégia une os ativos intangíveis de uma empresa a processos que possam criar valor. (KAPLAN; NORTON, 2004).

O *Balance Scorecard* é um sistema de gestão que foca o desempenho organizacional e tem como estrutura quatro aspectos: finanças; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento. Seu objetivo é criar condições para que se alinhem todos os recursos organizacionais em prol da implementação da estratégia (PASSOS, 2004). A junção entre a escolha do consumidor que se pretende atender e a apresentação de valor a estes, descreve uma combinação única de produto, preço e serviço, atingindo assim alto nível de competitividade. (CRISPIM; MINCIOTTI, 2009).

Para Porter (2004), todas as atividades da empresa devem interagir para criar valor para o cliente. Essas atividades se tornam parte do valor adicionado, produzido desde a matéria-prima até o produto final, durante esse processo vários atores podem cooperar para o aumento desse valor gerado. (COOPER; ARGYRIS, 2003).

Para Cooper e Argyris (2003), o valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço que a empresa fornece. Porém, é necessário que a empresa esteja atenta ao fato de que toda atividade de valor incorre em custos, sejam eles com matéria-prima ou bens e serviços, recursos humanos diretos ou indiretos, tecnologia e outros.

Ao explorar suas competências essenciais, as empresas desempenham suas atividades melhor do que seus concorrentes e geram valor para os clientes, porém, esse valor tem que ser percebido pelos clientes. (HITT, 2003). O autor ainda acrescenta que o valor ao cliente é a fonte que a empresa tem de obter retornos equivalentes ou superiores à média.

A capacidade de criar valor está no cerne do sucesso competitivo de uma empresa. A junção de valor com inovação caracteriza inovação de valor, ou seja, oferecer aos mercados um novo e superior valor capaz de ultrapassar as expectativas dos clientes. (HITT, 2003).

O valor, para o cliente, é a taxa de benefícios em relação ao sacrifício necessário para obter esses benefícios. O fornecimento de bens e serviços sob medida caracteriza uma economia personalizada, para atingir esse patamar as empresas necessitam conhecer bem seus clientes. (LAMB JÚNIOR; HAIR JÚNIOR; MCDANIEL, 2004). Um hotel deve adequar suas instalações, equipamentos, bens e serviços permanentemente aos desejos e necessidades de seus clientes. (CASTELLI, 2002). Portanto, se todos os hotéis oferecem aproximadamente a mesma coisa, quem quer se diferenciar deve oferecer o melhor serviço. O cliente valorizará o serviço que melhor atender suas expectativas. Haverá uma migração de valor para os serviços mais adaptados. (SLYWOTZKY, 1996).

Para atingir essa diferenciação devem-se seguir alguns passos: segmentação; descobrir os clientes com os quais quer trabalhar; descobrir as expectativas destes clientes; ajustar seus serviços às essas expectativas; fazer uma análise das forças que compõem o cenário da indústria. (CASTELLI, 2003). Ainda, segundo Castelli (2002), a sobrevivência da empresa hoteleira está atrelada à satisfação total de seu cliente. Ao adequar-se ao gosto de seus clientes, o hotel proporciona um ambiente de relação de longo prazo com o consumidor. Para tanto, para Bicalho (2002), é necessário que o cliente avalie positivamente os serviços recebidos. A simples introdução de serviços extras, não direcionados, não se traduz em valor, nem criam laços duradouros no relacionamento com o cliente.

A constante criação de extras não atingirá o cliente com a reação de valor esperado e pode causar o efeito contrário, uma vez que encarece muito o custo para o cliente. Ao se considerar o valor como significado de relacionamento duradouro entre empresa e cliente, qualquer extra introduzido pela empresa, com o intuito de criar valor, deve efetivamente criá-lo, para tanto deve ser eficazmente gerenciado. (BICALHO, 2002).

Os turistas de negócios são, em sua maioria, clientes de alto grau de exigibilidade; requer atenção e serviços especializados, tais como: equipamentos de suporte em informática, apoio secretarial, motoristas, tradutores e fatores que evidenciam sua percepção de entrega de valor pela empresa hoteleira. (BICALHO, 2002). Outro ponto importante é que esse turismo não é tão sazonal como o turismo de lazer, pois independe da época do ano ou de fatores meteorológicos. Esses clientes representam aproximadamente 53,7% dos que buscam hospedagem. (FERRELL; HARTLINE, 2005).

Outro fator importante na hotelaria é o atendimento, Contador (2001), observa que o modelo de Porter não enfatiza esta atividade e, na atualidade, o atendimento é tão importante para o consumidor quanto o produto ou serviço.

A qualidade do serviço depende da cooperação entre fornecedor e cliente, essa cooperação depende da imagem preestabelecida sobre o serviço. O serviço é consumido no momento em que é realizada a compra, portanto, é irreversível. Isso implica que a percepção da qualidade em serviços tem início em níveis não diretamente ligados ao serviço. A opinião das pessoas envolvidas no processo é mudada conforme acontecem a compra e venda do serviço. A interferência do cliente altera a qualidade do serviço. (GIGLIO, 2003).

Portanto, em serviços é necessária uma visão mais holística para se compreender o consumo e ter a percepção do quanto esse satisfaz ou não o cliente. A visão analítica é inadequada. (GIGLIO, 2003). Antes de consumir qualquer produto ou serviço a pessoa cria expectativas, analisa a maneira de obter o desejado, julga a adequação do consumo, compra e consome. Somente então, verifica, analisa, se o que consumiu estava dentro do que era esperado, ocorre então a percepção do desempenho. (GIGLIO, 2003).

Quando a percepção do desempenho atinge níveis muito abaixo do esperado, ocorre a insatisfação e com ela a grande possibilidade de desconsiderar esse produto, serviço ou marca em sua próxima compra. Quando o desempenho fica dentro do esperado, mesmo que em níveis mínimos, ocorre a satisfação que estimula o consumidor a repetir o mesmo comportamento de compra no futuro, também produz a possibilidade de uma comunicação boca a boca positiva com relação à sua experiência. (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007).

A necessidade de produzir expectativas realistas nos consumidores, contudo, sem perder o encantamento pelos produtos ou serviços, constitui grande dificuldade para os profissionais de marketing. Para escolher uma loja ou serviço o consumidor deve elegê-la como sendo superior em sua particular combinação relevante de atributos. Os clientes podem mudar de fornecedor por problemas percebidos em serviços, por essa razão, se faz necessário conhecer a percepção do cliente em relação ao serviço prestado.

Algumas razões pelas quais os clientes podem trocar de fornecedores de serviços: falha essencial no serviço (44%); falhas no contato com o prestador de serviços (34%); preço (30%); inconveniência (21%); respostas às falhas no serviço (17%); atração por parte dos concorrentes (10%); problemas éticos (7%); mudança involuntária (6%). O tempo de espera, ou a facilidade de uso, tem um efeito mais sólido sobre a satisfação do cliente do que desempenho positivo de alguma função. (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007).

A imagem que os consumidores fazem da marca é constituída pelos atributos percebidos dos serviços e produtos prestados. Portanto, os profissionais de marketing devem proporcionar um ambiente de aprendizado sobre a marca, para que ao ver a marca o consumidor possa ter a reação certa com relação ao consumo do produto ou serviço. Para se alcançar o posicionamento desejado da marca o marketing deve antecipar-se ou testar as reações dos consumidores com relação ao produto, porém, isso só é possível por meio de pesquisas que identifiquem a opinião dos clientes sobre experiências de utilização desses produtos ou serviços. (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007).

2.3 Estratégia e vantagem competitiva

Bresolin (2001) destaca, o setor hoteleiro deve adotar uma postura competitiva e agressiva por se tratar de um ambiente altamente concorrido, devido à sazonalidade inerente ao modelo de negócio da indústria hoteleira. Essa agressividade passa pela compreensão do mercado à sua volta e uma constante adaptação ao mercado.

Para Porter (2004), estratégia competitiva são ações que criam uma posição de vantagem frente à concorrência. Mintzberg et al. (2006), afirmam que uma estratégia competitiva, diferentemente da estratégia genérica, concentra-se nas diferenças entre as empresas e não entre suas missões comuns.

A meta da estratégia é criar valor para os compradores e, valor tal, que exceda os custos envolvidos na criação do produto. (PEREIRA, 2002).

Para sustentar suas estratégias competitivas as empresas buscam utilizar recursos e especializações que se apresentem ímpares e extraprodutivos, que se juntem num núcleo de excelência, resultando em alto valor estratégico. (FLEURY; FLEURY, 2003). A esse núcleo de excelência, Prahalad e Hamel (1990), chamaram de *core competence* da empresa.

O termo, *core competence*, se refere aos recursos intangíveis de uma organização. Esses recursos podem estar alocados em quaisquer das funções administrativas e têm as seguintes características: difíceis de serem imitados pela concorrência; flexíveis o suficiente para se adaptarem aos diferentes mercados e por permitirem acesso da empresa a esses mercados, sem perder o foco de em quais mercados e produtos a empresa deve atuar, de modo mais consistente; possuírem grande significância na provisão de produtos e/ou serviços diferenciados para o consumidor final. (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Apesar de nem sempre visíveis aos olhos do consumidor final, a *core competence* contribui de forma

relevante para agregar valor ao produto a ser entregue a esse consumidor, seus benefícios, portanto, devem ser explícitos para que possam ser valorizados.

Toda empresa possui competências relacionadas a três diferentes funções: operações (produção e logística); desenvolvimento de produto; comercialização (vendas e marketing). Dependendo do tipo de produto e/ou mercado uma das funções se destacará mais que as outras e as demais servirão de suporte para o desenvolvimento da função principal. (WILK, 2001).

Definir estratégias competitivas deve partir de uma perfeita compreensão das possibilidades estratégicas que possam ser operacionalizadas e sustentadas pelos recursos que a empresa tem, caracterizando assim, uma abordagem muito mais “de dentro para fora”, do que “de fora para dentro”. O que pode ser também é uma visão e uma decisão da alta administração da empresa utilizar e otimizar as competências e capacitações encontradas nela, de forma a trazer lucratividade e potencialização na diferenciação de seus produtos e/ou serviços. (FLEURY; FLEURY, 2003).

Porter (2004) destaca três conceitos básicos para realizar a análise necessária e obter vantagem competitiva:

1. Compreensão de cinco forças competitivas que determinam a intensidade da competição em um determinado setor ou indústria são elas:
 - Ameaça de novos concorrentes - trata das facilidades ou dificuldades de novos entrantes no setor ou indústria, ao dificultar a entrada desses concorrentes possibilita à empresa, já estabelecida, maior lucro a longo e médio prazo. Essa dificuldade tem base em alguns aspectos: economias de escalas; diferenciação de produto; altas exigências de capital inicial; alto custo ou resistência por parte dos usuários de troca de fornecedor; dificuldade de acesso aos canais de distribuição; alto custo independentemente de escala, o que deixaria os novos competidores em desvantagem.
 - Pressão de produtos substitutos - essa força diz respeito à facilidade ou dificuldade com que o cliente opta pelo novo produto, quanto maior a dificuldade ou mais caro for a troca de fornecedor mais protegido estará o setor ou indústria de seus concorrentes.
 - Poder de negociação dos compradores - se concentra em alguns aspectos importantes dos diferentes compradores, que têm alto poder de barganha quando: compram em grande escala e, portanto, exigem melhores preços; têm

interesse por economias; são compradores de *commodities* ou produtos padronizados; não enfrentam dificuldades substanciais em trocar de fornecedor.

- Alto poder de barganha dos fornecedores - semelhantemente aos compradores os fornecedores podem desequilibrar a estratégia competitiva de um setor ou indústria.
 - Ameaça dos concorrentes internos do setor ou indústria - que se traduz na intensidade da rivalidade entre os competidores.
2. Tomar atitudes que possibilitem trabalhar com as cinco forças básicas e obter um retorno acima do investimento, essas atitudes se subsistem em três estratégias genéricas, que são: liderança de custos; diferenciação; enfoque.
 3. Análise da cadeia de valor, o que proporcionará às empresas uma visão holística de sua posição e condição de atuação. (PORTER, 2004).

Porter (2004) ainda identifica cinco atividades básicas, ou primárias, e quatro secundárias, que constituem a cadeia de valor de toda empresa, são elas:

- Atividades básicas: logística de entrada, que estão relacionadas ao recebimento, armazenagem e distribuição; logística externa, que tem sob sua responsabilidade a coleta, armazenagem e distribuição física do produto aos compradores; marketing e vendas, que se preocupam com a forma pela qual os compradores adquirem o produto.
- Atividades secundárias: aquisição da matéria-prima; desenvolvimento da tecnologia; gestão de recursos humanos; infraestrutura da empresa.

O planejamento estratégico, ou a formulação da estratégia competitiva, é essencial para que a empresa possa identificar o que deve ser feito para que seu produto tenha valor aos olhos do cliente. (CONCEIÇÃO; NASCIMENTO; SANTOS, 2004). Porém, uma estratégia competitiva só terá alcançado seu objetivo se resultar em vantagem competitiva, contudo uma vantagem competitiva só pode ser alcançada se for percebida e valorizada pelo cliente, num grau maior que o valor dado por ele ao produto concorrente.

O posicionamento vantajoso de mercado requer criação de critérios para se obter o êxito competitivo. É parte da etapa em que a empresa empreende sua missão, objetivos, metas e sua estratégia de crescimento, buscando aproveitar as oportunidades relevantes e atrativas do mercado. (VALDÉS, 2003).

No setor de turismo, segundo Boiteux (2007), para alcançar esse posicionamento destacado de mercado deve-se seguir um planejamento estratégico real com metas preestabelecidas e mensuráveis, para tanto, se faz necessário a elaboração de programas que contemplem quatro áreas: infraestrutura, capacitação, promoção e pesquisa. Outro fator, também utilizado como estratégia competitiva no contexto do turismo e hotelaria, é a qualidade. O conceito de qualidade é fundamentado sobre o que é percebido pelo consumidor, isto é, um processo de avaliação entre o esperado e a percepção do que lhe foi apresentado. (CONCEIÇÃO; NASCIMENTO; SANTOS, 2004).

O turista se desloca de seu lugar habitual e espera obter produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades e desejos, para satisfazê-lo múltiplas empresas trabalham em conjunto, porém, nem todas têm o mesmo padrão de qualidade. Com isso, a qualidade percebida pelo cliente fica comprometida por eventuais falhas que possam ocorrer no “pacote” de serviços prestados. Esses fatores aumentam a complexidade da construção e execução da estratégia competitiva do turismo.

Na elaboração da estratégia uma empresa do setor turístico deve considerar todo o sistema e adequar sua oferta a essa característica. (VALDÉS, 2003). Para o autor as melhores práticas estratégicas do setor turístico passam pelo conjunto de relações com seus agentes e facilitadores.

O quadro 2 apresenta os principais grupos de necessidades turísticas e empresas capazes de satisfazê-las:

Quadro 2 – Necessidade / Empresas Turísticas

NECESSIDADE	EMPRESAS TURÍSTICAS
Deslocamento	Transporte de curta e longa distância (via: férrea, rodoviária, aérea e marítima).
Alojamento	Hotel, motel, pensão, estabelecimentos de cura, sanatórios, campings e outros.
Restauração	Em hotéis, motéis, entre outros. Restaurantes, Tea-room, entre outros. Lojas de gêneros alimentícios, quiosques entre outros.
Entretenimento	Equipamentos ou medidas específicas tomadas a esse respeito nos hotéis, motéis. Cinemas, teatros, cassinos, jogos, dancings, bares, entre outros. Equipamentos de esporte, professores de esportes ou escolas de esportes variados.
Convalescença e restabelecimento	Estabelecimentos de saúde, sanatórios, estabelecimentos de banhos etc.
Informação e organização de viagens	Agências de viagens, órgãos de turismo e sociedades de desenvolvimento, empresas de transportes, hotéis entre outros.

Fonte: adaptado de Valdes (2003).

Segundo Valdés (2003), das empresas que fazem parte do setor de turismo, as que mais se destacam são:

1. Agências de turismo, compreendidas em duas categorias: agências de viagens e turismo e agências de viagens. As agências de viagens e turismo são as operadoras turísticas, que efetuam contratos com hotéis, serviços de lazer, saúde, eventos e outros. Assumem os riscos de preenchimento das vagas solicitadas. As agências de viagens oferecem promoções e assessoria na organização de viagens, são consideradas como varejistas do setor.
2. Empresas de transporte, essencial para a existência do turismo como fenômeno.
3. Empresas hoteleiras, que oferecem hospedagem, alimentação e lazer.

Nesse contexto, a única maneira de sobrevivência no mercado é a empresa garantir uma posição menos vulnerável possível, conseguir, portanto, uma vantagem competitiva

sustentável e para atingi-la é fundamental que a empresa crie valor para o cliente. O valor é aquele que o cliente está disposto a pagar, seja incentivado por um preço mais baixo que o da concorrência, seja pelo diferencial percebido no produto. (PORTER, 2004).

Para Hitt (2003), a obtenção da vantagem competitiva exige uma análise do contexto, interno e externo da empresa, para traçar uma estratégia que possam explorar as competências essenciais e assim alcançar o objetivo. Segundo o autor, elas têm que identificar suas capacidades valiosas e são aquelas que geram valor por explorarem as oportunidades e neutralizarem as ameaças do ambiente externo, permitindo assim, que as empresas formulem e implementem estratégias para clientes específicos. A vantagem competitiva pode ser associada a três pontos: habilidades superiores; recursos superiores; posição superior. (MINTZBERG et al., 2006).

No setor hoteleiro uma análise dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças, trará os modelos necessários para a obtenção de vantagens competitivas vindas do ambiente externo, além de uma compreensão maior do ambiente interno, fazendo com que resulte em uma entrega de valor ao seu cliente. (BONFATO, 2006).

As empresas hoteleiras objetivam modernizar seus processos, otimizar custos, melhorar a qualidade dos produtos e serviços prestados para serem mais competitivas no mercado em que atuam. Buscam conhecer e administrar melhor suas competências para enfrentar o desafio da sobrevivência. Para o setor hoteleiro a viabilidade ou plano de negócio deve considerar as tendências futuras e não o momento atual. (BONFATO, 2006).

Na hotelaria a análise S.W.O.T. (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats*), das oportunidades e ameaças entre outros aspectos, envolve o monitoramento dos ambientes externos e internos da organização. Os fatores que devem ser considerados são:

- Ambientais: consciência preservacionista e clientes para os quais o respeito ao ambiente tem grande peso na decisão de compra.
- Sociais: surgimento de um novo ponto de convergência turística ou de negócios.
- Econômicos: aquecimento ou desaquecimento da área em que o empreendimento será situado.
- Políticos: programas de incentivos turísticos ou hoteleiros, incentivos fiscais, nível de estabilidade política, intercâmbio monetário, política de juros.
- Setoriais: aumento de insumos para a atividade hoteleira, superofertas das unidades de acomodação (Uhs) na região, distância dos fornecedores.

Também são vários os fatores que apresentam os pontos fracos e fortes de um hotel, entre eles: imagem da rede ou do hotel; preços; localização do empreendimento; condições das instalações físicas; política de descontos; condições dos equipamentos; política de reservas; grau de profissionalização dos colaboradores; qualidade no atendimento; eventos; lazer; estacionamento; alimentação e bebidas. (BONFATO, 2006).

No setor de turismo e hotelaria um dos pontos mais críticos é o elemento humano. Com a globalização, o produto em si tende a ser igualado e a qualificação da mão-de-obra torna-se fator de diferenciação na decisão de compra. (BONFATO, 2006).

O elemento humano é a base do processo operacional da hotelaria e na entrega do valor ao cliente. Este deve estar devidamente preparado para adaptar-se à evolução que as mudanças trazem, sejam estas internas ou externas, sem perder a qualidade exigida pelos consumidores. A atratividade da empresa hoteleira está na virtude de ser dinâmica, portanto, é requerido de seus profissionais criatividade, dinamismo, comprometimento, muito mais do que em outras atividades que têm na rotina sua maior âncora. A qualidade pessoal é a base para as demais qualidades, é a habilidade que sustentará a qualidade total do serviço prestado. (CASTELLI, 2003).

Para a realização de um serviço com alto padrão de qualidade o setor hoteleiro busca mão de obra especializada. Essa busca não se limita aos colaboradores e parceiros internos, mas é um fator importante na escolha e adoção dos parceiros externos.

Como base dessa diferenciação os recursos intangíveis são os mais preferidos como fontes de competências essenciais, por serem difíceis de imitar e menos visíveis aos olhos dos concorrentes, conforme o modelo de Hitt (2003). Para Giraldi e Carvalho (2005), os recursos tangíveis e intangíveis de uma empresa constituem a parte crítica no processo de desenvolvimento de uma vantagem competitiva. Porém, é importante deixar claro que nem todos os recursos e capacidades de uma empresa têm o potencial de se tornarem base de uma vantagem competitiva, mas somente aqueles que são valiosos, difíceis de imitar, raros e insubstituíveis.

Esses recursos darão à empresa a capacidade de desenvolver suas atividades de maneira única aos olhos de seus clientes.

Giraldi e Carvalho (2005) esclarecem: o uso adequado dessas fontes levará a empresa à uma posição de vantagem, criando uma barreira para a concorrência.

No setor hoteleiro, vantagem competitiva se traduz em liderança de mercado e, conseqüentemente, em retorno acima da média. Nesse setor faz grande diferença ter ou não flexibilidade, esta é a diferença entre ser ou não competitivo. O apego à tradição pode

significar a morte. Buscando atender a velocidade da mudança das exigências de seus clientes, nesse processo de evolução do mercado, os gestores do setor tiveram que descongelar seus paradigmas de empresas líderes de mercado e partirem para adaptação às mudanças. (CASTELLI, 2002). Visando ser leve, ágil e flexível, o hotel se detém em suas habilidades essenciais, as quais se resumem em recepção ao cliente e na hospedagem propriamente dita, podendo terceirizar as demais atividades do processo, tais como: estacionamento, restaurantes, alimentos e bebidas, lavanderia, limpeza e outras. Essa terceirização pode ocorrer em maior ou menor grau, dependendo da estratégia adotada pela empresa.

2.4 Setor de turismo e hospitalidade

O fenômeno turístico envolve tanto a parte da viagem quanto da hospedagem, porém, o diferencial no setor de turismo e hotelaria está em se antecipar ao futuro, identificar padrões e atender ao cliente de forma criativa para que seja traduzido em vantagem competitiva. (LOCKWOOD; MEDLIK, 2003).

Para Lockwood e Medlik (2003), o consumidor da dupla turismo e hotelaria procura acesso fácil e conforto. Esse consumidor tem por característica evitar as possibilidades de risco para sua segurança e bem-estar, exigindo, portanto, maiores níveis de qualidade. Fica então o desafio de entender esse cliente de forma satisfatória, antecipando-se às suas necessidades e desejos.

Segundo o conselho executivo da Organização Mundial de Turismo (2008), com a crise, o turismo sofre uma redução em sua demanda depois de um registro de sólido crescimento no primeiro semestre do ano de 2008, tanto o turismo de negócios como o de lazer.

Mesmo diante do fato que o turismo é um setor de resistência e resiliência, não há como negar os efeitos da crise, pela qual passa todos os setores econômicos, conforme acentua o secretário geral da OMT, Francesco Frangalli. (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO, 2009). Esse fato acarreta em visível perda de confiança no setor.

2.4.1 O Turismo

A primeira viagem turística, que há registro na história, ocorreu em 1841 na Inglaterra, quando Sir Thomas Cook organizou uma viagem de ida e volta, de Leicester para Oughrough,

para 540 pessoas, que ao perceber o potencial do negócio, a partir de 1845, passou a se dedicar exclusivamente ao turismo. (VALDÉS, 2003). Porém, o turismo, com a atual estrutura, nasceu no século passado, com a moderna sociedade capitalista do pós-guerra, o acúmulo de riquezas, inovações tecnológicas e de transporte ajudaram nessa expansão. Surgem os primeiros agentes e companhias dedicadas na organização desta atividade. A promoção de atividades turísticas cresceu gradativamente, centrada no novo produto. (BECKER, 2001). Foi um dos mais marcantes fenômenos sociais e econômicos do século passado, crescendo aproximadamente 6,5% ao ano no período de 1950 a 2004. (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO, 2009). Ao longo do tempo vem se consolidando como um dos setores de crescimento mais rápido no mundo, com novos destinos.

Com a globalização o turismo aumentou sua importância, as empresas tratam de negócios por todo o mundo, fator que alavanca o *trade* turístico. Como se observa na tabela 1.

Hoje o montante de negócios em turismo no mundo ultrapassa ou se iguala ao de negócios com petróleo, alimentos ou automóveis, portanto, o turismo é um dos principais atores do comércio internacional, representando uma fonte importante de rendimento em muitos países em desenvolvimento, os quais se beneficiam com empregos diretos e indiretos nos setores conexos ao turismo. (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO, 2009).

No mundo, o turismo emprega mais de 225 milhões de pessoas e em 2008 gerou 9,6% do PIB mundial. (WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL, 2009). Somente no Brasil o fluxo foi de 5,4 milhões, o país foi destino de 29,82% dos turistas que visitaram a América do Sul, o equivalente a 0,67% da movimentação total de turistas do mundo, uma receita de US\$ 3,9 bilhões, representando 30% do total gerado na América do Sul e 0,57% da receita mundial de turismo. (BRASIL, 2009).

Tabela 1 – Fluxo receptivo internacional: chegadas de turistas no mundo, América do Sul e Brasil no período de 1996 a 2005

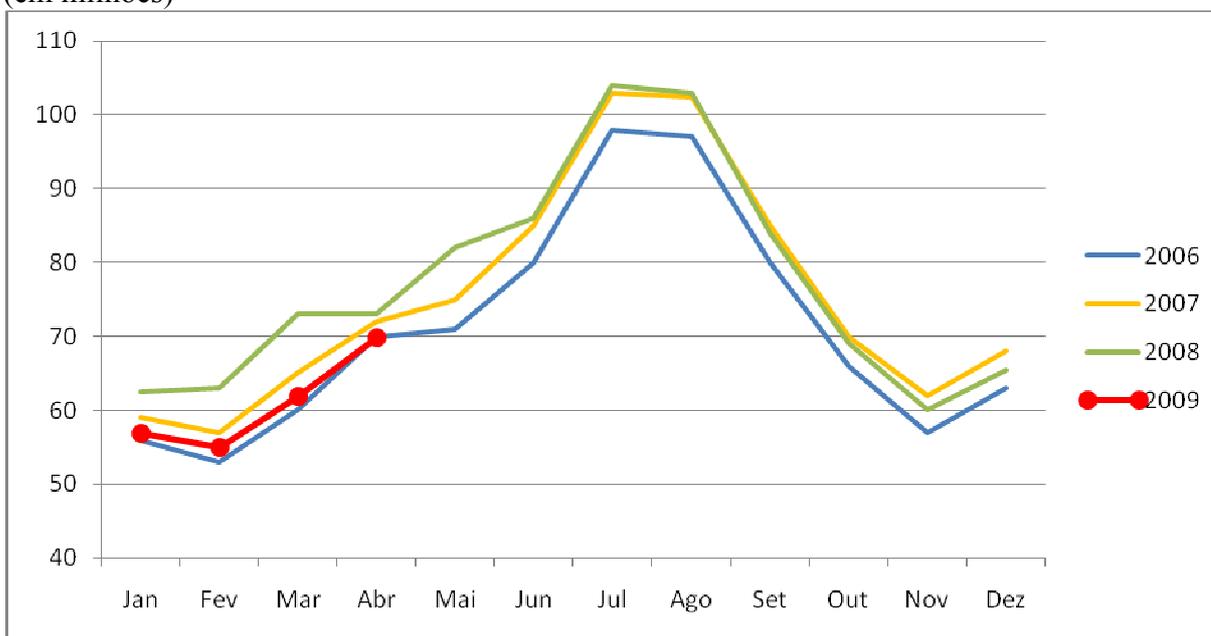
Ano	Chegada de turistas					
	No mundo (em milhões)	Variação %	Na América do Sul (em milhões)	Variação %	No Brasil (em milhões)	Variação %
1996	596,5	-	12,9	-	2,7	-
1997	610,8	2,40	13,5	4,65	2,8	3,70
1998	626,6	2,59	15,5	14,81	4,8	71,43
1999	650,2	3,77	15,1	(2,58)	5,1	6,25
2000	689,2	6,00	15,2	0,66	5,3	3,92
2001	688,5	(0,10)	14,6	(3,95)	4,8	(9,43)
2002	708,9	2,96	12,7	(13,01)	3,8	(20,83)
2003	696,6	(1,74)	13,7	7,87	4,1	7,89
2004	765,5	9,89	16,2	18,40	4,8	17,07
2005	808,4	5,60	18,1	11,62	5,4	12,50

Fonte: adaptada da Organização Mundial de Turismo e Instituto Brasileiro de Turismo (2009).

Normalmente os primeiros quatro meses do ano somam 28% do total anual de chegadas de turistas no mundo. Segundo informações da Organização Mundial de Turismo (2009), com a crise, houve uma tendência negativa no turismo internacional durante a segunda metade do ano de 2008 e que se intensificou em 2009, essa queda foi de 8% nos quatro primeiros meses do ano de 2009. Em números absolutos, o número de chegadas de turistas internacionais tem alcançado 247 milhões entre os meses de janeiro e abril, contra 269 milhões em 2008 e 254 milhões em 2007, conforme demonstrado no gráfico 1.

Gráfico 1 – Panorama mundial de fluxo receptivo: chegadas internacionais de turistas no período de 2006 a 2009

(em milhões)



Fonte: adaptado da Organização Mundial de Turismo (2009).

Esses resultados revelam o impacto da crise mundial e a preocupação com a transmissão do vírus A (H1N1), porém os efeitos desses fatores sobre o turismo têm sido diferentes de região para região. A África, por exemplo, teve um crescimento de 3%, enquanto em outras regiões houve um declínio de chegadas turísticas. A Europa teve um declínio de 10%; o Oriente Médio de 18%; a Ásia e Pacífico de 6%; as Américas de 5%. Exceto a América do Sul, que mesmo com um achatamento em seu *trade* turístico, se comparado com o mesmo período de anos anteriores, apresenta uma alta de 0,2%. Porém, esse número não é representativo diante do quadro geral. (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO, 2009).

Na opinião de especialistas a queda é o reflexo dramático da atual falta de confiança dos consumidores com os negócios e conseqüentemente no consumo, faz com que a performance do negócio internacional de turismo tenha uma perspectiva de tendência não muito otimista para um futuro próximo, ou ao menos, para o restante do ano de 2009.

O turismo internacional responde por um terço de todo o setor de serviços e o setor de serviços é a promessa de redução de pobreza no mundo. Apresentam-se, portanto, como uma ferramenta estratégica para superar a crise e o desemprego nos países em desenvolvimento, sendo assim, é compreensível a preocupação em torno de qualquer fator que possa ser um obstáculo para seu crescimento. (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO, 2009).

O Brasil tem alto potencial turístico, porém, ainda não o explora devidamente, fazendo com que o país ainda ocupe o 29º lugar no ranking da Organização Mundial de Turismo - OMT. O crescimento do setor registrou números significativos até 1986. Em 1990 apresentou índices mais baixos, em 1993 voltou a crescer e no ano 2000 concretizou seu poder de crescimento. O setor ocupa 1,5% da força de trabalho nacional e, acompanhando as tendências mundiais, se apresenta como grande gerador de empregos e de relevância para a economia do país. (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO, 2009).

Os turistas estrangeiros, que buscam o Brasil como destino, têm como motivo principal o lazer, depois negócios, eventos, convenções e congressos, visitas a amigos e parentes. Os outros motivos se agrupam totalizando menos que 5% do total, conforme demonstra a tabela 2

Tabela 2 – Demanda turística internacional no Brasil no período de 2005 a 2007

Motivação da viagem	2005	2006	2007
Lazer	44,4%	44,1%	44,3%
Negócios, eventos e convenções	29,1%	28,1%	27,4%
Visitar amigos e parentes	22,6%	24,4%	24,3%
Outros motivos	3,9%	3,4%	4,0%

Fonte: adaptada do Instituto Brasileiro de Turismo (2009).

Mais da metade dos visitantes do país, entre os anos de 2005 a 2007, foram homens de classe econômica A e B para os padrões brasileiros (renda mensal acima de US\$ 4,000.00) e o grau de satisfação, com relação à viagem, foi alto. (INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO, 2009).

2.4.2 A Hotelaria

A hotelaria não tem sua data de início muito clara, alguns autores comentam que já se praticava a hospedagem há alguns séculos antes da era cristã. Sabe-se também que foi muito influenciada pelos Gregos e Romanos. As primeiras hospedagens datam dos tempos de *Olympia* e *Epidauro*, quando o comércio exigia o deslocamento constante de pessoas. A origem da palavra hospedagem vem do latim *hospitium*, que significa hospitalidade (dada ou recebida) e hospitalidade origina-se, também, do latim *hospitalitas*, significando o ato de oferecer bom tratamento a quem se dá ou recebe hospedagem. (VIEIRA, 2003).

Para o Império Romano, no século IV a.C., empreender suas conquistas significava deslocar um grande número de pessoas, o que originou ao longo das trilhas que percorriam o surgimento de *campouras*, também conhecidas por *camponas*, eram simples tavernas com pouco conforto e que serviam para atender às necessidades dos viajantes e seus animais. (VIEIRA, 2003). Segundo Oliveira (2001), no tempo do grande Império Romano existiam lugares específicos para a hospedagem dos reis e nobres, os *hostellum*, conhecidos pelo luxo e serviços cerimoniais oferecidos aos seus hóspedes. Havia as termas romanas, *resorts*, bem diferentes dos que se conhece atualmente, mas que também eram destinadas ao lazer e comportavam acomodações luxuosas para os ilustres usuários descansarem.

Por volta de 1254, na França, foram instituídas leis que regulamentavam o serviço de hospedagem e em 1420 foi criada a lei regulamentando o registro de hóspedes. (VIEIRA, 2003). As estalagens, na Inglaterra de 1820, foram substituídas por um novo conceito em hospedagem, os *Inns*, considerados então, excelentes hospedeiros.

No fim do século XIX, os hóspedes já tinham se tornado mais exigentes, obrigando as empresas do ramo de hospedagem a buscarem modernização e luxo para atenderem às suas necessidades e desejos. (CAMPOS, 1998). De acordo com Oliveira (2001), a hospedagem programada teve seu surgimento na Europa em 1898, quando César Ritz inaugura o primeiro hotel em Paris, comportando instalações com banheiros privativos e uniformização dos funcionários, era a última palavra em luxo, sofisticação, elegância, higiene, modernismo e estética, o que ainda o é até os dias de hoje. Nessa época na Europa já existia um grande número de bons hotéis e cozinheiros famosos, era o início do surgimento de famosos hoteleiros e do fortalecimento dessa indústria. A concorrência entre os principais hotéis do mundo ficou mais marcante a partir desse crescimento da hotelaria, o hotel *Savoy* de Londres, implantou o hotel com teatro, capela, lavanderia e lojas de jornais e revistas na última década dos anos de 1800. (VIEIRA, 2003).

A partir de 1920 a hotelaria cresce quantitativamente e qualitativamente, enquanto a hotelaria americana crescia em tamanho, a europeia, sempre mais conservadora, preservava o atendimento personalizado. Mesmo na época da Grande Depressão dos anos 30, nos Estados Unidos, a hotelaria se desenvolveu com a construção do novo *Waldorf Astoria* em New York.

A hotelaria, assim como o turismo, sempre esteve atrelada ao desenvolvimento do transporte; em 1970 o lançamento do *Boeing 747* acelerou o crescimento da hotelaria mundial. Em 1980 houve a incrementação desse desenvolvimento com a diversificação dos tipos de hotéis, a profissionalização do segmento de hotelaria e a criação do marketing específico para o setor hoteleiro. (VIEIRA, 2003).

Como sempre em sua história, a concorrência acirrada do setor hoteleiro faz com que a satisfação total do cliente seja o prêmio máximo a ser alcançado; com isso, busca atentamente o melhor atendimento e a diversificação de serviços. Os funcionários são treinados e qualificados para esse fim.

No Brasil, a hotelaria começou a ser praticada logo após o descobrimento, coube aos mandatários das capitânicas hereditárias instalarem acomodações aos viajantes. Na rota do ouro foram implantadas as primeiras hospedarias comerciais importantes. A demanda não era muito grande e isso perdurou desde a época do Brasil colônia até os anos de 1970. A hotelaria brasileira não era considerada um negócio com lucratividade expressiva, a não ser para alguns empreendimentos no Rio de Janeiro e São Paulo. Após a fundação do Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR foi criada a lei de incentivos fiscais para o turismo e muitos hotéis foram atraídos para as diferentes regiões do país. (VIEIRA, 2003). Grandes redes hoteleiras mundiais instalaram-se e se desenvolveram: Hilton, Sheraton, Accor entre outras.

Atualmente no Brasil, a hotelaria cresce e acompanha o novo conceito de mercado, ecoturismo e eventos, em virtude do ecoturismo se vê o crescimento dos hotéis na Amazônia e Pantanal, enquanto que nos grandes centros urbanos se nota o crescimento do turismo de negócios e eventos.

Os hotéis cada vez mais apresentam conforto, comodidade e satisfação ao hóspede, o luxo e a ostentação dão lugar à segurança, facilidades hoteleiras e soluções informatizadas. A hotelaria busca trabalhar com o que de melhor a região, onde está alocada, pode oferecer, enquanto no Rio de Janeiro a hotelaria tem a característica turística, recebendo turistas das diferentes partes do mundo, a de São Paulo apresenta-se como turismo de negócios. (DUARTE, 2005).

Segundo Duarte (2005), a partir de 1972, há a expansão dos apart-hotéis na cidade de São Paulo, que representa alta rentabilidade, fator beneficiado por leis de condomínios e,

também, atende a demanda reprimida até então. A construção do hotel Maksoud levou as hospedagens do centro de São Paulo para a região da Avenida Paulista, depois com a instalação do Mofarrej ficou marcada a mudança definitiva do centro financeiro para essa região. (DUARTE, 2005).

Com o advento da globalização, poucos foram os hotéis independentes que se instalaram no país, a grande maioria estava atrelada às grandes redes, como: Renaissance, Inter-Continental e várias outras. Também houve a extensão de marcas, como, por exemplo, o grupo Accor que implantou quase todas as suas marcas, com diferentes categorias: Ibis, Mercure, Sofitel e Formule 1.

2.4.3 Marketing aplicado à hotelaria

Sendo o marketing um processo social e gerencial, meio pelo qual os indivíduos obtêm o que necessitam e desejam, para Kotler (1998), o bom marketing hoteleiro ajuda a gestão do negócio, pois consegue identificar os desejos e necessidades do seu público-alvo. (CASTELLI, 1991).

O marketing de hospitalidade é essencialmente para se antecipar, perceber e se adequar à uma acolhida calorosa e agradável. Portanto, é para encantar o cliente a partir de uma acolhida prazerosa. (SERSON, 1999).

Para planejar suas ações de marketing, o hotel privilegia o cliente, o marketing de um hotel busca criar diferenciação para o conjunto de produtos-serviços. (PETROCCHI, 2007).

Petrocchi (2007), associa os 4Ps tradicionais do marketing com o setor hoteleiro:

1. Produto, um conjunto produto-serviço que abrange, no aspecto intangível, a hospitalidade, a cortesia, a segurança e no aspecto tangível os componentes físicos, representado pela edificação, equipamentos, mobiliários e utensílios.
2. O preço estabelecido, também pelo mercado, representado pela concorrência, a qual impõe limites nas fixações das diárias, ainda tem elementos referenciais da demanda, que são os preços que os compradores estariam dispostos a pagar e de rentabilidade, que são as tarifas que permitem atingir lucratividade. Para Petrocchi (2007), o mercado no qual o hotel está inserido vai direcionar e influenciar sua política de preços.

3. A promoção deve ser adaptada de mercado a mercado, passando por revistas especializadas, feiras e eventos da área, agências de viagens e estendendo-se até os meios mais eficientes de atingir os diferentes públicos-alvo de sua preferência.
4. Sempre voltado a atender melhor seu cliente, o hotel estabelece seu ponto-de-venda em lugares acessíveis e atraentes para seu público.

O marketing deve estar atento para que o visitante goste, retorne e indique a visita para um número grande de potenciais turistas, para tanto, é preciso que a rede de serviços funcione da forma como o visitante espera. A qualidade do atendimento e o tipo de recepção são fundamentais para que o serviço o conquiste. Afinal, turismo, há muito tempo, deixou de ser razão e tornou-se emoção. Não importa o local, o turismo é movido à emoção e os profissionais precisam cuidar bem da qualidade no atendimento para não frustrar seus consumidores.

3 METODOLOGIA

Tendo como foco a identificação e descrição da opinião dos clientes da rede *Accor Hospitality*, quanto aos serviços prestados pelos empreendimentos situados na região do Grande ABC Paulista, tornou-se necessário identificar os atributos que os clientes percebem como sendo importantes nos serviços recebidos, para isso foi realizada uma pesquisa composta por duas etapas:

1. Etapa 1 : pesquisa exploratória, segundo Gil (2002), tem por objetivo proporcionar uma visão mais ampla acerca de determinado fato, o que se adéqua aos propósitos deste trabalho. Nessa etapa foram realizadas, também, entrevistas com os gestores dos empreendimentos pertencentes à rede da *Accor Hospitality*, situados nas cidades de Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul. Para a realização destas entrevistas foi utilizado um questionário com perguntas semiestruturadas, o qual serviu de roteiro, conforme Apêndice 1.
2. Etapa 2: para identificar e descrever os atributos que os clientes desses estabelecimentos percebem nos serviços recebidos, foi aplicado questionário com perguntas do tipo semiabertas, utilizando-se de escala *likert* como parâmetro de avaliação. Foram considerados para a pesquisa os serviços administrativos - recepção, atendimento, segurança, manobristas e outros - além de refeições, acomodações, localização dos empreendimentos e ambientes.

A opinião dos clientes é fundamental para que haja, ou não, a recomendação desses serviços às pessoas de seu relacionamento. No questionário foram dadas aos clientes alternativas, com uma escala de avaliação, para assinalarem sua opinião com relação à sua percepção dos serviços prestados pelos empreendimentos. Para a tabulação, análise e emissão de relatórios, das 39 perguntas do questionário, foi utilizado um *software* apropriado para esse fim.

O questionário da pesquisa foi constituído de 39 perguntas, sendo as cinco primeiras destinadas à identificação do cliente e do empreendimento onde esse cliente recebeu os serviços. As questões de números 6 a 34 são relativas à sua percepção dos serviços prestados, mensurada a partir de uma escala de avaliação onde: 1 equivale a Ruim; 2 Regular; 3 Bom; 4 Ótimo; 5 Excelente; 6 Prefiro não responder; 7 Não sei ou não utilizei o serviço. A questão número 35 buscava identificar quantas vezes esse cliente já havia se hospedado no hotel, o que ajudou na identificação de uma tendência de fidelização. A questão número 36, uma

pergunta semiaberta, referia-se à opinião expressa de algum serviço, que na percepção do cliente mereceria destaque e a razão desse destaque. A pergunta número 37, tinha como proposta, a identificação e expressão da vontade do cliente, em voltar ou não, a utilizar os serviços do empreendimento. A questão número 38 buscou analisar a identificação do nível de relacionamento que o consumidor tem com a empresa. Enfim, a questão número 39, de preenchimento opcional, era um espaço de manifestação espontânea. O questionário utilizado está apresentado no Apêndice II.

3.1 Tipo da pesquisa

O método de pesquisa *Survey* busca identificar quais situações, opiniões, eventos e atitudes, portanto, a descrição das características de uma determinada população. (GIL, 2002). A identificação dessa realidade constatará se a percepção dos fatos está ou não de acordo com a realidade.

Portanto, o método *Survey* de pesquisa, se adéqua aos propósitos desse trabalho por ter interesse identificar e descrever a opinião dos clientes que utilizaram os serviços dos empreendimentos da rede *Accor Hospitality* e fazer comparações entre as opiniões dos clientes dos empreendimentos da categoria média com a categoria econômica.

Portanto, usando como base o método de pesquisa *Survey*, foram adotados os seguintes procedimentos para a realização desse trabalho:

- 1) Elaboração de referencial teórico a partir de bibliografia e informações eletrônicas disponíveis;
- 2) Elaboração de um roteiro para entrevistas semiestruturadas com os gestores dos empreendimentos da rede *Accor Hospitality* da região do Grande ABC Paulista;
- 3) Elaboração de questionário com pergunta semiestruturadas para uma amostra de 112 clientes dos empreendimentos da rede *Accor Hospitality*;
- 4) Análise dos dados e apresentação dos resultados.

3.2 Amostra

Conforme Brasil (2009), o número de empreendimentos hoteleiros representativos no Grande ABC Paulista são doze, dentre esses estão compreendidos os quatro empreendimentos da Accor *Hospitality* - Íbis Santo André, Mercure Hotel Santo André, Mercure Apartments São Caetano e Mercure Apartments Twin Towers - os quais são base do estudo de caso deste trabalho.

Esses empreendimentos foram escolhidos a partir do seguinte critério: número expressivo de acomodações, igual ou superior a cinquenta UHs, considerados empreendimentos de grande porte para o contexto regional.

Dentro desse universo, para identificar e descrever as opiniões dos clientes desses empreendimentos hoteleiros, objetivo deste trabalho, a amostra foi composta por 112 clientes dos empreendimentos da rede Accor *Hospitality*, sendo 51,79% homens e 48,21% mulheres. Foram entregues 200 questionários aos clientes, esses questionários foram deixados na recepção dos hotéis e também, por conveniência, enviados a clientes que utilizaram os serviços da rede Accor *Hospitality*. Destes 200 questionários foram devolvidos 112, os quais foram 100% utilizados na análise dos dados, conforme tabela 3.

Tabela 3 – Dados gerais da pesquisa

Questionários	Quantidade	%
Entregues	200	100%
Devolvidos	112	56%
Utilizados	112	56%

Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa.

3.3 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa foram 112 clientes dos hotéis da rede Accor *Hospitality*, para captação de suas opiniões quanto aos serviços prestados pelos empreendimentos. Os

esclarecimentos extras sobre a prestação dos serviços foram feitos a partir de uma entrevista realizada com os gerentes e responsáveis pelos quatro empreendimentos hoteleiros da rede.

3.4 Instrumentos da pesquisa

Os clientes são os que garantem a qualidade de uma marca no mercado, segundo Reichheld (2006), poucas coisas podem resultar tão negativas para uma empresa quanto o mau serviço ao cliente, portanto, a opinião dos clientes quanto aos serviços recebidos é relevante para o desempenho da empresa.

Tendo como base essa declaração e para responder à pergunta principal deste trabalho, “*Qual é a opinião dos clientes sobre os serviços prestados pelos empreendimentos da Accor Hospitality situados na região do Grande ABC Paulista?*”, que este estudo foi desenvolvido.

O estudo foi realizado por meio de uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa, na qual foram utilizados livros, publicações específicas, informações eletrônicas disponíveis sobre o setor e entrevista com os gestores dos empreendimentos, os quais continham perguntas semiestruturadas para conhecer detalhes específicos da atividade de negócio do segmento e aprofundamento do tema em questão, conforme esclarece Cooper e Argyris (2003).

Para que fosse possível a resposta à pergunta-problema desse trabalho, foi aplicado um questionário autoadministrado, com perguntas semiabertas, a 112 clientes para a identificação de suas opiniões em relação aos serviços prestados pelos hotéis. Como o objetivo desse trabalho é conhecer e descrever essa opinião dos clientes, a natureza qualitativa se adéqua por buscar um aprimoramento do conhecimento do tema. (GIL, 2002). Porém, ao utilizar uma escala de avaliação da percepção do cliente, denota-se um aspecto quantitativo na pesquisa, que determina a quantidade, em porcentagem, dos clientes satisfeitos com os serviços recebidos dos empreendimentos. Concomitante ao objetivo central da pesquisa - satisfação - foi feita uma análise para reconhecer os clientes que têm perfis de fidelidade com a marca ou de detratores da marca, para esta identificação foram criados três grupos: o grupo dos promotores da marca, denominados de leais à marca, estes são os que além de promoverem a marca fazem sucessivas compras; o segundo grupo, o dos apenas satisfeitos, age de forma parecida com os leais, porém em escala muito menor; o terceiro grupo são os detratores, aqueles que divulgam negativamente a marca para o mercado e não têm interesse em nova compra. (REICHHELD, 2006).

3.5 Procedimento de coleta dos dados

A coleta de dados ocorreu por meio de fontes primárias e secundárias. As fontes primárias foram: entrevistas com os gestores dos empreendimentos hoteleiros e questionários autoaplicados aos clientes.

Nas entrevistas com os gestores, as quais serviram de apoio às análises das respostas dos clientes, foram feitas 40 perguntas com questões que se restringiram àquelas que envolvem o empreendimento hoteleiro e sua estrutura: público-alvo; estratégia de retenção e captação do cliente; perguntas sobre o mercado da região.

As perguntas foram dispostas da seguinte forma: após identificação do empreendimento, os gestores expressavam sua percepção com relação ao nível de importância que os seus clientes davam para os serviços prestados e também sobre o nível de importância que o empreendimento dava para os serviços de atendimento ao cliente, como, por exemplo, em responder às reivindicações dos clientes e o tempo desse retorno. Além destas perguntas, também foi inquirido sobre os instrumentos utilizados, ou mais utilizados, para contatar os clientes e as expectativas do empreendimento para os próximos dois anos, constatou-se uma perspectiva padronizada para até o final de 2010, tanto nos empreendimentos Mercure, como no Ibis.

Para facilitar as anotações, da pesquisa, foi utilizada uma escala de 1 a 7, onde: 1 correspondia a sem importância; 2 pouco importante; 3 média importância; 4 importante; 5 muito importante; 6 prefiro não responder; 7 não sei expressar o nível de importância que o cliente/empreendimento dá a esse serviço.

O questionário autoaplicado aos clientes dos empreendimentos foi constituído de 39 perguntas divididas entre semiabertas e fechadas, onde: as cinco primeiras eram destinadas à identificação do cliente e do empreendimento, o local em que esse cliente recebeu os serviços; as questões de números 6 a 35 correspondiam à sua percepção dos serviços prestados, utilizou-se de uma escala *Liquert* de avaliação, o cliente podia assinalar o número que correspondia à sua opinião, a saber: 1(um), referia-se a um serviço percebido como ruim; 2(dois), regular; 3(três), bom; 4(quatro), ótimo; 5(cinco), excelente; 6(seis), prefiro não responder; 7(sete), não sei ou não utilizei o serviço.

As quatro últimas questões se dividiam em: identificar a frequência de utilização dos serviços, destaque de algum serviço e a justificativa deste destaque, expressão da vontade de

recompra dos serviços, identificação do nível de relacionamento e por último, um espaço de manifestação espontânea.

As fontes secundárias pesquisadas foram: as informações disponíveis na Internet sobre os empreendimentos e o setor de hotelaria, trabalhos e artigos sobre o tema, revistas especializadas na área de hotelaria e turismo, periódicos, com reportagens relevantes sobre o tema e sobre os empreendimentos da *Accor Hospitality*, além de livros.

3.6 Procedimento para análise dos resultados

A análise dos resultados foi realizada de acordo com as respostas dos 112 respondentes do questionário autoaplicado, para uma melhor compreensão do contexto foram, também, consideradas para a análise as entrevistas com os gestores, além dos conceitos teóricos descritos no capítulo dois e as evidências obtidas nas demais fontes de pesquisa de dados.

Para a tabulação dos dados foi utilizado um software específico, que trabalha com *cross-table*, com o intuito de demonstrar alguns cruzamentos de dados e uma visão mais apurada dos fatores de lealdade e satisfação com a marca, também foi utilizado, para o mesmo fim, o *software* SPSS.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentado o grupo Accor no mundo, América Latina e Brasil, com destaque para a hotelaria da rede Accor e a análise do resultado da pesquisa.

4.1 O grupo ACCOR

A Accor é um grupo mundial que atua em diversos segmentos distintos e complementares: hotelaria, alimentação, gestão de frotas, viagens e produtividade das empresas. É reconhecido no mercado por oferecer soluções nestes segmentos, os quais se dividem em dois segmentos mestres, ou *core business* internacionais, que são a *Accor Hotels* e a *Accor Services* com duas unidades de apoio, a *Académie Accor Latin America* e o Instituto Accor. (ACCOR, 2009).

Conforme Accor (2009), o segmento *Accor Hospitality*, desempenha as atividades no setor hoteleiro, oferecendo serviços de hospedagem com empreendimentos que vão desde categoria supereconômica até categoria luxo.

A *Accor Services* desempenha suas atividades em diversas frentes: recursos humanos, marketing de relacionamento e gestão de despesas.

A marca *Académie Accor Latin America*, criada em 1992, é um núcleo de apoio e sustentação às atividades do grupo Accor nos diversos países onde atua, buscando o alinhamento entre as empresas que representam a rede, com treinamento dos colaboradores para uma maior sinergia de práticas.

O Instituto Accor preza por trabalhos sociais, definindo metodologia para a mobilização e concretização das ações sociais e regionais relevantes, tendo sob sua responsabilidade o trabalho dos voluntários selecionados, coordenadores de ações sociais locais e regionais, de gestores e colaboradores da Accor. Um projeto relevante desenvolvido pelo instituto Accor foi o Projeto Sonho de criança, que em 2006, com um investimento de 1,5 milhão de reais em parceria com Bradesco e Instituto Dom Bosco, atendeu em São Paulo, no bairro do Bom Retiro, crianças provenientes de famílias com renda abaixo de dois salários mínimos, com melhorias na infraestrutura, saneamento e segurança, oportunizou, também, a alfabetização dos pais e a capacitação dos pais e irmãos. Outros projetos são: ReciclaAccor, Gol de Lestra, Jovem Cidadão, Dia Accor por um Mundo Melhor entre outros.

Uma das grandes líderes do mundo da hotelaria, presente em 100 países e com 150.000 empregados, a rede Accor, com 40 anos de existência, tem em sua rede duas empresas-núcleo: hotéis e serviços pré-pagos.

A Accor é líder europeia em hotelaria, com as marcas Sofitel, Pullman, Mgallery, Novotel, Mercure, Suitehotel, Ibis, All Seasons, Etap Hotel, Formule 1 e Motel 6, representando 4.000 hotéis e perto de 500.000 quartos (Uhs) em 90 países, além de atividades relacionadas. A Accor também é líder mundial em serviços corporativos, este último, beneficiando 32 milhões de pessoas em 40 países. (ACCOR, 2009).

O grupo Accor tem 74% de suas vendas na Europa, concentrando maior parte de seus empregados - 37%; 10% dos seus empregados estão na América do norte, com 9% das suas vendas; 53% de seus empregados estão espalhados pelo resto do mundo e 17% de suas vendas.

Em 2009, segundo informações no site oficial, o grupo computou 2.290 milhões de euros, contra 2.321 bilhões de lucro bruto em 2007, Earnings Before Interest - EBITDAR, calculando uma margem de 29,6%, chegou a um total de 875 milhões de euros antes dos impostos, o que resultou em 575 milhões de euros de lucro após todas as despesas pagas. Em 2007 esse total foi de 883 milhões em todos os negócios da rede no mundo. (ACCOR, 2009).

O grupo acredita estar em sólida posição financeira, tendo como base sua dívida líquida que atingiu 1.072 milhões de euros em trinta e um de dezembro de 2008, após contabilizar 1.086 milhões de euros em despesas de capital de expansão e 560 milhões de euros em receitas de alienações de ativos. Com as vendas de ativos não-estratégicos, como o *foodservices* no Brasil, a rede captou 83 milhões de euros e outros 450 milhões com a eliminação de 123 hotéis. A rede ainda explica que tem uma despesa prevista no período de 2009 a 2011 de 500 milhões de euros. (ACCOR, 2009).

Para atenuar a crise mundial, que rapidamente atingiu o setor hoteleiro, o grupo Accor, se mobilizou em três áreas-chave de medidas de reforço de capacidade operacional:

- 5) Diminuição de acomodações de alto luxo;
- 6) Medidas para preservar o dinheiro de caixa, pois após quatro anos de grandes despesas, o grupo decide tomar mais cuidado com novos projetos;
- 7) Renovação de projetos, com o objetivo de diminuir em 100 milhões de euros nos projetos, sem perder a qualidade de seus empreendimentos. Este alvo será alcançado por meio de cancelamento ou postergação de projetos não prioritários e aquisições de

75 milhões de euros em 2009 e de 25 milhões de euros em 2010, para preservar seu fluxo de caixa e se tornar menos sensível às nuances do mercado.

Estas medidas já estão se fazendo sentir, quando os ganhos do segundo semestre de 2008 permaneceu estável em relação ao mesmo período de 2007.

O orçamento de despesas anuais com a expansão hoteleira, atualmente, está definido em 500 milhões de euros para 2009 e 2010, nos anos seguintes serão 400 milhões de euros. A redução em 100 milhões está proposta para as classes não-econômicas de hotéis, 55 milhões para os hotéis de classe superior (*Upscale*) e 65 milhões para os de classe média (*Midscale*). Os hotéis de classe econômica terão um acréscimo de 20 milhões de euros em seus orçamentos.

A rede Accor, que tem como principais empresas do grupo os serviços pré-pagos tradicionais como: benefícios dos empregados, recompensas e programas de lealdade, gestão de despesas, folha de pagamento e a hotelaria. Segundo a Accor (2009), pretende ganhar novos mercados especialmente na Europa, em parceria com a *MasterCard Europe* e com os hotéis, uma transformação que começou há três anos, o processo inclui a redistribuição de suas marcas para adequação aos moldes do mercado, o lançamento da marca *The Pullman* como *Upcale* e *All Seasons* no segmento de classe econômica. Esse ajuste se faz necessário por causa da volatilidade pelo qual passa o mercado mundial e a urgência de ganho de capital. (ACCOR, 2009). Até o final de 2008, 625 hotéis já haviam se reposicionado na nova escala proposta pelo grupo, mais de 4 milhões de euros de despesa já haviam sido eliminados em propriedades de hotéis e 56% dos quartos se reposicionaram como locações.

A pretensão do grupo Accor é expandir alinhado à demanda global, buscando aumentar sua estrutura hoteleira nas classes econômicas fora dos Estados Unidos. O grupo tem aberto 28.000 Uhs durante o ano, sendo destas 89% nos segmentos econômico e médio (*economic* e *midscale*), sendo 22.120 Uhs operacionalizadas com baixa estrutura de capital intensivo, tais como locações de renda variáveis, contratos de gestão e acordos de franquias. Em 2009, segundo Accor (2009), o grupo pretende abrir 30.000 Uhs e em 2010 35.000 Uhs nesses moldes.

4.2 Marcas sob a gestão do grupo ACCOR

A rede Accor operacionaliza mais de 30 marcas em seu atual portfólio, subdivididas em duas empresas-chave: empresas do ramo hoteleiro e as de serviços. (ACCOR, 2009).

Na hotelaria a rede Accor é líder europeia e mundial com as marcas:

- Sofitel, na categoria luxo.
- Pullman, Novotel, Mercure, Suitehotel e Adágio, na categoria média (*Upscale e Midscale*).
- All Seasons e Íbis, na categoria econômica.
- Motel 6 Etap e Formule 1, na categoria super-econômica.

Em viagens, turismo e lazer a rede mantém as marcas:

- *Accor Thalassa*, que compreende atividades de Spa e relaxamento para o bem-estar
- *Club Med*, direcionado ao lazer.
- *Compagnie des Wagons-lits* e a *Pullman Orient Express*, com carros-hotéis em trens especiais na Europa.
- *Lenôtre restaurants* em Paris.
- *Casinos Lucien Barrière*, grupo europeu que compreendem 13 hotéis de alto luxo.

No mundo dos serviços empresa conta com as marcas:

- Ticket Restaurant, possibilita aos empregados escolher seu restaurante preferido.
- Ticket Alimentação, ajuda o trabalhador com a despesa em supermercados credenciados.
- Ticket Chidcare Vouchers, possibilita às mães de Portugal, Chile, Bélgica, Venezuela, Argentina, Reino Unido e Espanha diminuir suas despesas com os cuidados de suas crianças.
- Ticket Tessorus, em conjunto com Netexis Banques Populaires, ajuda pequenas empresas na Turquia.
- Worklife Benefits, auxilia empregados dos Estados Unidos com soluções para cuidados de crianças, idosos etc.
- Bien-être à la Carte, os empregados têm assistência familiar, viagens e outros suportes para seu bem-estar pessoal e familiar.
- Académie du Service, desde 2004, a nova marca da rede Accor de consultoria e treinamento de profissionais.
- Ticket Clean Way, solução de limpeza e cuidados com roupas corporativas.

- Ticket Car, utilizado em alguns países da América Latina, cuida dos carros corporativos, facilitando o gerenciamento com os gastos desses veículos.
- Ticket à la Carte, atividades culturais, de esporte e lazer acessíveis.
- Domiphone; servidor de voz que calcula as horas trabalhadas por prestadores de serviços.
- Eyecare Vouchers; permite que as empresas ofereçam aos seus colaboradores a possibilidade de exames oculares por computador.
- Acentive - programa de lealdade/incentivo e gestão de recompensas - compreende atividades de fidelização de clientes e campanha de motivação dos funcionários, bem como gestão de incentivos de cumprimento de metas.
- Ticket Compliments e Kadéos, com 20.000 clientes corporativos e uma rede mundial de 250.000 lugares de aceitação, essas marcas de soluções de recompensas são distribuídas em 26 países.

O crescimento de serviços é considerável, tanto quanto os novos produtos, quanto a novos mercados, conforme ilustra tabela 4.

Com maior concentração na Europa, os serviços se entendem aos diversos pontos globais, buscando assegurar uma posição ganha-ganha para todos os envolvidos. As vendas de serviços em 2008 chegaram ao patamar de 978 milhões de euros, partindo em 2004 com 518 milhões de euros. (ACCOR, 2009).

Tabela 4 – Novos produtos e novos clientes da rede Accor no período de 1983 a 2008

ANO	Quantidade de usuários (em milhões)
1983	1
1990	5
1997	10
2000	12
2003	14
2004	19
2005	21
2006	23
2007	30
2008	32

Fonte: adaptado de ACCOR (2009).

Com o passar do tempo, conforme quadro 3, o grupo Accor se desenvolveu e atingiu níveis gigantescos em seus negócios, para tanto mantém parcerias com empresas relevantes à sua atuação no mundo, são seus parceiros:

- Linhas aéreas - oferece privilégios aos seus clientes que utilizam os hotéis da rede Accor, com o programa de milhagem, os clientes ganham milhagens quando se hospedam em hotéis da rede Accor: Airfrance; AeroMexico com a bandeira Club Premier; Airfrance –KLM, com a bandeira Flying Blue; Alitalia com a bandeira MilleMiglia Club; CSA Czech Airlines, com a bandeira Ok Plus; Delta Air Lines com a bandeira Delta SkyMiles; Korean Air, com a bandeira Korean Air Sky Pass; American Airlines, com a bandeira Aadvantage; Air Canada, com a bandeira Aeroplan; Air New Zealand, com a bandeira Air new Zealand Airpoints; Cathay Pacific Airways, com a bandeira Asia Miles; Malév, com a bandeira Malev Duna Club; China Eastern Airlines com a bandeira Eastern Miles; Bangkok Airlines,

com a bandeira Flyer Bonus; Qantas, com a bandeira frequent Flyer; Gulf Air, com a bandeira Frequent Flyer; Iberia, com a bandeira Iberia Plus; Japan Airlines, com a bandeira Jal MileageBank; Singapore Airlines, com a bandeira Singapore Airlines Krisflyer; Lufthansa, com a bandeira Partner Von Miles & More Lufthansa; Thai Airlines, com a bandeira Royal Orchid Plus Thai; Air Berlin, com a bandeira Air-Berlin Top Bonus; Air Macau, com a bandeira Privileges; Shanghai Airlines, com a bandeira Flying Crane Card; Etihad Airlines, com a bandeira Etihad Guest.

- Trens - facilita ao cliente reservar um quarto juntamente com o bilhete de trem. Nesse segmento a Accor mantém parceria com as redes ferroviárias da Europa, são elas: SNCF and Rail Europe; Thalys; Lyria; Belgian National Railways – SNCB.
- Carros - Eurocar, para locação enquanto seu cliente estiver em viagem, atende 160 países.
- Parceiros em cartão de fidelidade em lazer total - com a marca Mouvango, a qual inclui 16 marcas com 7.000 pontos de vendas, como restaurantes, locação de carros, cinemas e serviços em auto-estradas.
- Telefonia e Internet - parceria com a Orange, o cliente que estiver na França, pode reservar um quarto nos hotéis Accor ao redor do mundo discando o número 711; os clientes titulares do cartão francês SFR fazem parte do programa Carré Rouge Préférence da SFR, que dão direito ao dobro de pontos quando usam para pagar suas contas telefônicas da empresa SFR e utilizados nos hotéis da rede Accor, a parceria com o meio telefônico, dá direito ao cliente Accor, receber em seu celular na França, as ofertas Accor via *i-mode*; parceria com a Wi-Fi - Access Orange, possibilitando aos seus clientes Internet sem fio nos empreendimentos Accor (wireless), em qualquer espaço do empreendimento: bares, lobbies, salas de conferências, quartos e áreas comuns. Esse serviço está à disposição do hóspede da rede Accor, desde outubro de 2007.
- Finanças - LCL; HSBC; Visa; American Express.
- Indústria de comida - Courtepaille Grile e Danone, parceiros dos restaurantes dos hotéis Accor.

Quadro 3 – Linha histórica da rede Accor no mundo no período de 1962 a 2008

ANO	EVENTO
1962	Paul Dubrule e Gérard Pélisson cria SIEH e primeiro Novotel aberto em Lille.
1974	Primeiro IBIS aberto em Bordeaux e aquisição de Courtepaille Restaurants.
1975	Aquisição do Mercure.
1980	Aquisição do Sofitel (43 hotéis e dois SPAs de Água Marinha).
1982	Aquisição do Jacques Borel International, líder europeu em gerenciamento de serviços de alimentação, concessão dos restaurantes Café Route e L'Arche e do vale refeição Ticket Restaurant, com 165 milhões de tickets distribuídos em 8 países.
1983	Criação da Accor.
1985	Criação da marca Formule 1, um novo conceito de hotel baseado no gerenciamento técnico.
1990	Aquisição da cadeia americana Motel 6, compreendendo 550 propriedades, com essa marca global a Accor inicia sua liderança na hotelaria mundial.
1991	O grupo Accor atinge o sucesso com as atividades nos hotéis: Pullman, Etap Hotel, PLM, Atea, Arcade; aluguel de carros com a marca Eurocar, serviços a bordo em trens: Wagons-lits, agências de viagens com a marca Wagonlit Travel. Gerenciamento de serviço de alimentação Eurorest e Relais Autoroute.
1997	Jean-Marc Espalioux é eleito CEO.
1999	Há um acréscimo de 22% no grupo de hotéis da rede Accor, com aquisição do Red Roof Inns nos Estados Unidos.
2000	Por ocasião dos jogos Olímpicos em Sidney a Accor é eleita a rede de hospedagem da equipe francesa e seu serviço Meal Service Card é introduzido na China.

- 2001 Desenvolvimento de serviços de negócios, com o programa de assistência aos empregados Employee Advisory Resource Ltda no Reino Unido.
- 2002 Aquisição de 30% da rede de hotéis Alemã Dorint AG. Abertura do Sofitel Chicago Water Tower e 13 outros hotéis de marca Sofitel em diferentes cidades. Aquisição da rede australiana de consultoria em recursos humanos, Davidson Trahaire.
- 2003 170 novos hotéis, o primeiro Ibis em Tianjin na China, a Accor opera em serviços no Panamá e Peru, desenvolvimento do Novotel.
- 2004 A Accor adquire 28,9% do Club Méditerranée, participação de 34% na criação do grupo Lucien Barrière SAS (líder europeu em cassinos).
Criação de novos conceitos para os hotéis já existentes, como, por exemplo, Novotel Café.
- 2005 Abertura de 4000 hotéis, entre eles o Novotel Madrid Sanchinarro, na Espanha. Desenvolvimento do Ibis e Sofitel na China, atingindo 10.000 quartos no país. Investimento de 1 bilhão de euros no grupo por Colony Capital.
- 2006 Accor muda de Governança Corporativa com Serge Weinberg como Chairman e Gilles Pélisson como CEO.
- 2006 A Accor adquire a coorpração Commuter Check Service Corporation nos Estados Unidos. Sofitel de Los Angeles abre uma nova bandeira US West Coast . Wagons-Lits ganha concessão nacional e passa a atender a Franch National Railways com serviços de bordo. Introdução do serviço Ticket Service Cesu Human Service Voucher, na França e Ticket Service Voucher na Turquia. Há um grande programa de expansão da rede hoteleira na Índia, com a abertura de 5000 Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis e Formule 1, em cinco anos. No Brasil, a Accor adquire 50% da Ticket Serviços.
- 2007 A Accor consolida a presença na Alemanha com a aquisição de 52 Dorint Hotels. A Accor vende a Go Voyages. A Accor Service assume a liderança em Cartões e

Vouchers na França, com a aquisição do Kadéos. Abertura dos 300 hotéis na região do Pacífico. Venda do Red Roof Inns por 1,32 bilhões de dólares. Venda de 91 hotéis na Alemanha e Netherlands por 863 milhões de euros. A Accor Service adquire o Surf Gold, líder asiático de serviços de marketing. Venda da Italian Food Service por 135 milhões de euros. Pullman Hotels é o novo conceito na escala de hotéis da rede Accor e abre 12 novos empreendimentos ao redor do mundo. Venda de 57 hotéis na França e Suíça, por 518 milhões de euros.

2008 A Accor adquire 62% do Motivano no Reino Unido. Venda do serviço de alimentação no Brasil. Venda do Sofitel The Grand em Amsterdan. A marca Mercure é reposicionada como uma marca de grande satisfação - *Pure Pleaseres*. Sofitel Macau é a 16ª aberta na China. Na República Popular da China abre 800 hotéis da marca Ibis, em Shangai.

Fonte: adaptado de ACCOR (2009).

4.3 A hotelaria ACCOR e sua estratégia

Passados 40 anos de experiência no ramo hoteleiro a Accor Hospitality abrange 3.982 hotéis, o que resulta em 478.975 Uhs em 90 países ao redor do mundo. A rede se posiciona com diferencial por sua estratégia de desenvolvimento, por meio da flexibilidade na gestão das parcerias, um extenso portfólio de marcas de hotéis, que vai da categoria econômica à categoria luxo, conforme elucida o quadro 4, com a equipe treinada e expertise na gestão dos empreendimentos, a marca Accor destaca-se como líder no mercado. (ACCOR, 2009).

Descrição dos perfis dos hotéis da rede Accor *Hospitality*:

- Sofitel - nestes hotéis de luxo, a Accor oferece ao cliente, que busca qualidade e excelência, combinando luxo, exclusividade, elegância no alto estilo francês, guia cultural local, vasta gama de destinos para o lazer do hóspede na cidade, combinando, a Accor denomina “uma mistura de estilo, espírito, design e prazer”, com atuais 149 hotéis, totalizando 34.521 Uhs, em quarenta e oito países, conforme quadro 6.
- Pullman – estrategicamente posicionada em locais centrais de cidades internacionais oferece aos viajantes de negócios serviços personalizados, acesso à

tecnologia de ponta e inovadora, onde os clientes podem organizar reuniões e seminários e contar com o pessoal de apoio – *staff* - do hotel. Até o final do ano 2009 serão 59 hotéis espalhados pelo mundo.

- MGallery - voltado ao prazer e diversão, encantam os clientes que buscam um serviço de alta qualidade - *premium service*, com personalidade distinta dentro da rede, ambiente exclusivo e de caráter especial, de categoria superior. Contará com 40 hotéis distribuídos em vinte e um países até o final de 2010.
- Novotel – voltado para a vida natural, de categoria média, o Novotel busca atender os clientes em quartos mais espaçosos, seja para trabalho ou descanso, proporcionando serviços amigáveis, bem-estar e lazer, atendendo, assim, tanto homens de negócios quanto os clientes que buscam lazer e diversão. A rede conta com 393 hotéis, totalizando 71.456 Uhs em cinquenta e nove países, sempre com o cuidado de estarem próximos aos grandes centros de negócios e em cidades importantes.
- Mercure - oferece aos seus clientes ambiente acolhedor, confortável e distinto em sua categoria, busca posicionar suas instalações em centros de cidades importantes e estratégicas e à beira-mar ou nas montanhas, são 690 hotéis, totalizando 85.969 Uhs em cinquenta e um países.
- Suite Hotels – com suítes de trinta metros quadrados, atende clientes que buscam diversão, espaço e hospitalidade, dentro da rede é *Midscale*, ou categoria média, tem como ponto forte a capacidade de adaptação de seu espaço conforme as necessidades individuais de seus hóspedes, tanto para trabalho como para relaxamento. Todas as suítes têm acesso livre e ilimitado à Internet, chamadas para redes fixas, filmes e música, buscando maior aproximação com seu público-alvo, tem como *slogan* em seu traço de personalidade “sua casa longe de casa” - *Home away from home*. Conta com 23 hotéis, 2.945 Uhs em quatro países. Foi ganhador, em 2008, do prêmio *Best e-commerce hote strategy*.
- Adagio – concentrado na Europa, criado em meado de 2007, por meio de *joint venture* com a rede *Pierre&Vacances*, é uma cadeia de *apart*-hotel que oferece apartamentos de três estrelas e serviços *à la carte* nas grandes cidades europeias, tem como alvo homens de negócios e turistas. Os empreendimentos acomodam de 80 a 140 apartamentos, com cozinha, sala de estar e *office* com conexão de *Wi-Fi*.

A previsão Accor é de 100 empreendimentos dessa marca até 2012 por toda a Europa.

- Ibis – referência global em hotel de categoria econômica oferece qualidade em alojamentos e serviços por preço competitivo em sua classe. Os quartos são equipados, opções de cardápio no jantar e serviço despertador, premiada em 1997 com a ISO 9001 pelo reconhecimento de seu desempenho de qualidade. Foi a primeira cadeia de hotéis a ser reconhecida por sua responsabilidade com o meio ambiente, um terço de seus hotéis já foram certificados com a ISO 14001. A rede extensa tem 814 hotéis, com a totalidade de 94.742 Uhs em quarenta países.
- All Seasons - de categoria econômica se distingue por oferecer aos seus clientes qualidade, aconchego, serviço e comodidade, situados em áreas centrais e centros de negócios, cada estabelecimento preserva sua própria identidade, com um toque de humor. Mantém 49 hotéis, o que corresponde a 4.867 Uhs em seis países.
- Etap Hotel – operacionalizado na Europa, a rede oferece hotéis de baixo custo para clientes que buscam preço, qualidade, funcionalidade e estadia repousante e ergonômicas fora da Europa, em países como Brasil, África do Sul, Austrália, Japão, Indonésia e Nova Zelândia, estes quesitos estão incorporados na bandeira Formule 1. Etap Hotels mantém, em continente europeu, 388 hotéis em dez países, totalizando 32.508 Uhs. Fora da Europa e sob a bandeira Formule 1, mantém 55 hotéis.
- Formule 1 ou Hotel F1 na França - com sua criação em 1984, a Accor revolucionou o mercado hoteleiro, tornando os hotéis acessíveis, com quartos confortáveis para uma, duas ou três pessoas a preços competitivos no mercado e atraentes do ponto de vista do consumidor. O Formule 1 mantém seus clientes com o *design* atrativo, que contempla um novo conceito de quarto, área para café da manhã e área de recepção. Atualmente são 271 hotéis e 20.100 Uhs.
- Motel 6 – conhecido na América do Norte por ser confortável e ter preços convidativos, sem perder a qualidade reconhecida da marca do grupo Accor, mantém 951 hotéis, totalizando 95.753 Uhs.
- Studio 6 – nos mesmos moldes do Motel 6, sustenta 52 hotéis com 6.182 Uhs à disposição de sua clientela.

A Accor esclarece, em seu relatório anual, que em trinta e um de dezembro de 2008, a posição referente aos seus negócios em hotelaria era: 22% de seus quartos estavam situados

na América do Norte; 6% na América Latina; 27% na França; 25% espalhados nos outros países da Europa; 5% na África e Oriente Médio; os 15% restantes na Ásia e Pacífico; destes, 9% pertenciam à categoria Luxo ou Superior, 34% à categoria Econômica, 36% à Média e 21% à categoria Super Econômica. (ACCOR, 2009). A estrutura administrativa desses empreendimentos se estabelece da seguinte forma: 19% são franquias; 22% administrados pela Accor; 15% administrados sob contratos temporários (arrendamento flexível); 22% sob contratos por tempo indeterminado (arrendamento fixo); 22% são próprios.

Quadro 4 – Marcas Accor *Hospitality*

CATEGORIAS	PADRÃO	FORA DO PADRÃO	EXTENSÃO DE MARCA
LUXO		<ul style="list-style-type: none"> • Sofitel 	
SUPERIOR		<ul style="list-style-type: none"> • Pullman • MGallery 	
MÉDIA	<ul style="list-style-type: none"> • Novotel • Suite Hotels 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercure 	<ul style="list-style-type: none"> • Adagio
ECONÔMICA	<ul style="list-style-type: none"> • Ibis 	<ul style="list-style-type: none"> • All Season 	
SUPER-ECONÔMICA	<ul style="list-style-type: none"> • Etap • Formule 1 • Motel 6 		<ul style="list-style-type: none"> • Studio 6

Fonte: adaptado de ACCOR (2009).

Tabela 5 – Presença global da rede Accor *Hospitality* e segmentos de mercado

LOCALIZAÇÃO	CATEGORIA			TOTAL
	Luxo, Superior e Média	Econômica	Super-econômica	
França	454 hotéis 51.120 quartos	944 hotéis 76.304 quartos	-	1.398 hotéis 127.424 quartos
Resto da Europa	437 hotéis 69.783 quartos	443 hotéis 51.511 quartos	-	880 hotéis 121.294 quartos
América do Norte	17 hotéis 5.515 quartos	-	1.003 hotéis 101.935 quartos	1.020 hotéis 107.085 quartos
América Latina e Caribe	113 hotéis 15.997 quartos	64 hotéis 11.136 quartos	-	117 hotéis 27.133 quartos
África e Oriente Médio	95 hotéis 18.336 quartos	49 hotéis 5.201 quartos	-	144 hotéis 23.537 quartos
Ásia e Pacífico	247 hotéis 54.940 quartos	116 hotéis 17.562 quartos	-	363 hotéis 72.502 quartos
TOTAL	1.363 hotéis 215.326 quartos	1.616 hotéis 161.714 quartos	1.003 hotéis 101.935 quartos	3.982 hotéis 478.975 quartos

Fonte: adaptado de ACCOR (2009).

Na tabela 5 compreende-se que os hotéis da categoria luxo ou superior são os que têm a maior porcentagem de franquias e maior porcentagem de empreendimentos administrados pela Accor (esses empreendimentos são de um investidor que solicitou a Accor a administração de seus quartos), em sentido contrário percebe-se os empreendimentos pertencentes à categoria econômica.

Tabela 6 – Portfólio por segmento da rede Accor Hospitality e por categoria
(dados atualizados em 31/12/2008)

ADMINISTRAÇÃO	CATEGORIA			
	Luxo e Superior	Média	Econômica	Super-econômica
Própria	14%	14%	23%	39%
Administração para o investidor	64%	36%	10%	-
Franquia	7%	15%	24%	22%
Leases variáveis	7%	18%	24%	-
Leases fixos	8%	17%	19%	39%

Fonte: adaptada de ACCOR (2009).

A *Accor Hospitality* ocupa atualmente a quinta posição em número de quartos, no mercado global de hotelaria, o qual é composto pelas companhias: InterContinental; Wyndham WW; Marriott; Hilton; Accor - tabela 7. A meta do grupo é atingir a marca de 143.000 acomodações entre os anos de 2006 e 2010, o que chega perto de 40.000 quartos ou acomodações em 290 hotéis por ano, com um investimento na ordem de 3.950 milhões de euros anuais, sendo que 11% de capital próprio e os 89% restantes de capital de investidores. A *Accor Hospitality* faz da divisão hoteleira da Accor, um modelo que deve ser seguido pelas demais redes mundiais. A Accor pretende dividir esses 40.000 quartos entre as regiões: Leste Europeu, novos mercados, Brasil, Rússia, Índia e China, conforme mostra o quadro 8. (ACCOR, 2009).

A Accor (2009) anuncia que 25% desse desenvolvimento de mercado serão por meio de franquias, 11% com gestão própria, 51% por meio de gerenciamento (administração de empreendimentos) e 13% por locação.

Tabela 7 - *Ranking* mundial das principais indústrias hoteleiras
(dados atualizados em 31/12/2008)

COMPANHIAS	Nº. DE HOTÉIS	Nº. DE QUARTOS	POSIÇÃO
InterContinental	4.186	619.851	1
Wyndham WW	7.040	592.900	2
Marriott	3.178	560.000	3
Hilton	3.200	525.000	4
Accor	3.982	478.975	5

Fonte: adaptado de ACCOR (2009).

A estratégia de desenvolvimento da Accor Hospitality, passa pelo reconhecimento de uma marca forte, garantindo que cada novo hotel aproveite os pontos fortes de toda a rede. Outro fator importante nessa estratégia é o investimento significativo na inovação e a visão de reposicionamento de suas marcas quando se faz necessário, como, por exemplo, a crise mundial atual. A comunicação com o mercado faz da Accor uma marca sensível às necessidades dos seus clientes. (ACCOR, 2009).

O cuidado de passar aos novos hotéis da rede a expertise de conhecimento em inovação hoteleira, boa distribuição dos serviços e atendimentos dentro dos hotéis, fornecendo aos clientes um serviço superior, é mais do que padronizar para seus clientes os serviços prestados. A Accor *Hospitality* está preocupada, também, em passar para os novos empreendimentos de sua rede a expertise de como aumentar as receitas em meio à crise, geração de lucros e desenvolvimento sustentável, para que possa fornecer aos proprietários e investidores benefícios tangíveis. (ACCOR, 2009).

Na preocupação com o cliente, a Accor diz de si mesma, que tem o compromisso de fazer seus clientes sorrirem todos os dias, trazendo soluções adaptadas às suas necessidades e garantindo a mais alta qualidade. Desde a abertura do primeiro hotel da rede, em 1967, o Novotel da cidade francesa Lille, a Accor mantém seu compromisso com o que se chama de “espírito de conquista”, buscando padrões mais elevados de desempenho. Para tanto estabeleceu cinco pontos de apoio para sua conduta: espírito de conquista, desempenho, confiança e respeito, os quais são passados para sua equipe de colaboradores. (ACCOR, 2009).

No ano de 2008 foi considerado acentuado o crescimento no segundo semestre, apesar da crise global. Na Europa as receitas subiram no terceiro trimestre de 2008 em 7,7%, na América Latina caíram 22,2%, tendo sua maior queda na Argentina, porém no Brasil as receitas cresceram em 27,7%. O grupo Accor espera um acréscimo de 2,1% por ano em sua receita global até 2011. (ACCOR, 2009).

Os hotéis das categorias superior e média tiveram um acréscimo de 2,6% em suas receitas, resultando em 1.438 milhões de euros em 2008, 31% desse total resultado dos países que fazem parte do continente europeu e 15% vieram da África, Ásia e América Latina. Os Hotéis de categoria econômica, com exceção do Motel 6, tiveram um acréscimo em suas receitas de 3,2%, porém os hotéis dessa categoria, situados nos Estados Unidos, tiveram queda em suas receitas de 2,1% em 2008. (ACCOR, 2009).

Tabela 8 - Desenvolvimento previsto da rede Accor *Hospitality* até 2010

LOCALIDADE	América do Norte	Europa	América Latina	África e Oriente Médio	Ásia – Pacífico	TOTAL
NÚMERO DE HOTÉIS	52	120	28	23	67	290
NÚMERO DE QUARTOS	4.300	14.200	4.300	4.300	12.900	40.000
INVESTIMENTO EM MILHÕES DE EUROS	11	250	32	25	82	3.950
AUMENTO DE <i>MARKET SHARE</i> ATÉ 2010	11%	35%	11%	11%	32%	
% DE INVESTIMENTO	3%	62%	8%	6%	21%	

Fonte: adaptado de ACCOR (2009).

A estratégia que a Accor *Hospitality* estabeleceu para atingir suas metas ousadas, mesmo em tempos de crise, foi a de analisar as tendências do mercado, definir as prioridades, escolher os lugares certos para as marcas certas, gerenciar aquisições, alienações e outras operações para aumentar seu ativo. Definir com maior critério se uma propriedade pode ser comprada, alugada ou apenas operacionalizada sob contrato de gestão ou franquia, sempre

com o apoio de parceiros locais. Para cuidar de sua imagem e aprimorar sua visibilidade no mercado, a Accor, tem uma equipe especializada nesse aspecto, com a qual a rede espera aumentar suas vendas *online* de 14% em 2008 para 35% até 2010, tabela 8. (ACCOR, 2009).

4.4 A rede ACCOR na América Latina

A rede Accor no Brasil tornou-se referência para os demais países onde o grupo atua. Seu parque hoteleiro, em contínua expansão, introduz aperfeiçoamentos que são acompanhados de perto por vários países com condições similares a do Brasil.

As operações da Accor *Services* são lideradas na América Latina por um comitê executivo que busca a promoção e troca de ideias entre os países da região, com o objetivo de estabelecer sinergia maior entre as áreas de hospitalidade e serviços, estabelecendo uma estratégia melhor para a atuação da Accor *Hospitality* e Accor *Services* na América Latina. A partir do Brasil, este comitê alinha a gestão e os valores do grupo. Na América Latina a Accor *Services* atua em dez países e a Accor *Hospitality* em doze. Na ótica do grupo Accor, a região tem grande potencial de desenvolvimento e oferece oportunidades para diversos setores da economia. Somadas, as operações na região, representam 45% do volume de negócios da área de serviços empresariais da Accor no mundo. (ACCOR, 2009).

Accor ainda acredita que sua proposta para a América Latina permite a troca de expertises entre os países da região. No Brasil permite planejamentos de longo prazo e nos demais países da América Latina pode contar com a agilidade e flexibilidade em aproveitar oportunidades imediatas. O desafio proposto é achar o equilíbrio e a intersecção entre as culturas dos diversos países, de forma a permitir uma relação vantajosa para todos. (ACCOR, 2009).

No Brasil, o projeto está estruturado a partir de três pontos considerados estratégicos para o grupo, chamados de *People*, *Service* e *Profit*, este modelo de gestão compreende que colaboradores com melhor preparo podem prestar serviço de qualidade, cativando o cliente gerando bons resultados.

Outro projeto da gestão corporativa da Accor no Brasil é o Nortear, trata-se de um processo de implantação de *Balanced ScoreCard*. Por conter indicadores estratégicos de desempenho específicos para cada área da empresa, este modelo pode contribuir para a concretização das ambições dos negócios de cada país onde o grupo atua na América Latina. (ACCOR, 2009).

Na América Latina a Accor é reconhecida pela prestação dos seguintes serviços:

- Argentina: a Accor *Hospitality* atua com hotéis das marcas Sofitel e Ibis, Accor *Service* trabalha com *Ticket Canasta*, *Ticket Car*, *Ticket Combustível*, *Ticket Guarderia*, *Ticket Plus*, *Ticket Premium* e *Ticket Restaurante*.
- Chile: em hotelaria com a bandeira Novotel e em serviços com a *Ticket Compliments*, *Ticket Restaurante* e *Ticket Sala Cuna*.
- Colombia: a rede marca presença com a Accor *Hospitality* em hotéis da categoria luxo com a marca Sofitel.
- Equador e Guatemala: a Accor *Hospitality* atua com hotéis da categoria Mercure.
- México: hotéis sob as bandeiras Novotel e Íbis, a *Accor Services* com a *Ticket Alimentação*, *Ticket Car*, *Ticket Compliments*, *Ticket Restaurante*, *Ticket Uniforme* e *Ticket Vale Despesas*.
- Peru: hotéis das marcas Sofitel e Novotel e serviços com a *Ticket Alimentação*.
- Uruguai: hotéis da marca Ibis e serviços de *Ticket Alimentação*, *Ticket Restaurante* e *Ticket Transporte*.
- Venezuela: *Ticket Alimentação*, *Ticket Compliments*, *Ticket Guarderia*, *Ticket Juguete*, *Ticket Plus* e *Ticket Restaurante*.

4.5 A trajetória histórica da rede ACCOR no Brasil

A rede Accor iniciou suas atividades no Brasil em maio de 1976, com o serviço Ticket Restaurante®, de 1977 a 1996 foram criados diversos serviços que complementaram o ticket refeição, tais como: ticket alimentação, ticket combustível, ticket *transport*, *actor restaurants* comerciais e outros. Em 1997, a empresa adota a identidade Accor Brasil.

No ano de 1987, a Accor lança no Brasil sua própria rede de hotéis, a Parthenon, atingindo o patamar de maior rede de flats para hospedagem no Brasil, em agosto de 2006 foi submetida à rede internacional Mercure, passando a atuar em trinta e quatro cidades brasileiras. A Ticket do Brasil percebe a importância da motivação de seus colaboradores e solicita os serviços da Incentive House, empresa de soluções integradas de motivação de diversos públicos, para que seja orientada para vendas, como para novas relações interpessoais, a parceria deu certo e a Incentive House integrou-se ao grupo Accor, hoje já conta com mais de 500.000 participantes em programas de fidelização e ações de relacionamento. Em 1989, com o reaquecimento do setor turístico no Brasil, o Grupo Accor

adquire o controle acionário dos hotéis Quatro Rodas do Nordeste, surge a rede Sofitel, destinada principalmente ao turismo nacional e internacional, o primeiro Sofitel é em Olinda Pernambuco. Em 1990 é inaugurado o Ticket Car e 7000 postos e oficinas são credenciadas. Em Fortaleza, no estado do Ceará, surge a marca IBIS, atendendo à necessidade do turismo interno de hotéis da categoria econômica, hoje a marca tem trinta e seis unidades no país.

Em 1991, a agência de turismo Carlson Wagonlit, passa a fazer parte da rede Accor, hoje com emissão anual de 930.000 passagens nos seus 123 postos de serviços e filiais. Neste mesmo ano, no seguimento de varejo, nasce a Select Service Partner, que mais tarde passa a ser conhecida como SSP. Neste mesmo ano é relançado o Ticket Alimentação, em 1992, lançado com o nome de Clube Accor, tinha como objetivo promover a cooperação entre gestores das diferentes unidades de negócios da rede, porém em 1998 alinha-se ao projeto de empresa e recebe o nome de Clubes de Sinergia. Hoje são 15 clubes no Brasil, com a participação de 150 participantes articulando um fórum permanente de cooperação objetivando servir o cliente e gerar resultados, ainda neste ano é inaugurada a Academia Universidade de Serviços, atual Academie Accor Brasil, onde já foram treinadas 75.000 pessoas.

Em 1993 foi lançado o Ticket Transporte, exclusivamente no Brasil, procurando resolver problemas operacionais com o sistema de compra, separação, embalagem e envio para os funcionários das empresas credenciadas, também é implementado o Desafio Ano 2000, que consistia em um ousado programa de desenvolvimento e reestruturação da rede, atingiu seu objetivo com três anos de antecedência, portanto em 1997.

A novidade de 1994 chegou com o lançamento do Infra 4, um programa pioneiro do gerenciamento da terceirização de serviços de manutenção, administração e conservação de condomínios comerciais ou industriais. Em 1996 chega ao Brasil a marca Mercure, com as versões de categoria “Hotel” e “Grand Hotel”. Também em 1996 acontece o lançamento do prêmio “Bernache Accor no Brasil”, que contempla as equipes de trabalho que desenvolveram projetos relevantes ao longo do ano, até hoje foram reconhecidos 800 colaboradores.

Em 1997 acontece a comemoração dos 21 anos da marca Accor no Brasil, a empresa adota uma nova identidade corporativa, Accor Brasil. Em 1998 é lançada a tradução da cultura Accor no Brasil, a empresa passou a ser gerida por três eixos estratégicos: People, Service e Profit. Uma marca específica é criada para a prestação de serviços de alimentação hospitalar, Medirest.

Em 1999 há a união da Accor Brasil com a Alexanders Forbes Brasil, surge a Ticket Seg, empresa corretora de seguros, especializada em desenvolvimento e comercialização de

produtos que promove a segurança e produtividade do trabalhador e de seu patrimônio. No mesmo ano a marca Mercure chega ao Brasil, com a inauguração oficial do Gran Hotel Mercure São Paulo Ibirapuera. Em 2001, a Accor completa 25 anos de Brasil e a inovação na hotelaria fica por conta da marca Formule 1, uma categoria super-econômica que oferece distinção ao serviço por um preço acessível a todos. (ACCOR, 2009).

Ano 2000, lançamento do *e-ticket*, a Ticket inicia suas operações via Internet. Em 2002 é criado o Accor Top, um projeto que buscava nortear a transparência na administração e avaliar os resultados com frequência. Em 2003 a Accor é eleita a rede de hotéis mais admirada no Brasil. Em 2004, o grupo adquire o *Club Mediterranée* e é eleita, pela sétima vez, uma das melhores empresas para se trabalhar no país, em 2005 é eleita como a melhor empresa para a mulher trabalhar.

Em 2006, após 30 anos de Brasil, a Accor é novamente eleita, agora pela nona vez, a melhor empresa para se trabalhar no Brasil, em 2007, além de ser eleita a melhor empresa para se trabalhar no Brasil pela décima vez, é eleita uma das melhores na América Latina.

No ramo da hospitalidade, a Accor *Hospitality*, até trinta e um de dezembro de 2008, a rede Accor, contava com a presença de 145 hotéis no Brasil, compondo 22.820 quartos, sendo que cinco desses empreendimentos operacionava suas atividades sob a bandeira Sofitel, doze com a bandeira Novotel, setenta e um com a Mercure, quarenta e sete Ibis e dez Formule 1.

O total de empregados nesses empreendimentos hoteleiros atingiu, nesta data, o número de 7.392 colaboradores.

No setor de serviços para empregados e benefícios públicos contava, no final de dezembro do ano de 2008 com as marcas Ticket Restaurante, Ticket Alimentação, Ticket Seg. uma união entre a Accor Brasil e a Alexander Forbes Financial Services, trata-se de seguros de vida, saúde, odontologia e previdência privada. A Ticket Parceira administrava a Ticket Car e Ticket Transporte no setor de prestação de serviço para despesas administrativas e marketing de relacionamento com a Accentiv, contando com 986 empregados e atendendo 250 mil estabelecimentos. (ACCOR, 2009).

No Brasil o volume de negócios do grupo foi, em 2007, de 8,5 bilhões de reais distribuídos conforme informações a seguir:

- Ticket - 53 mil clientes-empresa, com um volume de negócios resultando em R\$ 6,7 bilhões, cartões ativos de 2,5 milhões, com 280 mil estabelecimentos credenciados e 5,3 milhões de usuários, presente em 4,8 mil municípios brasileiros.
- Hotelaria - 164 unidades hoteleiras implantadas, totalizando 26 mil apartamentos.

- Académie Accor América Latina - treinou mais de 25 mil pessoas.

4.6 A rede ACCOR no Grande ABC Paulista

A Região do Grande ABC Paulista tem suas raízes ligadas aos primórdios da colonização do Brasil. Na época do descobrimento a região era cortada por trilhas que conduziam ao mar, uma conhecida região de passagem. As trilhas foram utilizadas primeiramente pelos indígenas e, na segunda metade do século XVI, pelos colonizadores. No ano de 1553, a região foi oficializada como Vila e foi chamada Vila de Santo André da Borda do Campo pelo então Governador Geral Tomé de Souza, a sua liderança foi entregue ao Alcaide-Mor João Ramalho. A Vila era situada onde hoje é a cidade de São Bernardo do Campo. (MONTEIRO, 2002).

Por sua localização geográfica estratégica, ligando o porto ao então povoado de São Paulo, a região foi vista com importância pelos governantes e sempre que possível, ou convenientemente, era beneficiada com melhorias. Porém, a transformação significativa aconteceu na segunda metade do século XIX, com a inauguração da Ferrovia São Paulo Railway em 1865. (FERREIRA, 2005).

A ferrovia possibilitou a formação de núcleos coloniais nas proximidades das estações, pequenos comércios e algumas indústrias extrativas de cerâmica, cimento e serraria, com isso foram inauguradas as estações: São Bernardo em 1867; Pilar, hoje Mauá e São Caetano em 1883; Ribeirão Pires em 1887; estação chamada Campo Grande em 1889. O núcleo colonial que se instalou nas proximidades da estação São Bernardo, que na verdade ficava afastado do centro da Vila São Bernardo, aproximadamente 6 km, se destacou pelo crescimento rápido e transformou-se em um pólo de industrialização. Em 1910 esse povoado foi elevado a Distrito e teve seu nome mudado para Santo André da Borda do Campo, em homenagem à Vila de Santo André, liderada por João Ramalho nos anos de 1550. Em 1940 havia apenas o Município de Santo André da Borda do Campo, porém devido ao crescimento da região, também considerado um fator reflexo da urbanização da cidade de São Paulo, teve início um processo de desmembramento. Em 1944 São Bernardo é elevado a Município e desmembra-se, em 1948 é a vez de São Caetano. No ano de 1953, separaram-se Santo André, Ribeirão Pires e Mauá. Em 1958 Diadema emancipou-se de São Bernardo e em 1963, Rio Grande da Serra separa-se de Ribeirão Pires. Essa fragmentação político-territorial não

destruiu, contudo, a identidade de união dessa região, que tem como ponto comum a história da sua construção. (FERREIRA, 2005).

Nas décadas de 1950 e 1960 a região se mostrou propícia a ser um grande centro industrial, em meados dos anos 1970, a região era líder nacional absoluta na produção de veículos, mas a alta carga tributária e a característica política com que a região se colocou, encorajou as empresas a se deslocarem para praças mais atraentes. (KLINK e LÉPORE, 2006).

Nos anos 1990 vê-se a transformação do setor produtivo da região, passa do setor industrial para atividades relacionadas ao setor de serviços e comércio, a região se transforma em um grande centro comercial. (ROMEIRO, 1999). Conforme o autor, a evolução do setor de serviços na região do Grande ABC Paulista tem ligação com comportamentos externos à região, tais como: seu potencial de consumo, a capacidade do setor de serviços em absorver a mão de obra da indústria e de multiplicar as atividades informais em meio à recessão.

Ainda na década de 1990, cresce nessa região a consciência da necessidade de uma articulação regional, talvez parcialmente explicada pela percepção que se tem do profundo impacto das transformações, que ocorrera neste período na região e a dimensão da crise econômica.

Nos anos 2000 46% dos empregos ainda estão na indústria de transformação e, pela ótica histórico-cultural, a região atravessou três ciclos: o primeiro, como ciclo de passagem, a região era conhecida como caminho de mercadorias e produtos; o segundo é o ciclo da identidade industrial, momento em que a região se firma como pólo industrial; o terceiro é o conflito agudo entre capital e trabalho, onde se questiona e constrói sentido para a cidadania e participação social, o que acumulou valores para os novos consensos da sociedade regional. (ALVES, 2000). Esta estratégia de localização e poder de compra atraem os investidores de grandes redes de serviços, entre elas a hotelaria, que tem se instalado na região de forma expressiva nos últimos anos. Na década de 1980 até os anos 2000 existiam, em São Bernardo do Campo, alguns hotéis que atendiam precariamente à demanda de hospedagem de executivos e convidados das empresas da região, eram eles: Binder Hotel, Pampas Palace Hotel e Holiday Inn Hotel. (XAVIER, 2007).

O Binder Hotel, por seu atendimento diferenciado, era o mais procurado por suas acomodações, ambientes de lazer e restaurante, que podia receber os eventos da região (formatura e casamentos). Devido problemas financeiros irremediáveis o empreendimento foi fechado em 1985. O Pampas Palace Hotel, sob administração também familiar, mantém em São Bernardo do Campo 160 unidades de habitação (Uhs), trabalha com turismo de negócios,

eventos e parcerias com órgãos municipais, como, por exemplo, a Secretaria de Esportes de São Bernardo do Campo. Porém, sem muito investimento na modernização de seu prédio, nem de seu atendimento, fez dele um empreendimento pouco atrativo e sem as qualidades que os clientes procuram. O Holiday Inn Hotel, com 165 Uhs, foi estabelecido em 1965, com a saída do investimento da rede hoteleira Holiday Inn, em 1981 alterou o nome para Park Plaza Hotel, que sem investimentos necessários em mudanças e modernização se iguala ao seu concorrente direto, Pampas Palace Hotel, tornando-se obsoleto aos padrões de exigência atual dos clientes. (XAVIER, 2007).

Apesar da importância da região do Grande ABC Paulista a falta de bons empreendimentos hoteleiros faziam com que os executivos, convidados de grandes empresas instaladas na região, como, por exemplo, a Pirelli, Alcan, Volkswagen, General Motors, Rhodia, Petroquímica entre outras, se deslocassem à cidade de São Paulo para usufruírem de melhores acomodações. Em 1991 o Parthenon Saint Moritz Flat, com 98 Uhs, se instalou na região para atender estes executivos, a partir do ano 2000 grandes hotéis se instalam na região passando a atender com regularidade a demanda. (XAVIER, 2007).

Na região do Grande ABC Paulista a Accor *Hospitality* atua com quatro empreendimentos nas cidades de Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul. Em Santo André, a presença da Accor se refere a dois hotéis sob as bandeiras Mercure, de categoria média e Ibis, de categoria econômica.

Os dois empreendimentos hoteleiros estão situados na Av. Industrial, próximos ao Shopping Plaza e ao parque Celso Daniel, local onde ocorrem eventos importantes da cidade, além de um espaço público para ginástica ao ar livre, considerado privilegiado pelo contato com a natureza, localização central e de fácil acesso na região. Com 126 apartamentos, o hotel da marca Mercure, dispõe de apartamentos para deficientes físicos, para não fumantes, restaurante, TV a cabo, minibar, cofre eletrônico, serviço 24 horas, lavanderia, *fitness center*, área de leitura, *Business Center*, com 3 salas para convenções e eventos que acomodam até 250 pessoas e infraestrutura necessária para realização de palestras, workshop etc. Nos quartos os clientes podem contar com acesso à Internet, ar-condicionado, bancada de trabalho, cofre, correio de voz, minibar e TV a cabo.

O empreendimento da categoria econômica, o Íbis, conta com 180 apartamentos, apartamentos para não fumantes, *business center*, Internet *Wi-Fi*, serviços de café da manhã fora de hora, café da manhã madrugador, lavanderia *self-service* e menu *express* 24 horas. No quarto o hóspede pode contar com acesso à Internet por cabo, ar-condicionado, bancada de trabalho, cofre, correio de voz, minibar e TV a cabo.

Na cidade de São Bernardo do Campo, a Accor marca sua presença com o hotel Mercure Apt Twin Towers, situado na Rua Santa Filomena, no centro da cidade. O hotel, que fica próximo às principais indústrias automobilísticas da região, tem seu complexo formado por duas torres interligadas, oferece serviços de hospedagem, um andar inteiro para a realização de eventos e outro com lojas e praça de alimentação, piscina e sala de ginástica. Compõem o empreendimento 50 apartamentos de 1 quarto, conta com apartamentos para não fumantes, *business center*, espaço para convenções e eventos, serviços de lavanderia e serviços de quarto, além de cozinha internacional no restaurante Karina Twin Towers Restaurante, aberto todos os dias da semana para almoço e jantar e aos sábados e domingos das 07h30min. às 10h30min. Por se tratar de um *apart*-hotel no quarto o cliente encontra: acesso à Internet por cabo, ar-condicionado, bancada de trabalho, cofre, correio de voz, cozinha equipada, minibar, TV a cabo e varanda.

Na cidade de São Caetano do Sul, a Accor *Hospitality*, atua na Rua Alegre, no bairro Santa Paula, com o empreendimento Mercure Apt São Caetano, o qual possui 129 apartamentos, apartamentos *Studio*, *business center*, 7 salas para convenções e eventos, Internet *Wi-Fi* e guarda-volumes na recepção. No quarto o cliente conta com acesso à Internet, ar-condicionado, bancada de trabalho, cofre, correio de voz, cozinha equipada, minibar, TV a cabo e varanda. Também há serviço de lavanderia à disposição do cliente. O empreendimento fica próximo às empresas principais da região, bares tradicionais e a poucos minutos do Shopping São Caetano. Os hóspedes podem usufruir do restaurante Dom Pepe di Nápoli e de um *coffee shop*. As salas para reuniões e eventos são compostas por varandas em duas delas, iluminação natural, equipamentos de áudio, vídeo e informática. Quanto às atividades físicas, o cliente pode utilizar o *fitness center*, piscina, sala de jogos e sauna a vapor.

4.7 Análise dos resultados

Para a análise dos resultados foram consideradas as seguintes definições:

1. Clientes fiéis: são aqueles que compraram cinco vezes ou mais os serviços da rede Accor Hospitality.
2. Clientes promotores da marca: são aqueles que ao se depararem com a pergunta: “O(a) Senhor(a) indicaria esse hotel para pessoas de seu relacionamento?” (pergunta de número 38 do questionário), responderam afirmativamente com uma

das duas primeiras alternativas: “*Sim, sem dúvida nenhuma*” ou “*Sim, é provável*”.

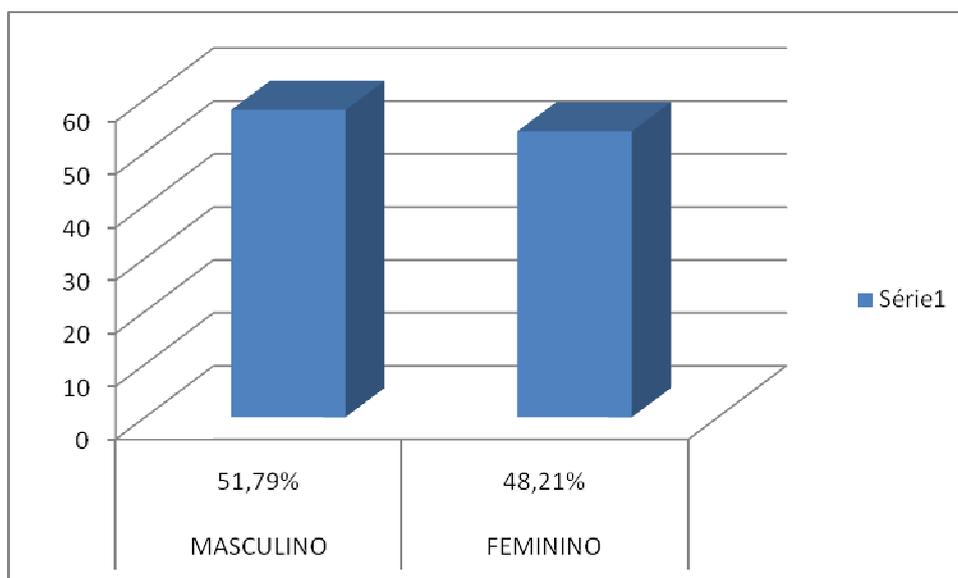
3. Clientes apenas satisfeitos com a marca: são aqueles que ao se depararem com a pergunta: “*O(a) Senhor(a) indicaria esse hotel para pessoas de seu relacionamento?*” (pergunta de número 38 do questionário), responderam duvidosamente com uma das alternativas: “*Talvez sim*” ou “*Talvez não*”.
4. Clientes insatisfeitos ou detratores da marca: são aqueles que ao se depararem com a pergunta: “*O(a) Senhor(a) indicaria esse hotel para pessoas de seu relacionamento?*” (pergunta de número 38 do questionário), responderam negativamente com uma das alternativas: “*Não*” ou “*Jamais, em hipótese alguma*”.

De posse dessas definições e conforme pode ser observado nos Gráficos 2, 3 e 4 os hotéis têm seu foco no turismo de negócio: 63,39% de seus clientes pertencem a esse grupo; 28,57% dos respondentes estavam a passeio; 8,04% se hospedaram por outros motivos.

Os hóspedes, em sua maioria, são homens com idade entre 31 e 55 anos, 50% deles têm ensino superior e 48,28% são pós-graduados.

Quase a metade da totalidade desses consumidores, 48,28%, se hospeda mais no Ibis do que no Mercure, a opção pelo hotel Mercure ocorre quando não há mais vagas no Ibis ou quando a marca não está presente na cidade de sua estadia, fato constatado em entrevista com os gestores dos hotéis.

Gráfico 2: Perfil dos respondentes - sexo

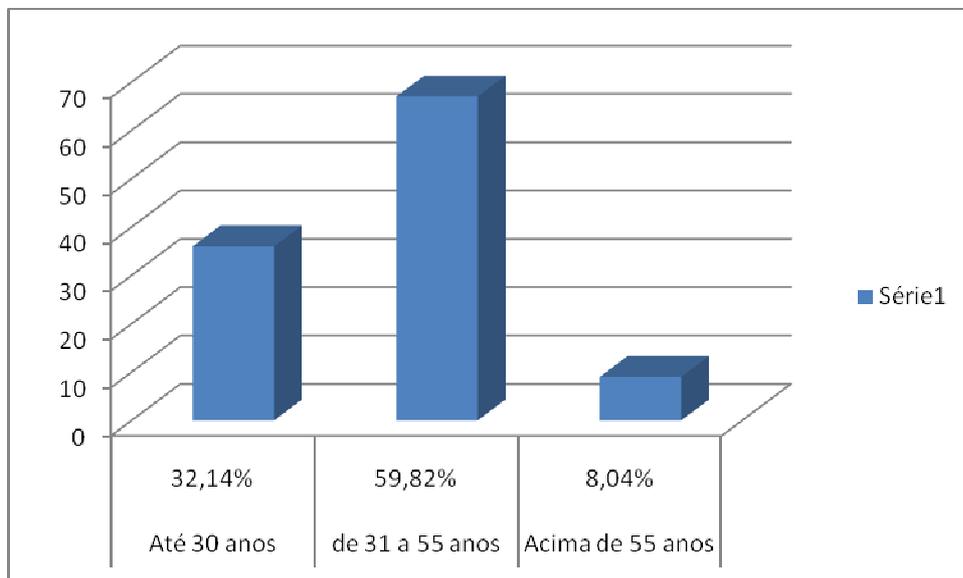


Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados.

A maioria dos clientes serem homens se explica pelo próprio mercado de trabalho, de universo mais masculino que feminino em sua totalidade. Porém estudos dão conta de que esse perfil do mercado de negócios está em mudança, mas no Brasil as mulheres ainda são raras no núcleo de poder das organizações.

Entre os respondentes, 55,17% dos homens pertencem à faixa etária entre 31 e 55 anos e das mulheres 64,81% nesta mesma faixa etária, o que representa 59,82% do total dos respondentes.

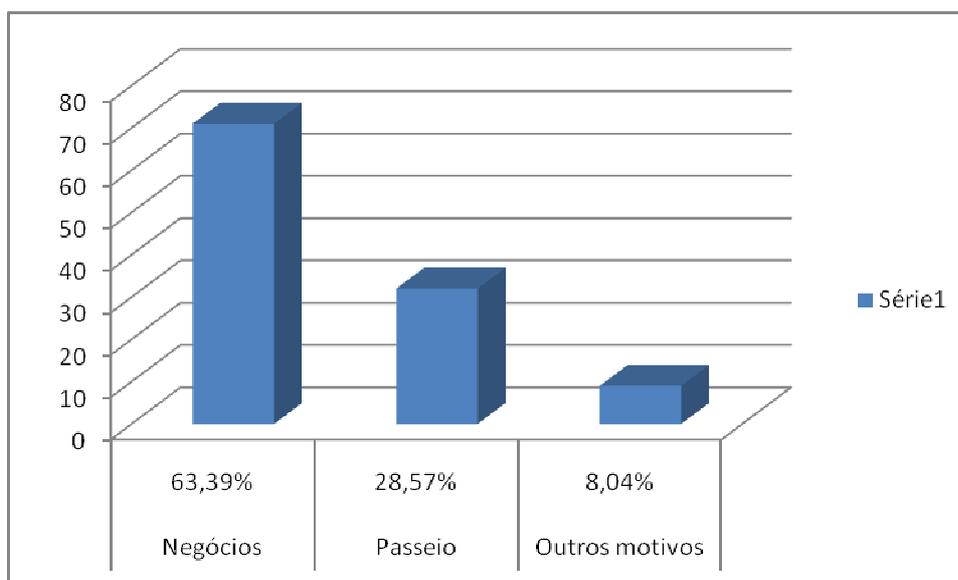
Gráfico 3: Perfil dos respondentes – faixa etária



Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados.

O motivo de estadia está de acordo com o foco do negócio desses empreendimentos, que são os turistas de negócios. Do total dos respondentes 63,39% fazem parte dessa categoria, 79,31% dos homens procuram os serviços dos empreendimentos em suas viagens de negócios o que é seguido por 46,30% das mulheres.

Gráfico 4: Perfil dos respondentes - motivo da estadia



Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados.

Observou-se, ao analisar os dados dos questionários respondidos pelos clientes, que os consumidores do grupo *Accor Hospitality* apresentam, em sua maioria, traços de fidelidade à marca e também de defensores da marca *Accor*. Conforme Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007), quando o consumidor sente que a experiência de consumo de um determinado produto ou serviço foi satisfatória aumenta a probabilidade de uma compra repetida naquela marca, produto ou serviço, ou seja, o consumidor tem uma reação comportamental tendenciosa a tomar decisões em favor daquela marca, serviço ou produto ao longo do tempo. (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007). Fato comprovado pela pesquisa, que acontece com os clientes da marca *Accor Hospitality*, os quais, de acordo com os respondentes desse questionário, têm a opinião de que se trata de uma marca de qualidade superior em seus serviços prestados e estão dispostos a fazer a recompra desses serviços. Essa análise foi feita conforme respostas apresentadas às perguntas de número 38 e 35A, expressas na tabela 9.

Conforme Hitt (2003), quando o cliente percebe o valor por meio das características e atributos de desempenho dos bens e/ou serviços e fica disposto a pagar para obter esses atributos, ao analisar os dados da pesquisa deste trabalho, constata-se que os clientes da *Accor Hospitality*, os que responderam esta pesquisa, se enquadram nesse perfil.

Conforme dados apresentados na tabela 9, 82,14% dos respondentes se encaixam no perfil de fiéis à marca *Accor*, 14,28% ao grupo dos apenas satisfeitos, 3,57% fazem parte dos detratores da marca. Dentre esses, 1,85% das mulheres têm perfil de detratores e dos homens

5,17%. Entre os que têm perfil de lealdade à marca, 83,33% são do universo feminino e 81,03% são homens.

Os dados comprovam que 64,70% dos clientes que utilizaram cinco ou mais vezes os serviços dos hotéis recomendam, sem dúvida nenhuma, esses serviços para pessoas de seu relacionamento e 93,75% de todos os respondentes comprariam novamente os serviços dos empreendimentos da rede *Accor Hospitality*. Apenas 5,9% dos que se hospedaram por mais de uma vez não recomendariam os serviços da rede e 6,25% do total de respondentes não comprariam novamente os serviços. Os consumidores apresentam um envolvimento alto com a marca *Accor Hospitality* e se comprometem com a marca quando fazem a divulgação boca a boca para pessoas de seu relacionamento, conforme explica Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007).

Tabela 9 – Frequência de utilização X indicação dos serviços.

Indicação para pessoas de seu relacionamento	Número de vezes que utilizou os serviços				
	1 vez	2 vezes	3 vezes	4 vezes	5 ou mais vezes
Sim, sem dúvida nenhuma	23	14	5	8	11
Sim é provável	19	3	4	1	4
Talvez sim	5	2	1	4	1
Talvez não	2	1	0	0	0
Não	2	0	0	0	1
Jamais, em hipótese alguma	1	0	0	0	0

Fonte: elaborada pela autora com base na coleta de dados.

O motivo da estadia nos hotéis varia muito, porém há uma concentração maior no turismo de negócios. Ao verificar os dados dos questionários respondidos, chega-se a

conclusão de que os consumidores que não fariam uma recompra dos serviços da rede *Accor Hospitality* fazem parte de um grupo que utilizam os serviços por motivo de passeio, o que não é o foco desses empreendimentos, entre eles a porcentagem de detratores é 9,38% conforme demonstra a tabela 9. Porém, entre o grupo considerado alvo dos empreendimentos, os consumidores que utilizam o hotel para turismo de negócio, a porcentagem de detratores é zero.

Por uma pequena margem a maioria dos detratores são mulheres 5,55% (do total de clientes do universo feminino), entre os homens esse percentual é de 5,17% e no universo feminino 7,41% não comprariam novamente os serviços do hotel, enquanto os homens o percentual se mantém em 5,17%.

Distribuição das entrevistas segundo a pergunta n°. 38 – “*O(a) Senhor(a) indicaria esse hotel para pessoas de seu círculo de relacionamento?*”

Tabela 10 – Opinião dos consumidores em relação à indicação dos serviços.

NÚMERO %	TOTAL		SEXO		FAIXA ETÁRIA			MOTIVO			EMPREENHIMENTO		
	RESPON- DAS	GERAL	MASC.	FEM.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercurie	Outros
Nº. base de entrevistas %	112 100.00%	112 100.00%	58 51.79%	54 48.21%	36 32.14%	67 59.82%	9 8.04%	71 63.39%	32 28.57%	9 8.04%	63 56.25%	17 15.18%	32 28.57%
1 – Sim, sem dúvida nenhuma	61 54.46%	61 54.46%	34 58.62%	27 50.00%	22 61.11%	32 47.76%	7 77.78%	38 53.52%	18 56.25%	5 55.56%	33 52.38%	13 76.47%	15 46.88%
2 – Sim, é provável	31 27.68%	31 27.68%	13 22.41%	18 33.33%	5 13.89%	25 37.31%	1 11.11%	24 33.80%	4 12.50%	3 33.33%	17 26.98%	2 11.76%	12 37.50%
3 – Talvez sim	13 11.61%	13 11.61%	7 12.07%	6 11.11%	6 16.67%	6 8.96%	1 11.11%	8 11.27%	5 15.63%	0 0.00%	9 14.29%	2 11.76%	2 6.25%
4 – Talvez não	3 2.68%	3 2.68%	1 1.72%	2 3.70%	2 5.56%	1 1.49%	0 0.00%	1 1.41%	2 6.25%	0 0.00%	1 1.59%	0 0.00%	2 6.25%
5 – Não	3 2.68%	3 2.68%	3 5.17%	0 0.00%	0 0.00%	3 4.48%	0 0.00%	0 0.00%	2 6.25%	1 11.11%	2 3.17%	0 0.00%	1 3.13%
6 – Jamais, em hipótese alguma	1 0.89%	1 0.89%	0 0.00%	1 1.85%	1 2.78%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	1 3.13%	0 0.00%	1 1.59%	0 0.00%	0 0.00%

Fonte: elaborada pela autora com base na coleta de dados.

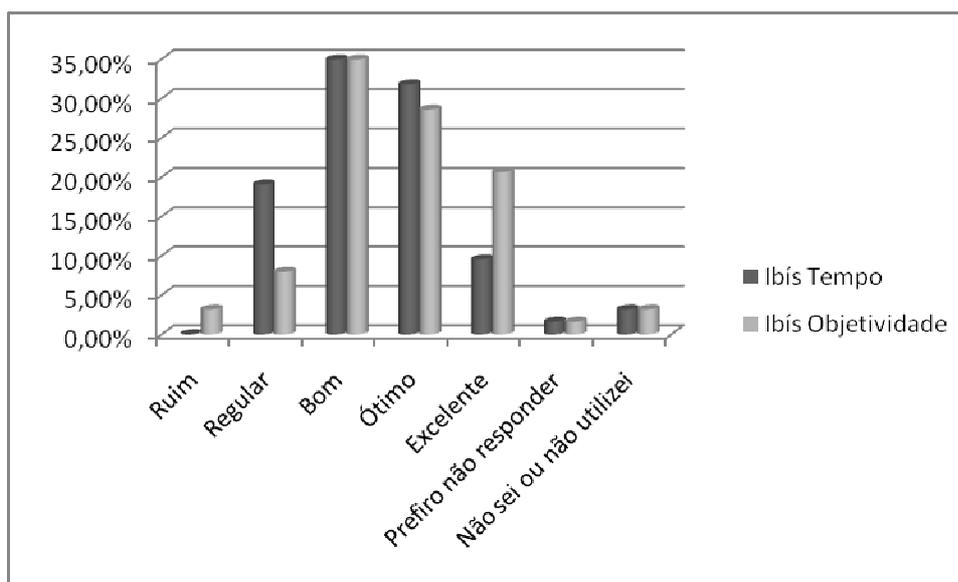
A localização dos hotéis é outro diferencial para seus hóspedes, 18,75% acham a localização dos empreendimentos excelentes, 36,61% acham ótimas e 33,93% acham boas. O aspecto visual, sinalização dos arredores completam um conjunto harmonioso e atrativo para os consumidores. Outro ponto de destaque é o atendimento na recepção, tanto na clareza e eficiência, quanto no tempo de espera, porém na opinião dos clientes há pontos a serem melhorados, conforme se vê na tabela 11 e nos gráficos 5 e 6.

Tabela 11 - Opinião dos consumidores em relação ao atendimento Accor.

Opinião	Ibis		Mercure		Outros	
	Tempo	Objetividade	Tempo	Objetividade	Tempo	Objetividade
Ruim	0.00%	3.17%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Regular	19.05%	7.94%	5.88%	5.88%	18.75%	3.13%
Bom	34.92%	34.92%	35.29%	11.76%	28.13%	40.63%
Ótimo	31.75%	28.57%	23.53%	35.29%	18.75%	34.38%
Excelente	9.52%	20.63%	23.53%	41.18%	28.13%	21.88%
Prefiro não responder	1.59%	1.59%	5.88%	5.88%	6.25%	0.00%
Não sei ou não utilizei	3.17%	3.17%	5.88%	0.00%	0.00%	0.00%

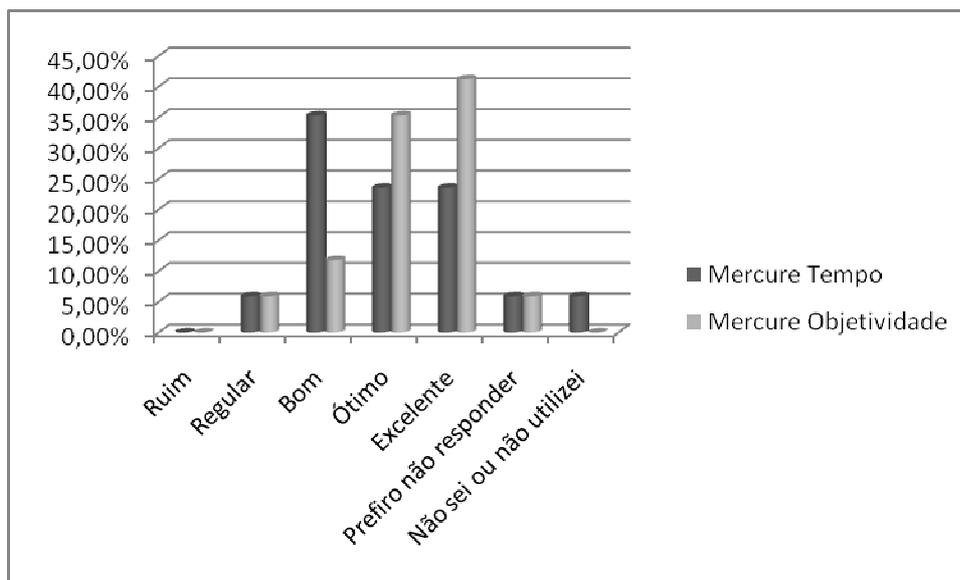
Fonte: elaborada pela autora com base na coleta de dados.

Gráfico 5 – Tempo e objetividade do atendimento ao cliente, categoria econômica



Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados.

Gráfico 6 – Tempo e objetividade do atendimento ao cliente, categoria média



Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados.

Na pesquisa, ao considerar a quantidade de respondentes que já compraram os serviços da rede *Accor Hospitality*, a bandeira econômica, representada pela marca *Íbis*, é a mais procurada, com 56,25% do total dos respondentes, a bandeira de categoria média, representada pela marca *Mercure*, é procurada por 15,17% dos respondentes. Esse acontecimento se deve, segundo entrevista com gestores, ao fato da diária dos empreendimentos *Mercure* ser mais elevada que a dos empreendimentos *Ibis* e como a maioria dos clientes são homens de negócio, suas diárias são pagas pela empresa, é natural que a procura maior fique a favor do empreendimento que tem preço mais acessível, menos nas cidades de São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul, pois nestas não há a oferta da bandeira econômica da *Accor*.

Foi constatado, na pesquisa, que o atendimento ao cliente da bandeira econômica, representada pela marca *Íbis*, tem desvantagem em relação ao atendimento nos empreendimentos da bandeira de categoria média, representados pela marca *Mercure*, na opinião do cliente.

Dentre os pesquisados, 76,47% dos consumidores dos hotéis de categoria média, tem a opinião de que a objetividade e clareza nas informações do atendimento ao cliente são ótimas ou excelentes, na bandeira de categoria econômica essa porcentagem é de 49,20%. Porém do ponto de vista dos gestores o atendimento é de alto nível em ambas as categorias e também desconhecem qualquer insatisfação de seus clientes em relação a esse item.

O tempo de espera para atendimento na recepção dos empreendimentos de bandeira da categoria média é percebido como ótimo e excelente por 47,06% dos seus consumidores, o tempo varia entre 5 a 10 minutos, de acordo com os gestores dessa categoria. Os consumidores dos empreendimentos de categoria econômica ficam com uma menor porcentagem de satisfação quanto ao tempo de espera para ser atendido, porém, apenas por um pequeno índice de diferença, 41,25% acham o tempo ótimo ou excelente, que segundo o responsável pelo hotel é de no máximo 15 minutos, demonstrado na tabela 12.

Distribuição das entrevistas segundo a pergunta de número 12 – “tempo de espera para ser atendido na recepção do hotel”.

Tabela 12 - Opinião dos consumidores em relação ao tempo de espera para ser atendido

NUMERO %	TOTAL	SEXO			FAIXA ETÁRIA			MOTIVO			EMPREENDIMENTO		
	RESPO- NDI- DAS	GERAL	MASC	FEM.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passado	Outros	IBIS	Mercurie	Outros
Nº. base de entrevistas	112	112	58	54	36	67	9	71	32	9	63	17	32
%		100.00%	51.79%	48.21%	32.14%	59.82%	8.04%	63.39%	28.57%	8.04%	56.25%	15.18%	28.57%
1 – Regular	19	19	10	9	5	14	0	11	6	2	12	1	6
	16.96%	16.96%	17.24%	16.67%	13.89%	20.90%	0.00%	15.49%	18.75%	22.22%	19.05%	5.88%	18.75%
2 – Bom	37	37	17	20	10	25	2	25	9	3	22	6	9
	33.04%	33.04%	29.31%	37.04%	27.78%	37.31%	22.22%	35.21%	28.13%	33.33%	34.92%	35.29%	28.13%
3- Ótimo	30	30	12	18	9	18	5	14	13	3	20	4	6
	26.79%	26.79%	20.69%	33.33%	25.00%	23.88%	55.56%	19.72%	40.63%	33.33%	31.75%	23.53%	18.75%
4 – Excelente	19	19	17	2	10	9	0	17	2	0	6	4	9
	16.96%	16.96%	29.31%	3.70%	27.78%	13.43%	0.00%	23.94%	6.25%	0.00%	9.52%	23.53%	28.13%
5 – Prefiro não responder	4	4	1	3	1	2	1	3	1	0	1	1	2
	3.57%	3.57%	1.72%	5.56%	2.78%	2.99%	11.11%	4.23%	3.13%	0.00%	1.59%	5.88%	6.25%
6- Não sei ou não utilizei	3	3	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	0
	2.68%	2.68%	1.72%	3.70%	2.78%	1.49%	11.11%	1.41%	3.13%	11.11%	3.17%	5.88%	0.00%

Fonte: elaborada pela autora com base na coleta dos dados.

Quanto às respostas às solicitações dos clientes, a entrevista com os gestores mostrou ser de grande relevância para a marca Accor que os empreendimentos da rede Accor *Hospitality* respondam quaisquer solicitações de seus clientes em no máximo 48 horas, seja via e-mail ou telefone, sendo o telefone o meio mais rápido para contatar os clientes, é utilizado em primeiro lugar. Foi identificada, em todos os gestores, a preocupação de utilizar também e-mail como forma de documentar as ocorrências.

Os gestores têm a percepção de que seus clientes buscam conforto, acessibilidade, higiene e valorizam a localização, buscando sempre maior rapidez e comodidade e, por esta razão, dão prioridade a esses serviços. Na pesquisa, 35,71% dos entrevistados percebem esses serviços como ótimo, 30,36% acham excelente, 25,89% qualificam como bom, 2,68% consideram ruim, 1,79% não souberam responder e 0,89% preferiram não responder.

No empreendimento de categoria econômica os gestores acreditam que os hóspedes dão maior importância ao conforto nos apartamentos, higiene e atendimento na recepção do que a serviço de quarto, enquanto nos empreendimentos de categoria média, esse serviço é

visto como fator que o hóspede acha muito importante. Dos hóspedes do empreendimento de categoria econômica, 49,21% acham bom o conforto dos apartamentos e 42,86% destacam a limpeza como ótima, nos empreendimentos de categoria média 52,94% dos hóspedes consideram excelente a limpeza e a mesma porcentagem acham excelente o conforto dos apartamentos (tabelas 13 e 14).

Distribuição das entrevistas segundo a pergunta de número 17 – “*Limpeza do apartamento*”.

Tabela 13 - Opinião dos consumidores com relação à limpeza

NÚMERO %	TOTAL		SEXO		FAIXA ETÁRIA			MOTIVO			EMPREENHIMENTO		
	RESPONDI- DAS	GERAL	MASC	FEM.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passado	Outros	IBIS	Mercure	Outros
Nº. base de entrevistas %	112	112	58	54	38	67	9	71	32	9	63	17	32
		100.00%	51.79%	48.21%	32.14%	59.82%	8.04%	63.39%	28.57%	8.04%	56.25%	15.18%	28.57%
1 – Ruim	4	4	2	2	1	3	0	2	2	0	3	0	1
	3.57%	3.57%	3.54%	3.70%	2.78%	4.48%	0.00%	2.82%	6.25%	0.00%	4.76%	0.00%	3.13%
2 – Regular	5	5	3	2	2	3	0	2	2	1	3	0	2
	4.46%	4.46%	5.17%	3.70%	5.56%	4.48%	0.00%	2.82%	6.25%	11.11%	4.76%	0.00%	6.25%
3- Bom	23	23	6	17	5	17	1	14	7	2	13	4	6
	20.54%	20.54%	10.34%	31.48%	13.89%	25.37%	11.11%	19.72%	21.88%	22.22%	20.63%	23.53%	18.75%
4 – Ótimo	19	19	18	21	9	27	3	24	10	5	27	3	9
	34.82%	34.82%	31.03%	38.89%	25.00%	40.30%	33.33%	33.80%	31.25%	55.55%	42.86%	17.65%	28.13%
5 - Excelente	36	36	27	9	17	16	3	25	10	1	15	9	12
	32.14%	32.14%	46.55	16.67%	47.22%	23.88%	33.33%	35.21%	31.25%	11.11%	23.81%	54.94%	37.50%
6 – Prefiro não responder	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1
	0.89%	0.89%	0.00%	1.85%	0.00%	0.00%	11.11%	1.41%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	3.13%
7 – Não sei ou não utilizei	4	4	2	2	2	1	1	3	1	0	2	1	1
	3.57%	3.57%	3.45%	3.70%	5.56%	1.49%	11.11%	4.23%	3.13%	0.00%	3.17%	5.88%	3.13%

Fonte: elaborada pela autora com base na coleta de dados.

Distribuição das entrevistas segundo a pergunta de número 15 – “*Aspecto e conforto do apartamento*”.

Tabela 14 - Opinião dos consumidores em relação ao aspecto e conforto do apartamento

NÚMERO %	TOTAL		SEXO		FAIXA ETÁRIA			MOTIVO			EMPREENHIMENTO		
	RESPONDI- DAS	GERAL	MASC	FEM.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passado	Outros	IBIS	Mercure	Outros
Nº. base de entrevistas %	112	112	58	54	38	67	9	71	32	9	63	17	32
		100.00%	51.79%	48.21%	32.14%	59.82%	8.04%	63.39%	28.57%	8.04%	56.25%	15.18%	28.57%
1 – Ruim	4	4	2	2	1	3	0	2	2	0	4	0	0
	3.57%	3.57%	3.45%	3.70%	2.78%	4.48%	0.00%	2.82%	6.25%	0.00%	6.35%	0.00%	0.00%
2 – Regular	9	9	4	5	3	6	0	4	4	1	3	1	5
	8.04%	8.04%	6.90%	3.70%	8.33%	8.96%	0.00%	5.63%	12.50%	11.11%	4.76%	5.88%	15.63%
3- Bom	43	43	25	18	18	24	3	31	9	3	31	3	9
	38.39%	38.39%	43.10%	31.48%	44.44%	35.82%	33.33%	43.66%	28.13%	33.33%	49.21%	17.65%	28.13%
4 – Ótimo	37	37	14	23	9	26	2	21	11	5	19	9	9
	33.04%	33.04%	24.14%	38.89%	25.00%	38.81%	22.22%	29.58%	34.38%	55.55%	30.16%	52.94%	28.13%
5 - Excelente	16	16	12	4	5	8	3	11	5	0	4	4	8
	14.29%	14.29%	20.69%	16.67%	13.89%	11.94%	33.33%	15.49%	15.63%	0.00%	6.35%	23.53%	25.00%
6 – Prefiro não responder	3	3	1	2	2	0	1	2	1	0	2	0	1
	2.68%	2.68%	1.72%	1.85%	5.56%	0.00%	11.11%	2.82%	3.13%	0.00%	3.17%	0.00%	3.13%

Fonte: elaborada pela autora com base na coleta de dados.

Com essa análise fica claro que os gestores têm uma visão definida dos serviços considerados importantes por seus clientes e o nível de importância que eles dão a esses serviços. Conclui-se, também, que o atendimento é acertadamente focado para o turismo de negócios e proporciona ao cliente um nível satisfatório na prestação de seus serviços. Os clientes percebem a preocupação da rede em atendê-los e retribui com fidelidade e confiança na marca *Accor hospitality*.

Conforme essa pesquisa, o cliente é muito satisfeito com os serviços e em sua maioria 54,46% têm tendências de recomendar os serviços a outras pessoas de seu relacionamento, conforme tabela 14.

Na opinião do cliente, a rede Accor Hospitality tem alto nível de qualidade em seus serviços prestados. O cliente tem preferência na região do Grande ABC Paulista, principalmente se o objetivo for turismo de negócios. A maioria não consegue destacar um serviço que mereça uma atenção a mais, mas o pacote como um todo é bastante homogêneo e atende às expectativas, conforme tabela 15. Porém, caso tenham que destacar um serviço seria o programa de fidelidade, seguido do atendimento e cortesia dos atendentes.

Distribuição das entrevistas segundo a pergunta de número 36 – “*Na sua opinião tem algum serviço que mereceria destaque?*”

Tabela 15 - Opinião dos consumidores em relação aos serviços recebidos

NÚMERO %	TOTAL		SEXO		FAIXA ETÁRIA			MOTIVO			EMPREENHIMENTO		
	RESPONDI- DAS	GERAL	MASC	FEM.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercur	Outros
Nº. base de entrevistas %	112	112	58	54	36	67	9	71	32	9	63	17	32
	100.00%	100.00%	51.79%	48.21%	32.14%	59.82%	8.04%	63.39%	28.57%	8.04%	56.25%	15.18%	28.57%
1 – Sim	28	28	14	14	9	16	3	16	6	6	18	3	7
	25.00%	25.00%	24.14%	25.93%	25.00%	23.88%	33.33%	22.54%	18.75%	66.67%	28.57%	17.65%	21.88%
2 – Não	84	84	44	40	27	51	6	55	26	3	45	14	25
	75.00%	75.00%	75.86%	74.07%	75.00%	76.12%	66.67%	77.46%	81.25%	33.33%	71.43%	82.35%	78.13%

Fonte: elaborada pela autora com base na coleta de dados

Os pontos mais discutíveis são os de facilidade de reserva e formas de pagamento, porque alguns empreendimentos solicitam que a diária e todos os demais serviços sejam com pagamentos adiantados. Nos empreendimentos de categoria econômica os serviços são cobrados a parte, inclusive café-da-manhã, sendo que em outros hotéis concorrentes este é incluído no valor da diária. Os níveis de preços, tanto gestores como clientes, concordam que estão de acordo com o mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atitude do consumidor é uma organização dos processos motivacionais, emocionais, perceptivos e cognitivos em relação aos elementos que fizeram parte de sua compra, é essa organização, portanto, que vai determinar a sua disposição para uma próxima compra do produto ou serviço.

A pesquisa sobre a opinião dos clientes se justifica porque é uma pesquisa sobre a atitude dos consumidores em relação a uma marca, serviço ou produto. Fator que definirá o sucesso ou fracasso do objeto escolhido. Pois a percepção dos clientes tem grande impacto sobre a imagem e permanência de um determinado produto, serviço ou marca no mercado e conseqüentemente sobre o retorno deste. O estudo sobre a opinião ajuda às empresas no planejamento de estratégias competitivas e na busca de um relacionamento de longo prazo com seus consumidores.

A avaliação do consumidor em relação a uma compra não é um processo simples, é complexo, não-linear e pode ser influenciada por vários fatores: dissonância pós-compra, uso do produto, processo de compra em si, descarte do produto, uso dos serviços, local de compra etc.

Os profissionais de marketing, de posse dos dados de pesquisas sobre as opiniões dos consumidores, tentam influenciar o comportamento destes por meio de mudança de um ou mais elementos fundamentais da sua atitude. O componente cognitivo, por exemplo, o qual consiste nas crenças ou no conhecimento acerca de um objeto, se for negativo em relação a um determinado produto, pode ser mudado por meio de informações sobre os pontos positivos desse produto ou serviço, pois acredita-se que mudando sentimentos negativos com relação à compra anterior o comportamento do consumidor mudará e este se tornará mais receptivo à uma nova compra.

Por essas evidências de relevância do conhecimento da opinião dos consumidores, que este trabalho teve por objetivo descrever a opinião dos consumidores sobre os serviços recebidos nos empreendimentos da rede *Accor Hospitality*. Segundo o que foi mostrado na análise dos dados o objetivo foi alcançado e pôde-se notar a convergência entre o que os gestores esperam a respeito da percepção dos seus clientes em relação aos serviços prestados e a opinião real dos clientes em relação aos serviços recebidos.

O trabalho ainda concluiu que o atendimento é o fator mais importante para se obter a satisfação do cliente e também o mais crítico, segundo as análises dos dados, uma vez que se

nota uma distribuição mais uniforme entre respostas negativas e positivas em relação a esse item, contudo, sem distanciar muito da linha de satisfação com o serviço.

Portanto, essa pesquisa mostrou que há entre os clientes dos hotéis da rede *Accor Hospitality* uma forte tendência de lealdade à marca. Os clientes, em sua maioria homens de negócios, têm apreço pela marca e grande respeitabilidade pelo nível de qualidade oferecido em seus serviços. Constatou-se que os clientes satisfeitos recomendam os serviços às pessoas de seu círculo de relacionamento e muitos deles são clientes declaradamente fiéis, inclusive, utilizando-se do cartão fidelidade *Accor*, traços de consumidores que promovem a marca no mercado.

Este trabalho permitiu também algumas reflexões sobre o setor hoteleiro da região do Grande ABC Paulista, sua estrutura e participação no mercado nacional, bem como a percepção de uma demanda específica, que são os consumidores do turismo de negócio. Estes têm características muito similares no mercado como um todo, ou seja: não têm tempo para se ocupar de detalhes em relação à sua hospedagem, porém, exigem bom atendimento; objetividade e clareza nas informações; conforto; comodidade; segurança; boas refeições com variedades de pratos; instalações bem apresentáveis e facilidade de comunicação com seus negócios, razão principal da sua estadia, seja via telefone ou através do uso da Internet.

Então, acredita-se que este trabalho possa contribuir com estudos nas áreas de hotelaria e marketing, principalmente aqueles que têm foco na região do Grande ABC Paulista.

No decorrer do trabalho ficaram claras as escassas fontes de informações sobre o histórico da região do Grande ABC Paulista e também sobre os empreendimentos hoteleiros que constituem o setor de hospitalidade desse espaço geográfico. As informações não estavam organizadas nem em posse de uma só fonte, foi preciso uma busca mais apurada e muito seletiva para que se pudesse aglutiná-las numa ordem sequencial.

A gestão da região, no contexto atual de busca de uma nova identidade, período pós-industrial, tem interesse em pesquisas que envolvam a área de turismo e hotelaria, um dos pontos que busca é desenvolver uma identidade turística para a região. Porém, as sete cidades que compõem a região têm características muito díspares e também não estão no mesmo nível de desenvolvimento, fator esse que dificulta o desenvolvimento turístico.

Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul, realmente despontam em um nível bem superior às demais cidades da região. Enquanto algumas cidades, como Ribeirão Pires, por exemplo, ainda guarda algumas características de cidade pequena, a cidade de Santo André investe no desenvolvimento de um pólo turístico em Paranapiacaba. Com

atrações que crescem a cada ano e o intuito de se tornar um novo destino, tanto no inverno, com o festival de inverno e a festa do chocolate, como no verão com o turismo ecológico, tem uma proposta de turismo pedagógico, onde o aluno-turista aprende vivenciando temas como: turismo sustentável e mata atlântica.

Tendo em vista o desenvolvimento do turismo e sua importância para a economia da região do Grande ABC Paulista, este trabalho buscou contribuir como fonte de pesquisa para futuros estudos nas áreas de turismo, hospitalidade, comportamento do consumidor, satisfação do consumidor e marketing.

REFERÊNCIAS

ACCOR. Disponível em: <<http://www.accor.com.br/QuemSomos/Default.aspx?key=29398>>. Acesso em: 23 jul. 2009.

ALVES, L. R. Grande ABC: regionalidade e história cultural em questão, propostas para as megacidades. **Caderno de Pesquisa CEAPOG** - Instituto Municipal de Ensino Superior de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, ano 1, n. 2, p. 7 –13, 2000.

ASMUSSEN, M. W.; ROCHA, R. M.; MELO JÚNIOR, Y. P. **O setor hoteleiro em São Paulo: origem, panorama atual e perspectiva de comportamento**. Seminário do curso de Pós-Graduação em Engenharia da Construção Civil, na disciplina PCC 5036 - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.realestate.pcc.usp.br/arquivos%20PDF/O%20Setor%20Hoteleiro%20em%20S%C3%A3o%20Paulo.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS. **História e estatísticas**. Disponível em: <<http://www.abih.com.br/principal/estaduais/index.php?show=25>>. Acesso em: 20 jun. 2009.

AZEVEDO, B.; BERTOLINO, R. Hotéis & turismo: hotel reforça campanhas para atrair clientes. **Diário Comércio Indústria & Serviços**, São Paulo, caderno B – Serviços, p. 2, 19 abr. 2006.

BARBOSA, M. L. A.; OLIVEIRA, L. M. B. A gestão de recursos humanos e o desenvolvimento da cultura de serviços: criando vantagem competitiva na empresa de hospitalidade. **Turismo - Visão e Ação**, Vale do Itajaí, v. 5, n. 2, maio-ago. 2003.

BEBER, S. J. Estado atual dos estudos sobre a satisfação do consumidor. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 23, Porto Alegre, 1999, **Anais eletrônicos...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. Disponível em: <<http://anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-mkt-29.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2009.

BECKER, B. K. Políticas e planejamento do turismo no Brasil. **Caderno Virtual de Turismo**. Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, 2001. Disponível em: <<http://www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno/index.php/caderno/article/view/2>>. Acesso em: 23 ago. 2009.

BICALHO, A. A. O. **Marketing de relacionamento em organizações hoteleiras: estudo multicaso em *apart*-hotéis em Belo Horizonte**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

BOITEUX, B. C. **Choque de gestão no turismo**. Disponível em: <<http://lexturisticanova.blogspot.com/2007/02/choque-de-gesto-no-turismo.html>>. Acesso em: 24 mar.07

BONFATO, A. C. **Desenvolvimento de hotéis: estudos e viabilidade**. São Paulo: Senac, 2006.

BRESOLIN, M. L. **Estratégia mercadológica visando melhor ocupação dos hotéis situados na região norte da ilha de Santa Catarina no período da baixa temporada.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

BUTUHY, J. C. As leis municipais como fator de regulamentação da expansão hoteleira – o caso de São Paulo. **Revista Eletrônica de Turismo**, v. 4, n. 1, maio 2005. Disponível em: <http://www.estig.ipbeja.pt/~ac_direito/ReturM2005.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2007.

CAMPOS, L. C. A. M.; GONÇALVES, M. H. B. **Introdução ao turismo e hotelaria.** Rio de Janeiro: Senac, 1998.

CASTELLI, G. **Marketing hoteleiro.** 3 ed. Caxias do Sul: Educs, 1991.

_____. **Excelência em hotelaria:** uma abordagem prática. 4 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

_____. **Administração hoteleira.** 9 ed. Caxias do Sul: Educs, 2003.

CASSADEI, M. C. B. et al. Alianças estratégicas: uma comparação das pequenas indústrias metalúrgicas da região de Piracicaba com as pequenas empresas da província de Reggio Emilia, Itália. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHEIROS DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 25, Porto Alegre, 2005, **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: ABEPRO, 2005. Disponível em: < http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2005_enegep0706_1374.pdf>. Acesso em: 20 set. 2009.

CERON, M. FARAH, O. E. O empreendedorismo e o turismo: ações empreendedoras no setor de agências de viagens e turismo contra o fenômeno da desintermediação. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 10, n. 3, p. 157-168, jul.-set. 2005.

CHAUVEL, M. A. **Consumidores insatisfeitos:** uma oportunidade para as empresas. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

CRISPIM, S. F. MINCIOTTI, S. A. Posicionamento estratégico no varejo e proposta de indicadores de suporte à implementação e controle do retailing-mix. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGeT, 8, Resende, 2005, **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: AEDB, 2005. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget_/artigos06/834_Varejo%20Seget.pdf>. Acesso em: 21 set. 2009.

CONCEIÇÃO, C.; NASCIMENTO, J. F.; SANTOS, J. A. **Estratégias competitivas adotadas pelas empresas de turismo de negócios da cidade de Salvador:** estudo de caso do Salvador da Bahia Convention Bureau. 73 f. Monografia, (Curso de Especialização em Administração de Serviços)-Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

CONTADOR, J. C. Modelo geral das atividades da empresa. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 8, n. 3, dez. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2001000300002> Acesso em: 26 mar. 2007.

- COOPER, Chris et al. **Turismo: princípios e práticas**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COOPER, C. L.; ARGYRIS, C. **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CORREIA, M. M.; OLIVA, E. C. O Grande ABC Paulista: políticas, perspectivas de desenvolvimento de um arranjo produtivo do plástico. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 29, Brasília, 2005, **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2005/dwn/enanpad2005-apsb-1970.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2007.
- DAVIES, C. A. **Manual de hospedagem: simplificando ações na hotelaria**. 2 ed. Caxias do Sul: Educs, 2003.
- DUARTE, V. V. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**. 3 ed. São Paulo: Senac, 2005.
- DRUCKER, P. Admirável mundo do conhecimento. **HSM Management**, n. 1, mar-abr. 1997.
- ENGLE, J. F.; BLACKELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- FERREIRA, M. L. **Os arquivos da administração pública nos municípios do Grande ABC Paulista: a busca do fio de Ariadne**. 197 f. Dissertação (Mestrado em História Social)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. Tradução Mauro de Campo Silva. 3 ed. São Paulo: Thomson, 2005.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização na indústria no Brasil. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 10, n. 2, ago. 2003.
- GARCIA, M. N. et al. Inovação no comportamento do consumidor: recompensa às empresas socioambientalmente responsáveis. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 73-91, 2008.
- GIGLIO, E. M. **O comportamento do consumidor**. 2 ed. Revisada e ampliada. São Paulo: Pioneira, 2003.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIRALDI, J. M. E.; CARVALHO, D. T. O uso da informação sobre o país de origem de produtos brasileiros como fonte de vantagem competitiva nos mercados externos. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 131 – 156, 2005.

GLYNN, S.; JONES, E. Satisfazer com lucro. **HSM Management**, São Paulo, v. 37, mar.-abr. 2003.

HAWKINS, D. I.; MOTHERSBAUGH, D. L.; BEST, R. J. **Comportamento do consumidor**: construindo a estratégia de marketing. 10 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

HITT, M. A., IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira, 2003.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de Marketing e posicionamento competitivo**. 3 ed. São Paulo: Printice Hall, 2005.

INTERBRAND. O valor da marca. **HSM Management**, São Paulo, n. 59, p. 12, nov.-dez. 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/embratur/>. Acesso em 12. out. 2009.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KLINK, J.; LÉPORE, W. C.. Regionalismo e reestruturação no Grande ABC Paulista – São Paulo uma perspectiva brasileira de governança metropolitana. **Revista Ecco**, São Bernardo do Campo, v. 1, n. 1, 2006. Disponível em : <<http://www.metodista.br/ppc/revista-ecco/revista-ecco-01> >. Acesso em: 03 jan. 2009.

KLINK, J.; SANTOS, R. E. Regionalismo e reestruturação no Grande ABC Paulista: uma perspectiva brasileira de governança metropolitana. **Caderno de Pesquisa CEAPOG** – Instituto Municipal de Ensino Superior de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, n. 11 p. 12 – 22, 2004.

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

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. N. **Marketing de serviços profissionais**: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. 2 ed. São Paulo: Manole, 2002.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. Tradução Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LAMB JÚNIOR, C. W.; HAIR JÚNIOR, J. F.; McDANIEL, C. **Princípios de marketing**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 2004.

LAWSON, F. **Hotéis & resorts**: planejamento, projeto e reforma. Tradução Alexandre Ferreira da Silva Salvaterra. Porto Alegre: Bookman, 2003.

LOCKWOOD, A.; MEDLIK, S. **Turismo e hospitalidade no século XXI**. Tradução Eliana Keeling. John Keeling. São Paulo: Manole, 2003.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

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**, São Paulo, v. 19, n. 1, maio 2008.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Relatório executivo** – meios de hospedagem: estrutura de consumo e impactos na economia. Disponível em: <http://200.189.169.141/site/br/dados_fatos/impacto_MH/downloads/Relatorio%20Executivo%20%20Meios%20de%20Hospedagem%20%20Estrutura%20de%20Consumo%20e%20Impactos%20na%20Economia.pdf>. Acesso em 21 ago. 2009.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTEIRO, A. A. O ABC Paulista: da vila de João Ramalho até meados do século XVIII. Artigos Regionais. **Raízes**, p. 45-47, São Paulo, 2002.

OLIVEIRA, G. H. **Serviço ao cliente como estratégia de marketing nos hotéis 4 e 5 estrelas de Foz do Iguaçu**. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO. El turismo y la crisis financiera. In: REUNIÓN DEL CONSEJO EJECUTIVO DE LA OMT, 84, oct. 2008. Madrid. **Anais eletrônicos...** Madrid: INFOTURISTICO, 2008. Disponível em: <<http://infoturistico.wordpress.com/2008/10/18/el-turismo-y-la-crisis-financiera-84%C2%AA-reunion-del-consejo-ejecutivo-de-la-omt/>> . Acesso em 03 fev. 2009.

PASSOS, A. **Balance ScoreCards e mapas estratégicos: proposta de implementação no TCU**. Monografia (MBA em Sistemas de Informação)-Centro Universitário Luterano de Palmas, Palmas, 2004.

PEREIRA, J. A. G.; NUNES, R. S. Cultura organizacional e estratégia competitiva: Um estudo de multicasos nas concessionárias de automóveis de Santa Maria (RS). **Administração on line**, São Paulo, v. 3, n. 4, out.- dez. 2002.

PETROCCHI, M. **Hotelaria: planejamento e gestão**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 14 ed. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2 ed. Tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporations. **Harvard Business Review**, maio 1990. Disponível em: <<http://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation/ar/1>>. Acesso em: 19 mar. 2007.

REICHHELD, F. **The ultimate question**: driving good profits and true growth. New York: Harvard Business Press, 2006.

RIVAS, J. A.; ESTEBAN, I. G. **Comportamiento del consumidor**. Madrid: ESIC, 2004.

ROGGERO, R.; CALABREZ, F. **São Paulo como cidade de serviços e o processo de profissionalização da hotelaria**. São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.senac.br/informativo/BTS/311/boltec311f.htm>>. Acesso em: 19 mar. 2007.

ROMEIRO, M. C. Economia regional: reflexões sobre a economia da região do ABC paulista. **Caderno de Pesquisa CEAPOG** – Instituto Municipal de Ensino Superior de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, ano 1, n. 1, 1999.

SAAB, W. G. L.; DAEMON, I. G. **O segmento hoteleiro no Brasil**. Rio de Janeiro: Banco Nacional do Desenvolvimento, 2001. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Turismo/200103_9.html>. Acesso em: 01 jan. 2007

SANDHUSEN, R. L. **Marketing Básico**. São Paulo: Saraiva, 2003.

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

SHETH, J.; NEWMAN, B. I. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SHUKLA, P. Impact of contextual factors, brand loyalty and brand switching on purchase decisions. **Journal of Consumer Marketing**, v. 26, ano 5, p. 348-357, 2009. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0736-3761&volume=26&issue=5>>. Acesso em: 02 mar. 2009.

SLYWOTZKY, A. J. **Value migration**. Boston: Harvard Business Schol Press, 1996.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial – Uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio, 2000.

THOMPSON JÚNIOR, A. A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2003.

VALDÉS, J. A. **Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas**: um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá. 299 f. Tese (Doutorado em Administração)- Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

VIEIRA, E. V.; CÂNDIDO, I. **Gestão de hotéis**: técnicas, operações e serviços. Caxias do Sul: Educs, 2003.

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL. **Travel & tourism economic impact 2011**: Brazil. Disponível em: <http://www.wttc.org/bin/pdf/original_pdf_file/brazil.pdf>. Acesso 10 jul. 2009.

WILK, E. O. O uso de uma abordagem “resource based view” na formulação de estratégias, o caso do setor vitivinícola da Serra Gaúcha. **Revista Eletrônica de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, v. 7, n. 2, mar.-abr. 2001.

XAVIER, M. L. P. **A Expansão hoteleira na cidade de Santo André**. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2007.

APÊNDICE I

Roteiro de entrevista semiestruturada com gestores e/ou responsáveis pelos empreendimentos hoteleiros da rede *Accor Hospitality*, com a intenção de compreender a percepção dos gestores sobre o nível de importância que seus clientes dão aos diversos serviços prestados pelos empreendimentos e também sobre o nível de importância que os empreendimentos dão a alguns serviços e procedimentos de suas rotinas de trabalho. Também foram analisados alguns aspectos sobre o mercado de hospedagem e sobre o instrumento de retenção do cliente.

Pesquisa: Percepção dos gestores sobre o nível de importância dos serviços prestados para os clientes

- Prezado Senhor(a), peço sua colaboração para a realização de um trabalho de dissertação, que visa analisar alguns aspectos, de seu ponto de vista, sobre a opinião que os clientes têm a respeito da instituição onde trabalha e também alguns aspectos sobre o que a instituição percebe sobre o mercado na região. Por favor, peço sua colaboração para o êxito dessa pesquisa.

1. Identificação:

a. Nome (opcional) _____

d. Data ____ / ____ / ____

1	2	3	4	5	6	7
Sem importância	Pouco importante	Média importância	Importante	Muito importante	Prefiro não responder	Não sei o nível de importância

1) Empreendimento: : 1- () Ibis 2- () Mercure

2. Roteiro das entrevistas:

Conforme a escala abaixo foi indicado o número que correspondia ao nível de importância, que na percepção dos gestores, os clientes dão aos diferentes serviços prestados pela rede *Accor Hospitality*:

Do ponto de vista do cliente, o Senhor(a) acha que:

- 2) A localização do hotel. 1 2 3 4 5 6 7
- 3) Acesso e sinalização nos arredores do estabelecimento. 1 2 3 4 5 6 7
- 4) Aspecto visual do estabelecimento. 1 2 3 4 5 6 7
- 5) Acessibilidade (para pessoas portadoras de necessidades especiais). 1 2 3 4 5 6 7
- 6) Aspecto visual das instalações da área social. 1 2 3 4 5 6 7
- 7) Decoração da área social. 1 2 3 4 5 6 7
- 8) Tempo de espera para ser atendido na recepção do hotel. 1 2 3 4 5 6 7
- 9) Aspecto visual e cortesia do atendimento da recepção. 1 2 3 4 5 6 7
- 10) Objetividade do atendimento da recepção. 1 2 3 4 5 6 7
- 11) Aspecto e conforto do apartamento. 1 2 3 4 5 6 7
- 12) Decoração do apartamento. 1 2 3 4 5 6 7
- 13) Limpeza do apartamento. 1 2 3 4 5 6 7 7
- 14) Higiene das roupas de cama. 1 2 3 4 5 6 7
- 15) Limpeza e higiene dos ambientes de circulação privativa. 1 2 3 4 5 6 7
- 16) Higiene dos *toilets*. 1 2 3 4 5 6 7
- 17) Serviço de quarto. 1 2 3 4 5 6 7
- 18) Facilidade de acesso à Internet. 1 2 3 4 5 6 7
- 19) Funcionamento dos telefones e aparelhos eletrônicos do apartamento. 1 2 3 4 5 6 7
- 20) Segurança. 1 2 3 4 5 6 7
- 21) Serviço de lavanderia. 1 2 3 4 5 6 7
- 22) Serviço de emergência médica. 1 2 3 4 5 6 7
- 23) Serviço de atendimento nos restaurantes. 1 2 3 4 5 6 7
- 24) Qualidade e variedade das refeições oferecidas. 1 2 3 4 5 6 7
- 25) Instalações e equipamentos do *fitness center*. 1 2 3 4 5 6 7
- 26) Instalações da piscina. 1 2 3 4 5 6 7
- 27) Serviço de estacionamento e manobrista. 1 2 3 4 5 6 7
- 28) Níveis de preços praticados pelo hotel. 1 2 3 4 5 6 7
- 29) Formas de pagamento. 1 2 3 4 5 6 7
- 30) Facilidade no procedimento de reserva. 1 2 3 4 5 6 7

Do ponto de vista da gestão do hotel, o Senhor(a) acha que:

31) Quem são seus clientes?

1- () Turista de negócios 2- () Turista a passeio/lazer

3- () Outros tipos de turistas _____

32) Retorno, resposta ao cliente 1 2 3 4 5 6 7

33) Qual o tempo médio de resposta, retorno ao cliente?

1- () 12 a 24 horas 2- () 24 a 48 horas 3- () mais de 48 horas

34) Quais são os instrumentos que vocês utilizam para dialogar com seus clientes?

1- () Telefone 2- () e-mail 3- () Outros _____

35) Quais desses instrumentos vocês julgam ser o mais apropriado?

1- () Telefone 2- () e-mail 3- () Outros _____

36) Análise dos comentários dos clientes em relação aos serviços prestados 1 2 3 4 5 6 7

37) Existe na empresa um acompanhamento regular sobre as informações externas e internas consideradas importantes e muito importantes pelos clientes?

1- () Sim 2- () Não.

Se sim, como é realizada? Se não, por que não? _____

38) Quem são os concorrentes desse empreendimento na Região do Grande ABC Paulista?

39) Qual a taxa de ocupação desse empreendimento (média mensal)? _____

40) Qual é a expectativa do empreendimento para os próximos 2 anos?

- 10) Aspecto visual das instalações da área social: 1 2 3 4 5 6 7
- 11) Decoração da área social: 1 2 3 4 5 6 7
- 12) Tempo de espera para ser atendido na recepção do hotel: 1 2 3 4 5 6 7
- 13) Aspecto visual e cortesia do atendimento da recepção: 1 2 3 4 5 6 7
- 14) Objetividade do atendimento da recepção: 1 2 3 4 5 6 7
- 15) Aspecto e conforto do apartamento: 1 2 3 4 5 6 7
- 16) Decoração do apartamento: 1 2 3 4 5 6 7
- 17) Limpeza do apartamento: 1 2 3 4 5 6 7
- 18) Higiene das roupas de cama: 1 2 3 4 5 6 7
- 19) Limpeza e higiene dos ambientes de circulação privativa: 1 2 3 4 5 6 7
- 20) Higiene dos *toilets*: 1 2 3 4 5 6 7
- 21) Serviço de quarto: 1 2 3 4 5 6 7
- 22) Facilidade de acesso à *Internet*: 1 2 3 4 5 6 7
- 23) Funcionamento dos telefones e aparelhos eletrônicos do apartamento: 1 2 3 4 5 6 7
- 24) Segurança: 1 2 3 4 5 6 7
- 25) Serviço de lavanderia: 1 2 3 4 5 6 7
- 26) Serviço de emergência médica: 1 2 3 4 5 6 7
- 27) Serviço de atendimento nos restaurantes: 1 2 3 4 5 6 7
- 28) Qualidade e variedade das refeições oferecidas: 1 2 3 4 5 6 7
- 29) Instalações e equipamentos do *fitness center*: 1 2 3 4 5 6 7
- 30) Instalações da piscina: 1 2 3 4 5 6 7
- 31) Serviço de estacionamento e manobrista: 1 2 3 4 5 6 7
- 32) Níveis de preços praticados pelo hotel: 1 2 3 4 5 6 7
- 33) Formas de pagamento: 1 2 3 4 5 6 7
- 34) Facilidade no procedimento de reserva: 1 2 3 4 5 6 7
- 35) É a 1ª vez que se hospedou nesse hotel? 1- () Sim 2- () Não.

35A) Se não, quantas vez já se hospedou nesse hotel ou em algum hotel da rede Accor? 1- () 1 vez 2- () 2 vezes 3- () 3 vezes
4- () 4 vezes 5- () 5 vezes ou mais

- 36) Na sua opinião tem algum serviço que mereceria destaque? 1- () Sim 2- () Não.
Se sim, qual? Por quê? _____

37) O(a) Senhor(a) se hospedaria novamente nesse hotel, ou em outro hotel pertencente à rede Accor? 1- () Sim 2- () Não.

Se sim, Por quê? _____

38) O(a) Senhor(a) indicaria esse hotel para pessoas de seu círculo de relacionamento?

- 1- () Sim, sem dúvida nenhuma.
- 2- () Sim, é provável.
- 3- () Talvez sim.
- 4- () Talvez não.
- 5- () Não.
- 6- () Jamais, em hipótese alguma.

39) Comentários adicionais: _____

APÊNDICE III

Tabela espelho e tabulação da pesquisa de campo

QUEP1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	
21	2	3	1	1	2	7	3	7	3	3	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	7	7	7	3	3	7	7	4	3	5	6	2	5	2	1	2
41	2	4	2	1	4	4	5	7	5	5	5	5	5	4	3	5	5	7	5	4	7	7	7	7	7	3	7	7	7	3	3	3	3	2	3	1	1	1
61	1	4	1	1	4	2	5	7	5	4	4	3	5	3	3	4	4	5	5	4	2	5	3	7	7	4	5	7	7	1	4	4	5	1	1	1	1	1
71	2	4	1	1	3	4	3	7	4	3	5	4	3	3	3	4	4	4	4	7	7	7	3	7	7	7	7	7	7	3	4	3	4	3	1	1	2	
81	2	4	1	1	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	7	7	7	5	7	7	4	3	7	7	3	3	4	4	2	4	1	1	1	
102	2	4	3	1	3	4	4	7	3	2	2	5	5	3	2	3	3	3	3	7	1	3	7	7	5	5	7	7	3	1	7	1	1	1	1	2		
111	1	3	1	1	3	2	3	4	4	4	5	5	3	3	2	3	4	4	4	4	4	7	5	7	7	4	4	7	7	5	4	5	5	2	5	2	1	2
122	3	4	2	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	7	7	3	3	4	2	3	1	1	1
132	2	4	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	7	2	3	3	2	2	2	1	1
141	2	4	2	1	4	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	7	7	4	4	7	7	7	7	7	7	3	4	3	2	2	2	2	1	1
152	2	4	3	1	3	3	2	7	2	2	2	1	1	3	2	2	3	3	3	7	7	4	2	7	7	7	7	7	7	5	3	7	1	1	2	1	2	
11	3	4	1	1	3	5	4	3	5	4	6	5	7	7	6	4	7	6	4	7	7	5	7	7	5	7	7	4	7	7	7	1	1	2	1	1	1	
91	2	4	1	1	5	5	5	7	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	7	5	5	5	5	7	7	5	7	5	5	7	2	5	1	1	1	1	
51	2	4	1	1	4	3	3	3	3	4	2	4	4	3	2	4	3	3	3	3	4	3	4	3	7	4	3	7	7	7	3	3	3	2	4	2	1	3
31	3	4	2	3	4	3	5	7	4	4	4	4	5	6	5	5	5	5	7	7	5	5	7	7	4	3	7	7	5	4	1	1	2	1	1	1	1	
161	2	4	1	1	4	3	5	7	6	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	1	2	1	1	1	
171	3	4	1	1	4	5	5	7	5	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	1	1	2	1	1	1
181	2	4	1	1	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	7	3	3	7	7	3	7	7	2	3	3	3	2	3	2	3	2	1	2
192	3	1	3	1	4	7	5	4	4	3	7	4	6	4	5	4	4	4	5	4	7	4	4	7	7	7	7	7	7	3	3	3	1	1	1	1	1	1
202	1	4	2	3	4	1	4	3	5	3	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	7	4	4	7	5	6	7	7	7	3	2	7	2	4	2	1	3
212	2	4	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	7	7	4	3	4	4	1	1	1	1	2	
222	1	3	2	1	5	4	5	7	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	7	7	5	7	7	7	7	7	7	7	7	3	5	4	1	1	2	1	3
232	2	4	2	1	4	4	4	3	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	7	4	4	7	7	4	4	7	7	7	4	4	1	1	2	1	1	1
242	1	1	2	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	7	4	4	7	7	4	4	7	7	4	4	4	1	1	2	1	1	1
252	2	4	1	3	5	4	7	4	5	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	7	2	3	7	2	3	7	4	6	7	3	7	3	2	1	2	1	2
262	1	3	2	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	2	1	1	2	3	3	2	3	3	7	7	2	2	7	7	3	2	3	2	2	2	2	2	4
272	1	3	1	2	4	7	5	7	5	5	4	4	3	3	5	5	5	4	5	7	7	3	7	7	5	7	7	7	3	3	7	3	3	2	5	2	1	1
282	1	3	1	1	4	4	4	7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	7	3	3	3	2	2	4	2	1	3	
292	2	2	2	3	3	2	1	6	3	4	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	1	4	2	3	7	3	3	7	7	3	2	3	2	1	1	2	2	2
302	2	3	3	1	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	7	4	4	4	4	5	5	7	7	4	4	4	7	1	1	1	1	1
312	2	3	2	1	2	4	5	6	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	6	6	5	4	6	6	5	5	5	1	1	1	1	1	1
322	1	3	2	1	7	6	7	5	6	7	7	7	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	6	6	5	7	3	7	7	2	5	1	1	1	1
332	1	3	1	1	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	2	2	1	1
342	2	3	1	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	2	2	1	1	2
352	2	4	3	1	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	7	7	7	4	7	7	7	3	3	2	2	2	1	1	1
362	1	3	2	1	3	3	3	7	4	3	2	1	1	2	3	4	3	3	3	4	7	7	4	7	7	7	7	7	7	4	2	1	1	1	2	2	6	1
372	2	4	1	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	7	3	2	3	7	3	2	7	7	3	3	3	2	4	2	1	1	
382	3	4	1	3	6	6	6	7	6	5	6	5	4	3	6	6	6	5	5	6	7	6	4	3	7	6	5	5	4	6	6	6	6	2	4	1	1	2
392	2	4	1	1	7	7	5	5	4	6	7	7	5	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	5	5	7	7	7	5	7	1	1	2	1	1
402	2	4	3	1	5	5	3	4	2	2	3	4	3	3	4	4	4	7	3	3	4	7	3	3	4	7	7	7	7	4	7	1	1	2	1	2	1	2
412	2	4	1	1	4	3	4	7	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	7	7	3	7	7	3	7	7	2	2	3	4	2	3	2	1	1	1
422	2	4	1	1	4	2	3	7	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	7	7	3	3	4	7	3	4	4	4	1	1	2	1	1
432	1	4	3	1	4	5	5	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	1	1	1	1	1	1
442	2	4	1	1	5	5	5	7	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	7	5	7	7	5	5	7	7	5	4	3	2	2	2	1	1	1	1
452	2	4	1	2	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	7	3	5	5	7	7	3	7	7	5	5	5	2	4	2	1	1	1	1
462	1	4	1	2	3	3	3	7	7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	7	7	7	7	3	3	7	3	3	3	2	2	2	1	3	3
472	2	4	2	2	3	5	5	7	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	7	7	5	5	5	5	5	5	7	2	2	2	1	1	2	1	5
481	2	4	2	3	3	3	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	7	3	3	1	1	2	2	1	1
491	2	4	2	3	3	3	7	7	3	3	5	5	3	3	3	4	5	4	5	3	5	5	7	7	7	7	7	7	7	5	5	5	1	1	2	1	1	1
501	2	4	1	1	3	2	4	4	4	2	3	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	3	7	3	3	7	7	3	4	4	2	4						

PESQUISA DE OPINIÃO DE CLIENTES
 PERÍODO DA PESQUISA : 01/09/2009 A 09/09/2009
AMOSTRA TOTAL = 112 ENTREVISTAS

DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 01 - "Sexo"

NÚMERO %	TOTAL		SEXO		FAIXA ETÁRIA			MOTIVO			EMPREENHIMENTO		
	RESPON- DIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercure	Outros
Nº base de Entrevistas %	112	112	58	54	36	67	9	71	32	9	63	17	32
		100,00%	51,79%	48,21%	32,14%	59,82%	8,04%	63,39%	28,57%	8,04%	56,25%	15,18%	28,57%
1 - Masculino	58	58	58	0	20	32	6	46	11	1	30	9	19
	51,79%	51,79%	100,00%	0,00%	55,56%	47,76%	66,67%	64,79%	34,38%	11,11%	47,62%	52,94%	59,38%
2 - Feminino	54	54	0	54	16	35	3	25	21	8	33	8	13
	48,21%	48,21%	0,00%	100,00%	44,44%	52,24%	33,33%	35,21%	65,63%	88,89%	52,38%	47,06%	40,63%

DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 02 - "Faixa etária"

NÚMERO %	TOTAL		SEXO		FAIXA ETÁRIA			MOTIVO			EMPREENHIMENTO		
	RESPON- DIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercure	Outros
Nº base de Entrevistas %	112	112	58	54	36	67	9	71	32	9	63	17	32
		100,00%	51,79%	48,21%	32,14%	59,82%	8,04%	63,39%	28,57%	8,04%	56,25%	15,18%	28,57%
1- Até 30 anos	36	36	20	16	36	0	0	24	11	1	19	5	12
	32,14%	32,14%	34,48%	29,63%	100,00%	0,00%	0,00%	33,80%	34,38%	11,11%	30,16%	29,41%	37,50%
2- De 31 a 55 anos	67	67	32	35	0	67	0	43	17	7	39	10	18
	59,82%	59,82%	55,17%	64,81%	0,00%	100,00%	0,00%	60,56%	53,13%	77,78%	61,90%	58,82%	56,25%
3- Acima de 55 anos	9	9	6	3	0	0	9	4	4	1	5	2	2
	8,04%	8,04%	10,34%	5,56%	0,00%	0,00%	100,00%	5,63%	12,50%	11,11%	7,94%	11,76%	6,25%

DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 03 - "Formação"

PERÍODO DA PESQUISA : 01/09/2009 A 09/09/2009

NÚMERO %	TOTAL		SEXO		FAIXA ETÁRIA			MOTIVO			EMPREENHIMENTO		
	RESPON- DIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercure	Outros
Nº base de Entrevistas %	112	112	58	54	36	67	9	71	32	9	63	17	32
		100,00%	51,79%	48,21%	32,14%	59,82%	8,04%	63,39%	28,57%	8,04%	56,25%	15,18%	28,57%
1- Ensino fundamental	4	4	1	3	2	2	0	1	2	1	2	0	2
	3,57%	3,57%	1,72%	5,56%	5,56%	2,99%	0,00%	1,41%	6,25%	11,11%	3,17%	0,00%	6,25%
2- Ensino médio	71	71	46	25	19	24	2	34	13	8	24	7	15
	63,29%	63,29%	79,31%	46,30%	52,78%	35,82%	22,22%	47,89%	40,63%	11,11%	38,70%	52,94%	46,88%
3- Ensino superior	32	32	11	21	11	7	1	6	3	1	5	3	10
	28,57%	28,57%	18,81%	38,89%	30,56%	10,45%	11,11%	8,60%	9,38%	11,11%	7,94%	17,65%	31,25%
4- Pós graduação	9	9	8	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1
	8,04%	8,04%	13,79%	1,85%	2,78%	1,49%	11,11%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,13%
5- Outros	9	9	6	3	0	0	9	4	4	1	5	2	2
	8,04%	8,04%	10,34%	5,56%	0,00%	0,00%	100,00%	5,63%	12,50%	11,11%	7,94%	11,76%	6,25%

PESQUISA DE OPINIÃO DE CLIENTES
 PERÍODO DA PESQUISA : 01/09/2009 A 09/09/2009
AMOSTRA TOTAL = 112 ENTREVISTAS

DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 05 - "Empreendimento"

NÚMERO %	TOTAL		SEXO		FAIXA ETÁRIA			MOTIVO			EMPREENHIMENTO		
	RESPON- DIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercure	Outros
Nº base de Entrevistas %	112	112	58	54	36	67	9	71	32	9	63	17	32
		100,00%	51,79%	48,21%	32,14%	59,82%	8,04%	63,39%	28,57%	8,04%	56,25%	15,18%	28,57%
1- IBIS	63	63	30	33	19	39	5	38	17	8	63	0	0
	56,25%	56,25%	51,72%	61,11%	52,78%	58,21%	55,56%	53,52%	53,13%	88,89%	100,00%	0,00%	0,00%
2- Mercure	17	17	9	8	5	10	2	12	5	0	0	17	0
	15,18%	15,18%	15,52%	14,81%	13,89%	14,93%	22,22%	16,90%	15,63%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
3- Outros	32	32	19	13	12	18	2	21	10	1	0	0	32
	28,57%	28,57%	32,76%	24,07%	33,33%	26,87%	22,22%	29,58%	31,25%	11,11%	0,00%	0,00%	100,00%

PESQUISA DE OPINIÃO DE CLIENTES
 PERÍODO DA PESQUISA : 01/09/2009 A 09/09/2009
AMOSTRA TOTAL = 112 ENTREVISTAS

DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 06 - "Localização do hotel"

NUMERO	TOTAL		SEXO		FAIXA ETARIA			MOTIVO			EMPREENHIMENTO		
	RESPON- DIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercure	Outros
Nº base de Entrevistas	112	112	58	54	36	67	9	71	32	9	63	17	32
%		100,00%	51,79%	48,21%	32,14%	59,82%	8,04%	63,39%	28,57%	8,04%	56,25%	15,18%	28,57%
1- Ruim	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0
	0,89%	0,89%	1,72%	0,00%	2,78%	0,00%	0,00%	1,41%	0,00%	0,00%	1,59%	0,00%	0,00%
2- Regular	7	7	3	4	2	5	0	5	1	1	5	0	2
	6,25%	6,25%	5,17%	7,41%	5,56%	7,46%	0,00%	7,04%	3,13%	11,11%	7,94%	0,00%	6,25%
3- Bom	38	38	20	18	11	26	1	23	12	3	21	8	9
	33,93%	33,93%	34,48%	33,33%	30,56%	38,81%	11,11%	32,39%	37,50%	33,33%	33,33%	47,06%	28,13%
4- ótimo	41	41	20	21	11	24	6	23	14	4	22	7	12
	36,61%	36,61%	34,48%	38,89%	30,56%	35,82%	66,67%	32,39%	43,75%	44,44%	34,92%	41,18%	37,50%
5- Excelente	21	21	13	8	10	10	1	17	3	1	12	1	8
	18,75%	18,75%	22,41%	14,81%	27,78%	14,93%	11,11%	23,94%	9,38%	11,11%	19,05%	5,88%	25,00%
6- Prefiro não responder	2	2	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1
	1,79%	1,79%	1,72%	1,85%	0,00%	1,49%	11,11%	1,41%	3,13%	0,00%	0,00%	5,88%	3,13%
7- Não sei ou não utilizei	2	2	0	2	1	1	0	1	1	0	2	0	0
	1,79%	1,79%	0,00%	3,70%	2,78%	1,49%	0,00%	1,41%	3,13%	0,00%	3,17%	0,00%	0,00%

PESQUISA DE OPINIÃO DE CLIENTES
 PERÍODO DA PESQUISA : 01/09/2009 A 09/09/2009
AMOSTRA TOTAL = 112 ENTREVISTAS

DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 07 - "Acesso e sinalização nos arredores do estabelecimento"

NUMERO	TOTAL		SEXO		FAIXA ETARIA			MOTIVO			EMPREENHIMENTO		
	RESPON- DIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercure	Outros
Nº base de Entrevistas	112	112	58	54	36	67	9	71	32	9	63	17	32
%		100,00%	51,79%	48,21%	32,14%	59,82%	8,04%	63,39%	28,57%	8,04%	56,25%	15,18%	28,57%
1- Ruim	2	2	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1
	1,79%	1,79%	1,72%	1,85%	2,78%	1,49%	0,00%	1,41%	3,13%	0,00%	0,00%	5,88%	3,13%
2- Regular	10	10	7	3	3	7	0	7	3	0	6	0	4
	8,93%	8,93%	12,07%	5,56%	8,33%	10,45%	0,00%	9,86%	9,38%	0,00%	9,52%	0,00%	12,50%
3- Bom	36	36	17	19	9	25	2	20	12	4	21	4	11
	32,14%	32,14%	29,31%	35,19%	25,00%	37,31%	22,22%	28,17%	37,50%	44,44%	33,33%	23,53%	34,38%
4- ótimo	34	34	15	19	9	23	2	20	12	2	18	6	10
	30,36%	30,36%	25,86%	35,19%	25,00%	34,33%	22,22%	28,17%	37,50%	22,22%	28,57%	35,29%	31,25%
5- Excelente	21	21	15	6	11	8	2	17	2	2	13	4	4
	18,75%	18,75%	25,86%	11,11%	30,56%	11,94%	22,22%	23,94%	6,25%	22,22%	20,63%	23,53%	12,50%
6- Prefiro não responder	2	2	0	2	1	0	1	1	1	0	1	0	1
	1,79%	1,79%	0,00%	3,70%	2,78%	0,00%	11,11%	1,41%	3,13%	0,00%	1,59%	0,00%	3,13%
7- Não sei ou não utilizei	7	7	3	4	2	3	2	5	1	1	4	2	1
	6,25%	6,25%	5,17%	7,41%	5,56%	4,48%	22,22%	7,04%	3,13%	11,11%	6,35%	11,76%	3,13%

PESQUISA DE OPINIÃO DE CLIENTES
 PERÍODO DA PESQUISA : 01/09/2009 A 09/09/2009
AMOSTRA TOTAL = 112 ENTREVISTAS

DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 08 - "Aspecto visual do estabelecimento"

NUMERO	TOTAL		SEXO		FAIXA ETARIA			MOTIVO			EMPREENHIMENTO		
	RESPON- DIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercure	Outros
Nº base de Entrevistas	112	112	58	54	36	67	9	71	32	9	63	17	32
%		100,00%	51,79%	48,21%	32,14%	59,82%	8,04%	63,39%	28,57%	8,04%	56,25%	15,18%	28,57%
1- Ruim	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1
	0,89%	0,89%	0,00%	1,85%	0,00%	1,49%	0,00%	0,00%	3,13%	0,00%	0,00%	0,00%	3,13%
2- Regular	7	7	5	2	2	5	0	4	2	1	5	1	1
	6,25%	6,25%	8,62%	3,70%	5,56%	7,46%	0,00%	5,63%	6,25%	11,11%	7,94%	5,88%	3,13%
3- Bom	33	33	15	18	7	25	1	21	9	3	20	2	11
	29,46%	29,46%	25,86%	33,33%	19,44%	37,31%	11,11%	29,58%	28,13%	33,33%	31,75%	11,76%	34,38%
4- ótimo	35	35	16	19	11	20	4	24	8	3	22	7	6
	31,25%	31,25%	27,59%	35,19%	30,56%	29,85%	44,44%	33,80%	25,00%	33,33%	34,92%	41,18%	18,75%
5- Excelente	30	30	19	11	15	12	3	20	8	2	15	5	10
	26,79%	26,79%	32,76%	20,37%	41,67%	17,91%	33,33%	28,17%	25,00%	22,22%	23,81%	29,41%	31,25%
6- Prefiro não responder	3	3	1	2	0	2	1	1	2	0	0	2	1
	2,68%	2,68%	1,72%	3,70%	0,00%	2,99%	11,11%	1,41%	6,25%	0,00%	0,00%	11,76%	3,13%
7- Não sei ou não utilizei	3	3	2	1	1	2	0	1	2	0	1	0	2
	2,68%	2,68%	3,45%	1,85%	2,78%	2,99%	0,00%	1,41%	6,25%	0,00%	1,59%	0,00%	6,25%

PESQUISA DE OPINIÃO DE CLIENTES
 PERÍODO DA PESQUISA : 01/09/2009 A 09/09/2009
AMOSTRA TOTAL = 112 ENTREVISTAS

DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 09 - "Acessibilidade (para portadores de necessidades especiais)"

NUMERO %	TOTAL		SEXO		FAIXA ETARIA			MOTIVO			EMPREENDEDIMENTO		
	RESPON- DIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercure	Outros
Nº base de Entrevistas %	112	112	58	54	36	67	9	71	32	9	63	17	32
		100,00%	51,79%	48,21%	32,14%	59,82%	8,04%	63,39%	28,57%	8,04%	56,25%	15,18%	28,57%
1- Ruim	2	2	2	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1
	1,79%	1,79%	3,45%	0,00%	2,78%	1,49%	0,00%	1,41%	3,13%	0,00%	1,59%	0,00%	3,13%
2- Regular	10	10	6	4	5	5	0	9	1	0	6	1	3
	8,93%	8,93%	10,34%	7,41%	13,89%	7,46%	0,00%	12,68%	3,13%	0,00%	9,52%	5,88%	9,38%
3- Bom	22	22	9	13	8	12	2	10	10	2	13	2	7
	19,64%	19,64%	15,52%	24,07%	22,22%	17,91%	22,22%	14,08%	31,25%	22,22%	20,63%	11,76%	21,88%
4- ótimo	26	26	14	12	5	18	3	16	5	5	17	4	5
	23,21%	23,21%	24,14%	22,22%	13,89%	26,87%	33,33%	22,54%	15,63%	55,56%	26,98%	23,53%	15,63%
5- Excelente	8	8	6	2	5	2	1	6	2	0	3	4	1
	7,14%	7,14%	10,34%	3,70%	13,89%	2,99%	11,11%	8,45%	6,25%	0,00%	4,76%	23,53%	3,13%
6- Prefiro não responder	5	5	2	3	1	4	0	1	4	0	1	2	2
	4,46%	4,46%	3,45%	5,56%	2,78%	5,97%	0,00%	1,41%	12,50%	0,00%	1,59%	11,76%	6,25%
7- Não sei ou não utilizei	39	39	19	20	11	25	3	28	9	2	22	4	13
	34,82%	34,82%	32,76%	37,04%	30,56%	37,31%	33,33%	39,44%	28,13%	22,22%	34,92%	23,53%	40,63%

PESQUISA DE OPINIÃO DE CLIENTES
 PERÍODO DA PESQUISA : 01/09/2009 A 09/09/2009
AMOSTRA TOTAL = 112 ENTREVISTAS

DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 10 - "Aspecto visual das instalações da área social"

NUMERO %	TOTAL		SEXO		FAIXA ETARIA			MOTIVO			EMPREENDEDIMENTO		
	RESPON- DIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercure	Outros
Nº base de Entrevistas %	112	112	58	54	36	67	9	71	32	9	63	17	32
		100,00%	51,79%	48,21%	32,14%	59,82%	8,04%	63,39%	28,57%	8,04%	56,25%	15,18%	28,57%
2- Regular	5	5	3	2	0	5	0	1	2	2	4	0	1
	4,46%	4,46%	5,17%	3,70%	0,00%	7,46%	0,00%	1,41%	6,25%	22,22%	6,35%	0,00%	3,13%
3- Bom	36	36	16	20	11	23	2	21	13	2	23	4	9
	32,14%	32,14%	27,59%	37,04%	30,56%	34,33%	22,22%	29,58%	40,63%	22,22%	36,51%	23,53%	28,13%
4- ótimo	41	41	21	20	15	22	4	29	8	4	22	7	12
	36,61%	36,61%	36,21%	37,04%	41,67%	32,84%	44,44%	40,85%	25,00%	44,44%	34,92%	41,18%	37,50%
5- Excelente	26	26	17	9	8	16	2	17	8	1	12	5	9
	23,21%	23,21%	29,31%	16,67%	22,22%	23,88%	22,22%	23,94%	25,00%	11,11%	19,05%	29,41%	28,13%
6- Prefiro não responder	3	3	1	2	1	1	1	2	1	0	2	0	1
	2,68%	2,68%	1,72%	3,70%	2,78%	1,49%	11,11%	2,82%	3,13%	0,00%	3,17%	0,00%	3,13%
7- Não sei ou não utilizei	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0
	0,89%	0,89%	0,00%	1,85%	2,78%	0,00%	0,00%	1,41%	0,00%	0,00%	0,00%	5,88%	0,00%

PESQUISA DE OPINIÃO DE CLIENTES
 PERÍODO DA PESQUISA : 01/09/2009 A 09/09/2009
AMOSTRA TOTAL = 112 ENTREVISTAS

DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 11 - "Decoração da área social"

NÚMERO	TOTAL		SEXO		FAIXA ETÁRIA			MOTIVO			EMPREENHIMENTO		
	RESPON- DIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercure	Outros
Nº base de Entrevistas	112	112	58	54	36	67	9	71	32	9	63	17	32
%		100,00%	51,79%	48,21%	32,14%	59,82%	8,04%	63,39%	28,57%	8,04%	56,25%	15,18%	28,57%
2- Regular	8	8	3	5	1	7	0	3	2	3	5	1	2
%	7,14%	7,14%	5,17%	9,26%	2,78%	10,45%	0,00%	4,23%	6,25%	33,33%	7,94%	5,88%	6,25%
3- Bom	39	39	18	21	12	24	3	21	15	3	26	4	9
%	34,82%	34,82%	31,03%	38,89%	33,33%	35,82%	33,33%	29,58%	46,88%	33,33%	41,27%	23,53%	28,13%
4- ótimo	37	37	19	18	9	24	4	26	8	3	19	8	10
%	33,04%	33,04%	32,76%	33,33%	25,00%	35,82%	44,44%	36,62%	25,00%	33,33%	30,16%	47,06%	31,25%
5- Excelente	25	25	17	8	12	11	2	20	5	0	12	3	10
%	22,32%	22,32%	29,31%	14,81%	33,33%	16,42%	22,22%	28,17%	15,63%	0,00%	19,05%	17,65%	31,25%
6- Prefiro não responder	2	2	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1
%	1,79%	1,79%	1,72%	1,85%	2,78%	1,49%	0,00%	1,41%	3,13%	0,00%	0,00%	5,88%	3,13%
7- Não sei ou não utilizei	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0
%	0,89%	0,89%	0,00%	1,85%	2,78%	0,00%	0,00%	0,00%	3,13%	0,00%	1,59%	0,00%	0,00%

PESQUISA DE OPINIÃO DE CLIENTES
 PERÍODO DA PESQUISA : 01/09/2009 A 09/09/2009
AMOSTRA TOTAL = 112 ENTREVISTAS

DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 12 - "Tempo de espera para ser atendido na recepção do hotel"

NÚMERO	TOTAL		SEXO		FAIXA ETÁRIA			MOTIVO			EMPREENHIMENTO		
	RESPON- DIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercure	Outros
Nº base de Entrevistas	112	112	58	54	36	67	9	71	32	9	63	17	32
%		100,00%	51,79%	48,21%	32,14%	59,82%	8,04%	63,39%	28,57%	8,04%	56,25%	15,18%	28,57%
2- Regular	19	19	10	9	5	14	0	11	6	2	12	1	6
%	16,96%	16,96%	17,24%	16,67%	13,89%	20,90%	0,00%	15,49%	18,75%	22,22%	19,05%	5,88%	18,75%
3- Bom	37	37	17	20	10	25	2	25	9	3	22	6	9
%	33,04%	33,04%	29,31%	37,04%	27,78%	37,31%	22,22%	35,21%	28,13%	33,33%	34,92%	35,29%	28,13%
4- ótimo	30	30	12	18	9	16	5	14	13	3	20	4	6
%	26,79%	26,79%	20,69%	33,33%	25,00%	23,88%	55,56%	19,72%	40,63%	33,33%	31,75%	23,53%	18,75%
5- Excelente	19	19	17	2	10	9	0	17	2	0	6	4	9
%	16,96%	16,96%	29,31%	3,70%	27,78%	13,43%	0,00%	23,94%	6,25%	0,00%	9,52%	23,53%	28,13%
6- Prefiro não responder	4	4	1	3	1	2	1	3	1	0	1	1	2
%	3,57%	3,57%	1,72%	5,56%	2,78%	2,99%	11,11%	4,23%	3,13%	0,00%	1,59%	5,88%	6,25%
7- Não sei ou não utilizei	3	3	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	0
%	2,68%	2,68%	1,72%	3,70%	2,78%	1,49%	11,11%	1,41%	3,13%	11,11%	3,17%	5,88%	0,00%

PESQUISA DE OPINIÃO DE CLIENTES
 PERÍODO DA PESQUISA : 01/09/2009 A 09/09/2009
AMOSTRA TOTAL = 112 ENTREVISTAS

DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 13 - "Aspecto visual e cortesia do atendimento da recepção"

NÚMERO	TOTAL		SEXO		FAIXA ETÁRIA			MOTIVO			EMPREENHIMENTO		
	RESPON- DIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercure	Outros
Nº base de Entrevistas	112	112	58	54	36	67	9	71	32	9	63	17	32
%		100,00%	51,79%	48,21%	32,14%	59,82%	8,04%	63,39%	28,57%	8,04%	56,25%	15,18%	28,57%
1- Ruim	2	2	0	2	1	1	0	0	1	1	2	0	0
%	1,79%	1,79%	0,00%	3,70%	2,78%	1,49%	0,00%	0,00%	3,13%	11,11%	3,17%	0,00%	0,00%
2- Regular	6	6	1	5	1	5	0	2	4	0	4	1	1
%	5,36%	5,36%	1,72%	9,26%	2,78%	7,46%	0,00%	2,82%	12,50%	0,00%	6,35%	5,88%	3,13%
3- Bom	27	27	15	12	11	15	1	19	7	1	18	1	8
%	24,11%	24,11%	25,86%	22,22%	30,56%	22,39%	11,11%	26,76%	21,88%	11,11%	28,57%	5,88%	25,00%
4- ótimo	43	43	21	22	9	29	5	28	9	6	25	7	11
%	38,39%	38,39%	36,21%	40,74%	25,00%	43,28%	55,56%	39,44%	28,13%	66,67%	39,68%	41,18%	34,38%
5- Excelente	29	29	20	9	12	15	2	19	9	1	11	7	11
%	25,89%	25,89%	34,48%	16,67%	33,33%	22,39%	22,22%	26,76%	28,13%	11,11%	17,46%	41,18%	34,38%
6- Prefiro não responder	2	2	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0
%	1,79%	1,79%	1,72%	1,85%	0,00%	1,49%	11,11%	1,41%	3,13%	0,00%	1,59%	5,88%	0,00%
7- Não sei ou não utilizei	3	3	0	3	2	1	0	2	1	0	2	0	1
%	2,68%	2,68%	0,00%	5,56%	5,56%	1,49%	0,00%	2,82%	3,13%	0,00%	3,17%	0,00%	3,13%

PESQUISA DE OPINIÃO DE CLIENTES
 PERÍODO DA PESQUISA : 01/09/2009 A 09/09/2009
AMOSTRA TOTAL = 112 ENTREVISTAS

DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 14 - "Objetividade do atendimento da recepção"

NUMERO	TOTAL			SEXO		FAIXA ETARIA			MOTIVO			EMPREENDIMENTO		
	RESPON- DIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercur	Outros	
Nº base de Entrevistas	112	112	58	54	36	67	9	71	32	9	63	17	32	
%		100,00%	51,79%	48,21%	32,14%	59,82%	8,04%	63,39%	28,57%	8,04%	56,25%	15,18%	28,57%	
1- Ruim	2	2	0	2	1	1	0	0	1	1	2	0	0	
	1,79%	1,79%	0,00%	3,70%	2,78%	1,49%	0,00%	0,00%	3,13%	11,11%	3,17%	0,00%	0,00%	
2- Regular	7	7	3	4	1	6	0	4	3	0	5	1	1	
	6,25%	6,25%	5,17%	7,41%	2,78%	8,96%	0,00%	5,63%	9,38%	0,00%	7,94%	5,88%	3,13%	
3- Bom	37	37	22	15	11	24	2	22	12	3	22	2	13	
	33,04%	33,04%	37,93%	27,78%	30,56%	35,82%	22,22%	30,99%	37,50%	33,33%	34,92%	11,76%	40,63%	
4- ótimo	35	35	14	21	11	21	3	25	8	2	18	6	11	
	31,25%	31,25%	24,14%	38,89%	30,56%	31,34%	33,33%	35,21%	25,00%	22,22%	28,57%	35,29%	34,38%	
5- Excelente	27	27	19	8	11	13	3	19	6	2	13	7	7	
	24,11%	24,11%	32,76%	14,81%	30,56%	19,40%	33,33%	26,76%	18,75%	22,22%	20,63%	41,18%	21,88%	
6- Prefiro não responder	2	2	0	2	0	1	1	0	1	1	1	1	0	
	1,79%	1,79%	0,00%	3,70%	0,00%	1,49%	11,11%	0,00%	3,13%	11,11%	1,59%	5,88%	0,00%	
7- Não sei ou não utilizei	2	2	0	2	1	1	0	1	1	0	2	0	0	
	1,79%	1,79%	0,00%	3,70%	2,78%	1,49%	0,00%	1,41%	3,13%	0,00%	3,17%	0,00%	0,00%	

PESQUISA DE OPINIÃO DE CLIENTES
 PERÍODO DA PESQUISA : 01/09/2009 A 09/09/2009
AMOSTRA TOTAL = 112 ENTREVISTAS

DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 15 - "Aspecto e conforto do apartamento"

NUMERO	TOTAL			SEXO		FAIXA ETARIA			MOTIVO			EMPREENDIMENTO		
	RESPON- DIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercur	Outros	
Nº base de Entrevistas	112	112	58	54	36	67	9	71	32	9	63	17	32	
%		100,00%	51,79%	48,21%	32,14%	59,82%	8,04%	63,39%	28,57%	8,04%	56,25%	15,18%	28,57%	
1- Ruim	4	4	2	2	1	3	0	2	2	0	4	0	0	
	3,57%	3,57%	3,45%	3,70%	2,78%	4,48%	0,00%	2,82%	6,25%	0,00%	6,35%	0,00%	0,00%	
2- Regular	9	9	4	5	3	6	0	4	4	1	3	1	5	
	8,04%	8,04%	6,90%	9,26%	8,33%	8,96%	0,00%	5,63%	12,50%	11,11%	4,76%	5,88%	15,63%	
3- Bom	43	43	25	18	16	24	3	31	9	3	31	3	9	
	38,39%	38,39%	43,10%	33,33%	44,44%	35,82%	33,33%	43,66%	28,13%	33,33%	49,21%	17,65%	28,13%	
4- ótimo	37	37	14	23	9	26	2	21	11	5	19	9	9	
	33,04%	33,04%	24,14%	42,59%	25,00%	38,81%	22,22%	29,58%	34,38%	55,56%	30,16%	52,94%	28,13%	
5- Excelente	16	16	12	4	5	8	3	11	5	0	4	4	8	
	14,29%	14,29%	20,69%	7,41%	13,89%	11,94%	33,33%	15,49%	15,63%	0,00%	6,35%	23,53%	25,00%	
7- Não sei ou não utilizei	3	3	1	2	2	0	1	2	1	0	2	0	1	
	2,68%	2,68%	1,72%	3,70%	5,56%	0,00%	11,11%	2,82%	3,13%	0,00%	3,17%	0,00%	3,13%	

PESQUISA DE OPINIÃO DE CLIENTES
 PERÍODO DA PESQUISA : 01/09/2009 A 09/09/2009
AMOSTRA TOTAL = 112 ENTREVISTAS

DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 16 - "Decoração do apartamento"

NUMERO	TOTAL			SEXO		FAIXA ETARIA			MOTIVO			EMPREENDIMENTO		
	RESPON- DIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercur	Outros	
Nº base de Entrevistas	112	112	58	54	36	67	9	71	32	9	63	17	32	
%		100,00%	51,79%	48,21%	32,14%	59,82%	8,04%	63,39%	28,57%	8,04%	56,25%	15,18%	28,57%	
1- Ruim	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	
	0,89%	0,89%	1,72%	0,00%	0,00%	1,49%	0,00%	0,00%	3,13%	0,00%	1,59%	0,00%	0,00%	
2- Regular	24	24	14	10	10	13	1	15	6	3	14	3	7	
	21,43%	21,43%	24,14%	18,52%	27,78%	19,40%	11,11%	21,13%	18,75%	33,33%	22,22%	17,65%	21,88%	
3- Bom	45	45	23	22	15	27	3	31	13	1	28	6	11	
	40,18%	40,18%	39,66%	40,74%	41,67%	40,30%	33,33%	43,66%	40,63%	11,11%	44,44%	35,29%	34,38%	
4- ótimo	21	21	8	13	5	16	0	12	6	3	13	3	5	
	18,75%	18,75%	13,79%	24,07%	13,89%	23,88%	0,00%	16,90%	18,75%	33,33%	20,63%	17,65%	15,63%	
5- Excelente	15	15	9	6	4	9	2	10	3	2	5	5	5	
	13,39%	13,39%	15,52%	11,11%	11,11%	13,43%	22,22%	14,08%	9,38%	22,22%	7,94%	29,41%	15,63%	
6- Prefiro não responder	5	5	2	3	2	1	2	2	3	0	1	0	4	
	4,46%	4,46%	3,45%	5,56%	5,56%	1,49%	22,22%	2,82%	9,38%	0,00%	1,59%	0,00%	12,50%	
7- Não sei ou não utilizei	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	
	0,89%	0,89%	1,72%	0,00%	0,00%	0,00%	11,11%	1,41%	0,00%	0,00%	1,59%	0,00%	0,00%	

PESQUISA DE OPINIÃO DE CLIENTES
 PERÍODO DA PESQUISA : 01/09/2009 A 09/09/2009
AMOSTRA TOTAL = 112 ENTREVISTAS

DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 17 - "Limpeza do apartamento"

NUMERO	TOTAL		SEXO		FAIXA ETARIA			MOTIVO			EMPREENDIMENTO		
	RESPON- DIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercur	Outros
Nº base de Entrevistas	112	112	58	54	36	67	9	71	32	9	63	17	32
%		100,00%	51,79%	48,21%	32,14%	59,82%	8,04%	63,39%	28,57%	8,04%	56,25%	15,18%	28,57%
1- Ruim	4	4	2	2	1	3	0	2	2	0	3	0	1
	3,57%	3,57%	3,45%	3,70%	2,78%	4,48%	0,00%	2,82%	6,25%	0,00%	4,76%	0,00%	3,13%
2- Regular	5	5	3	2	2	3	0	2	2	1	3	0	2
	4,46%	4,46%	5,17%	3,70%	5,56%	4,48%	0,00%	2,82%	6,25%	11,11%	4,76%	0,00%	6,25%
3- Bom	23	23	6	17	5	17	1	14	7	2	13	4	6
	20,54%	20,54%	10,34%	31,48%	13,89%	25,37%	11,11%	19,72%	21,88%	22,22%	20,63%	23,53%	18,75%
4- ótimo	39	39	18	21	9	27	3	24	10	5	27	3	9
	34,82%	34,82%	31,03%	38,89%	25,00%	40,30%	33,33%	33,80%	31,25%	55,56%	42,86%	17,65%	28,13%
5- Excelente	36	36	27	9	17	16	3	25	10	1	15	9	12
	32,14%	32,14%	46,55%	16,67%	47,22%	23,88%	33,33%	35,21%	31,25%	11,11%	23,81%	52,94%	37,50%
6- Prefiro não responder	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1
	0,89%	0,89%	0,00%	1,85%	0,00%	0,00%	11,11%	1,41%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,13%
7- Não sei ou não utilizei	4	4	2	2	2	1	1	3	1	0	2	1	1
	3,57%	3,57%	3,45%	3,70%	5,56%	1,49%	11,11%	4,23%	3,13%	0,00%	3,17%	5,88%	3,13%

PESQUISA DE OPINIÃO DE CLIENTES
 PERÍODO DA PESQUISA : 01/09/2009 A 09/09/2009
AMOSTRA TOTAL = 112 ENTREVISTAS

DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 18 - "Higiene das roupas de cama"

NUMERO	TOTAL		SEXO		FAIXA ETARIA			MOTIVO			EMPREENDIMENTO		
	RESPON- DIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercur	Outros
Nº base de Entrevistas	112	112	58	54	36	67	9	71	32	9	63	17	32
%		100,00%	51,79%	48,21%	32,14%	59,82%	8,04%	63,39%	28,57%	8,04%	56,25%	15,18%	28,57%
1- Ruim	2	2	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1
	1,79%	1,79%	1,72%	1,85%	2,78%	1,49%	0,00%	1,41%	3,13%	0,00%	1,59%	0,00%	3,13%
2- Regular	3	3	2	1	0	3	0	1	2	0	2	0	1
	2,68%	2,68%	3,45%	1,85%	0,00%	4,48%	0,00%	1,41%	6,25%	0,00%	3,17%	0,00%	3,13%
3- Bom	28	28	13	15	8	19	1	17	8	3	18	5	5
	25,00%	25,00%	22,41%	27,78%	22,22%	28,36%	11,11%	23,94%	25,00%	33,33%	28,57%	29,41%	15,63%
4- ótimo	43	43	17	26	10	29	4	26	12	5	27	5	11
	38,39%	38,39%	29,31%	48,15%	27,78%	43,28%	44,44%	36,62%	37,50%	55,56%	42,86%	29,41%	34,38%
5- Excelente	29	29	23	6	15	12	2	21	7	1	12	5	12
	25,89%	25,89%	39,66%	11,11%	41,67%	17,91%	22,22%	29,58%	21,88%	11,11%	19,05%	29,41%	37,50%
6- Prefiro não responder	2	2	0	2	1	0	1	2	0	0	0	0	2
	1,79%	1,79%	0,00%	3,70%	2,78%	0,00%	11,11%	2,82%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,25%
7- Não sei ou não utilizei	5	5	2	3	1	3	1	3	2	0	3	2	0
	4,46%	4,46%	3,45%	5,56%	2,78%	4,48%	11,11%	4,23%	6,25%	0,00%	4,76%	11,76%	0,00%

PESQUISA DE OPINIÃO DE CLIENTES
 PERÍODO DA PESQUISA : 01/09/2009 A 09/09/2009
AMOSTRA TOTAL = 112 ENTREVISTAS

DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 19 - "Limpeza e higiene dos ambientes de circulação privada"

NUMERO	TOTAL		SEXO		FAIXA ETARIA			MOTIVO			EMPREENDIMENTO		
	RESPON- DIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercur	Outros
Nº base de Entrevistas	112	112	58	54	36	67	9	71	32	9	63	17	32
%		100,00%	51,79%	48,21%	32,14%	59,82%	8,04%	63,39%	28,57%	8,04%	56,25%	15,18%	28,57%
1- Ruim	2	2	1	1	0	2	0	2	0	0	2	0	0
	1,79%	1,79%	1,72%	1,85%	0,00%	2,99%	0,00%	2,82%	0,00%	0,00%	3,17%	0,00%	0,00%
2- Regular	4	4	2	2	3	1	0	1	3	0	2	0	2
	3,57%	3,57%	3,45%	3,70%	8,33%	1,49%	0,00%	1,41%	9,38%	0,00%	3,17%	0,00%	6,25%
3- Bom	32	32	16	16	9	22	1	18	11	3	20	4	8
	28,57%	28,57%	27,59%	29,63%	25,00%	32,84%	11,11%	25,35%	34,38%	33,33%	31,75%	23,53%	25,00%
4- ótimo	39	39	16	23	6	29	4	26	8	5	24	5	10
	34,82%	34,82%	27,59%	42,59%	16,67%	43,28%	44,44%	36,62%	25,00%	55,56%	38,10%	29,41%	31,25%
5- Excelente	30	30	21	9	17	10	3	22	7	1	11	7	12
	26,79%	26,79%	36,21%	16,67%	47,22%	14,93%	33,33%	30,99%	21,88%	11,11%	17,46%	41,18%	37,50%
6- Prefiro não responder	3	3	1	2	1	1	1	1	2	0	2	1	0
	2,68%	2,68%	1,72%	3,70%	2,78%	1,49%	11,11%	1,41%	6,25%	0,00%	3,17%	5,88%	0,00%
7- Não sei ou não utilizei	2	2	1	1	0	2	0	1	1	0	2	0	0
	1,79%	1,79%	1,72%	1,85%	0,00%	2,99%	0,00%	1,41%	3,13%	0,00%	3,17%	0,00%	0,00%

PESQUISA DE OPINIÃO DE CLIENTES
 PERÍODO DA PESQUISA : 01/09/2009 A 09/09/2009
AMOSTRA TOTAL = 112 ENTREVISTAS

DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 20 - "Higiene dos toilets"

NUMERO	TOTAL			SEXO		FAIXA ETARIA			MOTIVO			EMPREENHIMENTO		
	RESPON- DIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercure	Outros	
Nº base de Entrevistas %	112 %	112 100,00%	58 51,79%	54 48,21%	36 32,14%	67 59,82%	9 8,04%	71 63,39%	32 28,57%	9 8,04%	63 56,25%	17 15,18%	32 28,57%	
1- Ruim	3 2,68%	3 2,68%	2 3,45%	1 1,85%	1 2,78%	2 2,99%	0 0,00%	3 4,23%	0 0,00%	0 0,00%	3 4,76%	0 0,00%	0 0,00%	
2- Regular	3 2,68%	3 2,68%	2 3,45%	1 1,85%	1 2,78%	2 2,99%	0 0,00%	1 1,41%	2 6,25%	0 0,00%	1 1,59%	1 5,88%	1 3,13%	
3- Bom	29 25,89%	29 25,89%	9 15,52%	20 37,04%	7 19,44%	21 31,34%	1 11,11%	18 25,35%	8 25,00%	3 33,33%	19 30,16%	2 11,76%	8 25,00%	
4- ótimo	40 35,71%	40 35,71%	19 32,76%	21 38,89%	9 25,00%	27 40,30%	4 44,44%	24 33,80%	12 37,50%	4 44,44%	25 39,68%	8 47,06%	7 21,88%	
5- Excelente	34 30,36%	34 30,36%	26 44,83%	8 14,81%	16 44,44%	14 20,90%	4 44,44%	23 32,39%	9 28,13%	2 22,22%	13 20,63%	6 35,29%	15 46,88%	
6- Prefiro não responder	1 0,89%	1 0,89%	0 0,00%	1 1,85%	1 2,78%	0 0,00%	0 0,00%	1 1,41%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	1 3,13%	
7- Não sei ou não utilizei	2 1,79%	2 1,79%	0 0,00%	2 3,70%	1 2,78%	1 1,49%	0 0,00%	1 1,41%	1 3,13%	0 0,00%	2 3,17%	0 0,00%	0 0,00%	

PESQUISA DE OPINIÃO DE CLIENTES
 PERÍODO DA PESQUISA : 01/09/2009 A 09/09/2009
AMOSTRA TOTAL = 112 ENTREVISTAS

DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 21 - "Serviço de quarto"

NUMERO	TOTAL			SEXO		FAIXA ETARIA			MOTIVO			EMPREENHIMENTO		
	RESPON- DIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercure	Outros	
Nº base de Entrevistas %	112 %	112 100,00%	58 51,79%	54 48,21%	36 32,14%	67 59,82%	9 8,04%	71 63,39%	32 28,57%	9 8,04%	63 56,25%	17 15,18%	32 28,57%	
1- Ruim	1 0,89%	1 0,89%	1 1,72%	0 0,00%	0 0,00%	1 1,49%	0 0,00%	1 1,41%	0 0,00%	0 0,00%	1 1,59%	0 0,00%	0 0,00%	
2- Regular	6 5,36%	6 5,36%	5 8,62%	1 1,85%	2 5,56%	4 5,97%	0 0,00%	5 7,04%	1 3,13%	0 0,00%	2 3,17%	2 11,76%	2 6,25%	
3- Bom	33 29,46%	33 29,46%	15 25,86%	18 33,33%	10 27,78%	22 32,84%	1 11,11%	22 30,99%	9 28,13%	2 22,22%	22 34,92%	2 11,76%	9 28,13%	
4- ótimo	33 29,46%	33 29,46%	18 31,03%	15 27,78%	11 30,56%	17 25,37%	5 55,56%	19 26,76%	11 34,38%	3 33,33%	19 30,16%	5 29,41%	9 28,13%	
5- Excelente	15 13,39%	15 13,39%	9 15,52%	6 11,11%	8 22,22%	7 10,45%	0 0,00%	10 14,08%	4 12,50%	1 11,11%	4 6,35%	6 35,29%	5 15,63%	
6- Prefiro não responder	2 1,79%	2 1,79%	0 0,00%	2 3,70%	0 0,00%	1 1,49%	1 11,11%	1 1,41%	1 3,13%	0 0,00%	0 0,00%	1 5,88%	1 3,13%	
7- Não sei ou não utilizei	22 19,64%	22 19,64%	10 17,24%	12 22,22%	5 13,89%	15 22,39%	2 22,22%	13 18,31%	6 18,75%	3 33,33%	15 23,81%	1 5,88%	6 18,75%	

PESQUISA DE OPINIÃO DE CLIENTES
 PERÍODO DA PESQUISA : 01/09/2009 A 09/09/2009
AMOSTRA TOTAL = 112 ENTREVISTAS

DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 22 - "Facilidade de acesso à internet"

NUMERO	TOTAL			SEXO		FAIXA ETARIA			MOTIVO			EMPREENHIMENTO		
	RESPON- DIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercure	Outros	
Nº base de Entrevistas %	112 %	112 100,00%	58 51,79%	54 48,21%	36 32,14%	67 59,82%	9 8,04%	71 63,39%	32 28,57%	9 8,04%	63 56,25%	17 15,18%	32 28,57%	
1- Ruim	4 3,57%	4 3,57%	2 3,45%	2 3,70%	1 2,78%	3 4,48%	0 0,00%	2 2,82%	1 3,13%	1 11,11%	3 4,76%	0 0,00%	1 3,13%	
2- Regular	14 12,50%	14 12,50%	10 17,24%	4 7,41%	9 25,00%	5 7,46%	0 0,00%	12 16,90%	2 6,25%	0 0,00%	5 7,94%	4 23,53%	5 15,63%	
3- Bom	23 20,54%	23 20,54%	9 15,52%	14 25,93%	4 11,11%	17 25,37%	2 22,22%	10 14,08%	10 31,25%	3 33,33%	15 23,81%	4 23,53%	4 12,50%	
4- ótimo	23 20,54%	23 20,54%	15 25,86%	8 14,81%	10 27,78%	11 16,42%	2 22,22%	18 25,35%	4 12,50%	1 11,11%	13 20,63%	2 11,76%	8 25,00%	
5- Excelente	8 7,14%	8 7,14%	7 12,07%	1 1,85%	3 8,33%	5 7,46%	0 0,00%	6 8,45%	2 6,25%	0 0,00%	2 3,17%	2 11,76%	4 12,50%	
6- Prefiro não responder	1 0,89%	1 0,89%	0 0,00%	1 1,85%	1 2,78%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	1 3,13%	0 0,00%	1 1,59%	0 0,00%	0 0,00%	
7- Não sei ou não utilizei	39 34,82%	39 34,82%	15 25,86%	24 44,44%	8 22,22%	26 38,81%	5 55,56%	23 32,39%	12 37,50%	4 44,44%	24 38,10%	5 29,41%	10 31,25%	

PESQUISA DE OPINIÃO DE CLIENTES
 PERÍODO DA PESQUISA : 01/09/2009 A 09/09/2009
AMOSTRA TOTAL = 112 ENTREVISTAS

DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 23 - "Funcionamento dos telefones e aparelhos eletrônicos do apartamento"

NÚMERO	TOTAL		SEXO		FAIXA ETÁRIA			MOTIVO			EMPREENHIMENTO		
	RESPON- DIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercure	Outros
Nº base de Entrevistas	112	112	58	54	36	67	9	71	32	9	63	17	32
%		100,00%	51,79%	48,21%	32,14%	59,82%	8,04%	63,39%	28,57%	8,04%	56,25%	15,18%	28,57%
1- Ruim	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0
	0,89%	0,89%	1,72%	0,00%	0,00%	0,00%	11,11%	0,00%	3,13%	0,00%	0,00%	5,88%	0,00%
2- Regular	7	7	5	2	4	3	0	7	0	0	2	2	3
	6,25%	6,25%	8,62%	3,70%	11,11%	4,48%	0,00%	9,86%	0,00%	0,00%	3,17%	11,76%	9,38%
3- Bom	31	31	14	17	10	19	2	18	10	3	21	3	7
	27,68%	27,68%	24,14%	31,48%	27,78%	28,36%	22,22%	25,35%	31,25%	33,33%	33,33%	17,65%	21,88%
4- ótimo	33	33	14	19	8	22	3	19	9	5	20	3	10
	29,46%	29,46%	24,14%	35,19%	22,22%	32,84%	33,33%	26,76%	28,13%	55,56%	31,75%	17,65%	31,25%
5- Excelente	20	20	14	6	5	14	1	15	5	0	7	7	6
	17,86%	17,86%	24,14%	11,11%	13,89%	20,90%	11,11%	21,13%	15,63%	0,00%	11,11%	41,18%	18,75%
6- Prefiro não responder	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1
	0,89%	0,89%	0,00%	1,85%	0,00%	0,00%	11,11%	1,41%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,13%
7- Não sei ou não utilizei	19	19	10	9	9	9	1	11	7	1	13	1	5
	16,96%	16,96%	17,24%	16,67%	25,00%	13,43%	11,11%	15,49%	21,88%	11,11%	20,63%	5,88%	15,63%

PESQUISA DE OPINIÃO DE CLIENTES
 PERÍODO DA PESQUISA : 01/09/2009 A 09/09/2009
AMOSTRA TOTAL = 112 ENTREVISTAS

DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 24 - "Segurança"

NÚMERO	TOTAL		SEXO		FAIXA ETÁRIA			MOTIVO			EMPREENHIMENTO		
	RESPON- DIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercure	Outros
Nº base de Entrevistas	112	112	58	54	36	67	9	71	32	9	63	17	32
%		100,00%	51,79%	48,21%	32,14%	59,82%	8,04%	63,39%	28,57%	8,04%	56,25%	15,18%	28,57%
2- Regular	7	7	3	4	0	6	1	3	3	1	1	2	4
	6,25%	6,25%	5,17%	7,41%	0,00%	8,96%	11,11%	4,23%	9,38%	11,11%	1,59%	11,76%	12,50%
3- Bom	32	32	12	20	11	19	2	20	9	3	21	5	6
	28,57%	28,57%	20,69%	37,04%	30,56%	28,36%	22,22%	28,17%	28,13%	33,33%	33,33%	29,41%	18,75%
4- ótimo	31	31	14	17	10	17	4	17	11	3	17	2	12
	27,68%	27,68%	24,14%	31,48%	27,78%	25,37%	44,44%	23,94%	34,38%	33,33%	26,98%	11,76%	37,50%
5- Excelente	25	25	20	5	12	11	2	21	3	1	13	6	6
	22,32%	22,32%	34,48%	9,26%	33,33%	16,42%	22,22%	29,58%	9,38%	11,11%	20,63%	35,29%	18,75%
6- Prefiro não responder	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1
	0,89%	0,89%	0,00%	1,85%	2,78%	0,00%	0,00%	1,41%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,13%
7- Não sei ou não utilizei	16	16	9	7	2	14	0	9	6	1	11	2	3
	14,29%	14,29%	15,52%	12,96%	5,56%	20,90%	0,00%	12,68%	18,75%	11,11%	17,46%	11,76%	9,38%

PESQUISA DE OPINIÃO DE CLIENTES
 PERÍODO DA PESQUISA : 01/09/2009 A 09/09/2009
AMOSTRA TOTAL = 112 ENTREVISTAS

DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 25 - "Serviço de lavanderia"

NÚMERO	TOTAL		SEXO		FAIXA ETÁRIA			MOTIVO			EMPREENHIMENTO		
	RESPON- DIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercure	Outros
Nº base de Entrevistas	112	112	58	54	36	67	9	71	32	9	63	17	32
%		100,00%	51,79%	48,21%	32,14%	59,82%	8,04%	63,39%	28,57%	8,04%	56,25%	15,18%	28,57%
1- Ruim	2	2	2	0	2	0	0	2	0	0	1	1	0
	1,79%	1,79%	3,45%	0,00%	5,56%	0,00%	0,00%	2,82%	0,00%	0,00%	1,59%	5,88%	0,00%
2- Regular	4	4	4	0	1	2	1	2	2	0	1	1	2
	3,57%	3,57%	6,90%	0,00%	2,78%	2,99%	11,11%	2,82%	6,25%	0,00%	1,59%	5,88%	6,25%
3- Bom	19	19	7	12	6	12	1	13	6	0	12	3	4
	16,96%	16,96%	12,07%	22,22%	16,67%	17,91%	11,11%	18,31%	18,75%	0,00%	19,05%	17,65%	12,50%
4- ótimo	19	19	9	10	4	13	2	11	6	2	8	4	7
	16,96%	16,96%	15,52%	18,52%	11,11%	19,40%	22,22%	15,49%	18,75%	22,22%	12,70%	23,53%	21,88%
5- Excelente	4	4	3	1	3	1	0	3	0	1	1	2	1
	3,57%	3,57%	5,17%	1,85%	8,33%	1,49%	0,00%	4,23%	0,00%	11,11%	1,59%	11,76%	3,13%
6- Prefiro não responder	2	2	0	2	1	1	0	1	1	0	1	0	1
	1,79%	1,79%	0,00%	3,70%	2,78%	1,49%	0,00%	1,41%	3,13%	0,00%	1,59%	0,00%	3,13%
7- Não sei ou não utilizei	62	62	33	29	19	38	5	39	17	6	39	6	17
	55,36%	55,36%	56,90%	53,70%	52,78%	56,72%	55,56%	54,93%	53,13%	66,67%	61,90%	35,29%	53,13%

PESQUISA DE OPINIÃO DE CLIENTES
 PERÍODO DA PESQUISA : 01/09/2009 A 09/09/2009
AMOSTRA TOTAL = 112 ENTREVISTAS

DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 26 - "Serviço de emergência médica"

NUMERO %	TOTAL		SEXO		FAIXA ETÁRIA			MOTIVO			EMPREENHIMENTO		
	RESPON- DIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercure	Outros
Nº base de Entrevistas %	112	112	58	54	36	67	9	71	32	9	63	17	32
		100,00%	51,79%	48,21%	32,14%	59,82%	8,04%	63,39%	28,57%	8,04%	56,25%	15,18%	28,57%
2- Regular	2	2	1	1	1	1	0	0	2	0	0	1	1
	1,79%	1,79%	1,72%	1,85%	2,78%	1,49%	0,00%	0,00%	6,25%	0,00%	0,00%	5,88%	3,13%
3- Bom	10	10	4	6	3	6	1	4	6	0	8	1	1
	8,93%	8,93%	6,90%	11,11%	8,33%	8,96%	11,11%	5,63%	18,75%	0,00%	12,70%	5,88%	3,13%
4- ótimo	11	11	4	7	3	8	0	7	3	1	3	5	3
	9,82%	9,82%	6,90%	12,96%	8,33%	11,94%	0,00%	9,86%	9,38%	11,11%	4,76%	29,41%	9,38%
5- Excelente	5	5	4	1	5	0	0	4	0	1	2	1	2
	4,46%	4,46%	6,90%	1,85%	13,89%	0,00%	0,00%	5,63%	0,00%	11,11%	3,17%	5,88%	6,25%
6- Prefiro não responder	3	3	1	2	1	2	0	1	2	0	2	0	1
	2,68%	2,68%	1,72%	3,70%	2,78%	2,99%	0,00%	1,41%	6,25%	0,00%	3,17%	0,00%	3,13%
7- Não sei ou não utilizei	81	81	44	37	23	50	8	55	19	7	48	9	24
	72,32%	72,32%	75,86%	68,52%	63,89%	74,63%	88,89%	77,46%	59,38%	77,78%	76,19%	52,94%	75,00%

PESQUISA DE OPINIÃO DE CLIENTES
 PERÍODO DA PESQUISA : 01/09/2009 A 09/09/2009
AMOSTRA TOTAL = 112 ENTREVISTAS

DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 27 - "Serviço de atendimento nos restaurantes"

NUMERO %	TOTAL		SEXO		FAIXA ETÁRIA			MOTIVO			EMPREENHIMENTO		
	RESPON- DIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercure	Outros
Nº base de Entrevistas %	112	112	58	54	36	67	9	71	32	9	63	17	32
		100,00%	51,79%	48,21%	32,14%	59,82%	8,04%	63,39%	28,57%	8,04%	56,25%	15,18%	28,57%
1- Ruim	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0
	0,89%	0,89%	1,72%	0,00%	0,00%	1,49%	0,00%	1,41%	0,00%	0,00%	1,59%	0,00%	0,00%
2- Regular	6	6	4	2	2	4	0	2	3	1	1	1	4
	5,36%	5,36%	6,90%	3,70%	5,56%	5,97%	0,00%	2,82%	9,38%	11,11%	1,59%	5,88%	12,50%
3- Bom	29	29	14	15	5	22	2	18	10	1	19	5	5
	25,89%	25,89%	24,14%	27,78%	13,89%	32,84%	22,22%	25,35%	31,25%	11,11%	30,16%	29,41%	15,63%
4- ótimo	36	36	18	18	15	18	3	24	11	1	21	3	12
	32,14%	32,14%	31,03%	33,33%	41,67%	26,87%	33,33%	33,80%	34,38%	11,11%	33,33%	17,65%	37,50%
5- Excelente	19	19	10	9	7	10	2	13	3	3	8	6	5
	16,96%	16,96%	17,24%	16,67%	19,44%	14,93%	22,22%	18,31%	9,38%	33,33%	12,70%	35,29%	15,63%
6- Prefiro não responder	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1
	0,89%	0,89%	0,00%	1,85%	0,00%	0,00%	11,11%	1,41%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,13%
7- Não sei ou não utilizei	20	20	11	9	7	12	1	12	5	3	13	2	5
	17,86%	17,86%	18,97%	16,67%	19,44%	17,91%	11,11%	16,90%	15,63%	33,33%	20,63%	11,76%	15,63%

PESQUISA DE OPINIÃO DE CLIENTES
 PERÍODO DA PESQUISA : 01/09/2009 A 09/09/2009
AMOSTRA TOTAL = 112 ENTREVISTAS

DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 28 - "Qualidade e variedade das refeições oferecidas"

NUMERO	TOTAL			SEXO		FAIXA ETARIA			MOTIVO			EMPREENHIMENTO		
	RESPON- DIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercure	Outros	
Nº base de Entrevistas	112	112	58	54	36	67	9	71	32	9	63	17	32	
%		100,00%	51,79%	48,21%	32,14%	59,82%	8,04%	63,39%	28,57%	8,04%	56,25%	15,18%	28,57%	
1- Ruim	3	3	2	1	1	2	0	2	1	0	2	0	1	
	2,68%	2,68%	3,45%	1,85%	2,78%	2,99%	0,00%	2,82%	3,13%	0,00%	3,17%	0,00%	3,13%	
2- Regular	10	10	6	4	2	8	0	5	4	1	3	2	5	
	8,93%	8,93%	10,34%	7,41%	5,56%	11,94%	0,00%	7,04%	12,50%	11,11%	4,76%	11,76%	15,63%	
3- Bom	35	35	23	12	13	18	4	26	8	1	20	5	10	
	31,25%	31,25%	39,66%	22,22%	36,11%	26,87%	44,44%	36,62%	25,00%	11,11%	31,75%	29,41%	31,25%	
4- ótimo	30	30	11	19	8	20	2	20	8	2	19	4	7	
	26,79%	26,79%	18,97%	35,19%	22,22%	29,85%	22,22%	28,17%	25,00%	22,22%	30,16%	23,53%	21,88%	
5- Excelente	15	15	8	7	6	7	2	10	2	3	7	3	5	
	13,39%	13,39%	13,79%	12,96%	16,67%	10,45%	22,22%	14,08%	6,25%	33,33%	11,11%	17,65%	15,63%	
6- Prefiro não responder	4	4	0	4	2	2	0	1	3	0	1	1	2	
	3,57%	3,57%	0,00%	7,41%	5,56%	2,99%	0,00%	1,41%	9,38%	0,00%	1,59%	5,88%	6,25%	
7- Não sei ou não utilizei	15	15	8	7	4	10	1	7	6	2	11	2	2	
	13,39%	13,39%	13,79%	12,96%	11,11%	14,93%	11,11%	9,86%	18,75%	22,22%	17,46%	11,76%	6,25%	

PESQUISA DE OPINIÃO DE CLIENTES
 PERÍODO DA PESQUISA : 01/09/2009 A 09/09/2009
AMOSTRA TOTAL = 112 ENTREVISTAS

DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 29 - "Instalações e equipamentos de fitness center"

NUMERO	TOTAL			SEXO		FAIXA ETARIA			MOTIVO			EMPREENHIMENTO		
	RESPON- DIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercure	Outros	
Nº base de Entrevistas	112	112	58	54	36	67	9	71	32	9	63	17	32	
%		100,00%	51,79%	48,21%	32,14%	59,82%	8,04%	63,39%	28,57%	8,04%	56,25%	15,18%	28,57%	
2- Regular	8	8	5	3	1	6	1	4	4	0	3	2	3	
	7,14%	7,14%	8,62%	5,56%	2,78%	8,96%	11,11%	5,63%	12,50%	0,00%	4,76%	11,76%	9,38%	
3- Bom	17	17	9	8	9	6	2	12	5	0	9	4	4	
	15,18%	15,18%	15,52%	14,81%	25,00%	8,96%	22,22%	16,90%	15,63%	0,00%	14,29%	23,53%	12,50%	
4- ótimo	14	14	6	8	2	11	1	9	4	1	6	4	4	
	12,50%	12,50%	10,34%	14,81%	5,56%	16,42%	11,11%	12,68%	12,50%	11,11%	9,52%	23,53%	12,50%	
5- Excelente	8	8	5	3	5	2	1	7	0	1	3	1	4	
	7,14%	7,14%	8,62%	5,56%	13,89%	2,99%	11,11%	9,86%	0,00%	11,11%	4,76%	5,88%	12,50%	
6- Prefiro não responder	4	4	0	4	2	2	0	1	3	0	2	1	1	
	3,57%	3,57%	0,00%	7,41%	5,56%	2,99%	0,00%	1,41%	9,38%	0,00%	3,17%	5,88%	3,13%	
7- Não sei ou não utilizei	61	61	33	28	17	40	4	38	16	7	40	5	16	
	54,46%	54,46%	56,90%	51,85%	47,22%	59,70%	44,44%	53,52%	50,00%	77,78%	63,49%	29,41%	50,00%	

PESQUISA DE OPINIÃO DE CLIENTES
 PERÍODO DA PESQUISA : 01/09/2009 A 09/09/2009
AMOSTRA TOTAL = 112 ENTREVISTAS

DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 30 - "Instalações da piscina"

NUMERO	TOTAL			SEXO		FAIXA ETARIA			MOTIVO			EMPREENHIMENTO		
	RESPON- DIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercure	Outros	
Nº base de Entrevistas	112	112	58	54	36	67	9	71	32	9	63	17	32	
%		100,00%	51,79%	48,21%	32,14%	59,82%	8,04%	63,39%	28,57%	8,04%	56,25%	15,18%	28,57%	
1- Ruim	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	
	0,89%	0,89%	1,72%	0,00%	0,00%	1,49%	0,00%	1,41%	0,00%	0,00%	1,59%	0,00%	0,00%	
2- Regular	3	3	3	0	0	2	1	1	2	0	0	1	2	
	2,68%	2,68%	5,17%	0,00%	0,00%	2,99%	11,11%	1,41%	6,25%	0,00%	0,00%	5,88%	6,25%	
3- Bom	16	16	5	11	5	10	1	12	4	0	7	5	4	
	14,29%	14,29%	8,62%	20,37%	13,89%	14,93%	11,11%	16,90%	12,50%	0,00%	11,11%	29,41%	12,50%	
4- ótimo	18	18	8	10	8	7	3	13	4	1	10	4	4	
	16,07%	16,07%	13,79%	18,52%	22,22%	10,45%	33,33%	18,31%	12,50%	11,11%	15,87%	23,53%	12,50%	
5- Excelente	11	11	7	4	7	4	0	6	4	1	4	2	5	
	9,82%	9,82%	12,07%	7,41%	19,44%	5,97%	0,00%	8,45%	12,50%	11,11%	6,35%	11,76%	15,63%	
6- Prefiro não responder	2	2	0	2	0	2	0	0	2	0	1	1	0	
	1,79%	1,79%	0,00%	3,70%	0,00%	2,99%	0,00%	0,00%	6,25%	0,00%	1,59%	5,88%	0,00%	
7- Não sei ou não utilizei	61	61	34	27	16	41	4	38	16	7	40	4	17	
	54,46%	54,46%	58,62%	50,00%	44,44%	61,19%	44,44%	53,52%	50,00%	77,78%	63,49%	23,53%	53,13%	

PESQUISA DE OPINIÃO DE CLIENTES
 PERÍODO DA PESQUISA : 01/09/2009 A 09/09/2009
AMOSTRA TOTAL = 112 ENTREVISTAS

DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 31 - "Serviço de estacionamento e manobrista"

NUMERO	TOTAL			SEXO		FAIXA ETARIA			MOTIVO			EMPREENHIMENTO		
	RESPON- DIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercur	Outros	
Nº base de Entrevistas	112	112	58	54	36	67	9	71	32	9	63	17	32	
%		100,00%	51,79%	48,21%	32,14%	59,82%	8,04%	63,39%	28,57%	8,04%	56,25%	15,18%	28,57%	
1- Ruim	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	
	0,89%	0,89%	1,72%	0,00%	2,78%	0,00%	0,00%	1,41%	0,00%	0,00%	1,59%	0,00%	0,00%	
2- Regular	4	4	2	2	1	3	0	4	0	0	3	0	1	
	3,57%	3,57%	3,45%	3,70%	2,78%	4,48%	0,00%	5,63%	0,00%	0,00%	4,76%	0,00%	3,13%	
3- Bom	25	25	9	16	8	16	1	14	10	1	16	3	6	
	22,32%	22,32%	15,52%	29,63%	22,22%	23,88%	11,11%	19,72%	31,25%	11,11%	25,40%	17,65%	18,75%	
4- ótimo	20	20	13	7	5	12	3	14	5	1	8	5	7	
	17,86%	17,86%	22,41%	12,96%	13,89%	17,91%	33,33%	19,72%	15,63%	11,11%	12,70%	29,41%	21,88%	
5- Excelente	10	10	6	4	6	4	0	7	2	1	6	2	2	
	8,93%	8,93%	10,34%	7,41%	16,67%	5,97%	0,00%	9,86%	6,25%	11,11%	9,52%	11,76%	6,25%	
6- Prefiro não responder	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	
	0,89%	0,89%	0,00%	1,85%	0,00%	0,00%	11,11%	1,41%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,13%	
7- Não sei ou não utilizei	51	51	27	24	15	32	4	30	15	6	29	7	15	
	45,54%	45,54%	46,55%	44,44%	41,67%	47,76%	44,44%	42,25%	46,88%	66,67%	46,03%	41,18%	46,88%	

PESQUISA DE OPINIÃO DE CLIENTES
 PERÍODO DA PESQUISA : 01/09/2009 A 09/09/2009
AMOSTRA TOTAL = 112 ENTREVISTAS

DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 32 - "Níveis de preços praticados pelo hotel"

NUMERO	TOTAL			SEXO		FAIXA ETARIA			MOTIVO			EMPREENHIMENTO		
	RESPON- DIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercur	Outros	
Nº base de Entrevistas	112	112	58	54	36	67	9	71	32	9	63	17	32	
%		100,00%	51,79%	48,21%	32,14%	59,82%	8,04%	63,39%	28,57%	8,04%	56,25%	15,18%	28,57%	
1- Ruim	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	
	0,89%	0,89%	1,72%	0,00%	0,00%	1,49%	0,00%	1,41%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,13%	
2- Regular	14	14	6	8	5	9	0	7	6	1	8	1	5	
	12,50%	12,50%	10,34%	14,81%	13,89%	13,43%	0,00%	9,86%	18,75%	11,11%	12,70%	5,88%	15,63%	
3- Bom	48	48	24	24	14	28	6	31	14	3	30	7	11	
	42,86%	42,86%	41,38%	44,44%	38,89%	41,79%	66,67%	43,66%	43,75%	33,33%	47,62%	41,18%	34,38%	
4- ótimo	19	19	9	10	10	9	0	10	6	3	10	5	4	
	16,96%	16,96%	15,52%	18,52%	27,78%	13,43%	0,00%	14,08%	18,75%	33,33%	15,87%	29,41%	12,50%	
5- Excelente	16	16	10	6	6	9	1	11	4	1	8	3	5	
	14,29%	14,29%	17,24%	11,11%	16,67%	13,43%	11,11%	15,49%	12,50%	11,11%	12,70%	17,65%	15,63%	
6- Prefiro não responder	4	4	3	1	0	3	1	4	0	0	0	1	3	
	3,57%	3,57%	5,17%	1,85%	0,00%	4,48%	11,11%	5,63%	0,00%	0,00%	0,00%	5,88%	9,38%	
7- Não sei ou não utilizei	10	10	5	5	1	8	1	7	2	1	7	0	3	
	8,93%	8,93%	8,62%	9,26%	2,78%	11,94%	11,11%	9,86%	6,25%	11,11%	11,11%	0,00%	9,38%	

PESQUISA DE OPINIÃO DE CLIENTES
 PERÍODO DA PESQUISA : 01/09/2009 A 09/09/2009
AMOSTRA TOTAL = 112 ENTREVISTAS

DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 33 - "Formas de pagamento"

NUMERO	TOTAL		SEXO		FAIXA ETARIA			MOTIVO			EMPREENHIMENTO		
	RESPON- DIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercure	Outros
Nº base de Entrevistas	112	112	58	54	36	67	9	71	32	9	63	17	32
%		100,00%	51,79%	48,21%	32,14%	59,82%	8,04%	63,39%	28,57%	8,04%	56,25%	15,18%	28,57%
1- Ruim	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0
	0,89%	0,89%	0,00%	1,85%	0,00%	1,49%	0,00%	0,00%	0,00%	11,11%	1,59%	0,00%	0,00%
2- Regular	7	7	4	3	5	2	0	5	2	0	4	1	2
	6,25%	6,25%	6,90%	5,56%	13,89%	2,99%	0,00%	7,04%	6,25%	0,00%	6,35%	5,88%	6,25%
3- Bom	42	42	17	25	12	27	3	23	14	5	25	5	12
	37,50%	37,50%	29,31%	46,30%	33,33%	40,30%	33,33%	32,39%	43,75%	55,56%	39,68%	29,41%	37,50%
4- ótimo	27	27	13	14	8	17	2	14	10	3	15	5	7
	24,11%	24,11%	22,41%	25,93%	22,22%	25,37%	22,22%	19,72%	31,25%	33,33%	23,81%	29,41%	21,88%
5- Excelente	23	23	17	6	9	12	2	18	5	0	12	5	6
	20,54%	20,54%	29,31%	11,11%	25,00%	17,91%	22,22%	25,35%	15,63%	0,00%	19,05%	29,41%	18,75%
6- Prefiro não responder	3	3	2	1	0	2	1	3	0	0	0	1	2
	2,68%	2,68%	3,45%	1,85%	0,00%	2,99%	11,11%	4,23%	0,00%	0,00%	0,00%	5,88%	6,25%
7- Não sei ou não utilizei	9	9	5	4	2	6	1	8	1	0	6	0	3
	8,04%	8,04%	8,62%	7,41%	5,56%	8,96%	11,11%	11,27%	3,13%	0,00%	9,52%	0,00%	9,38%

PESQUISA DE OPINIÃO DE CLIENTES
 PERÍODO DA PESQUISA : 01/09/2009 A 09/09/2009
AMOSTRA TOTAL = 112 ENTREVISTAS

DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 34 - "Facilidade no procedimento da reserva"

NUMERO	TOTAL		SEXO		FAIXA ETARIA			MOTIVO			EMPREENHIMENTO		
	RESPON- DIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercure	Outros
Nº base de Entrevistas	112	112	58	54	36	67	9	71	32	9	63	17	32
%		100,00%	51,79%	48,21%	32,14%	59,82%	8,04%	63,39%	28,57%	8,04%	56,25%	15,18%	28,57%
1- Ruim	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0
	0,89%	0,89%	0,00%	1,85%	2,78%	0,00%	0,00%	0,00%	3,13%	0,00%	1,59%	0,00%	0,00%
2- Regular	9	9	4	5	2	6	1	4	4	1	3	1	5
	8,04%	8,04%	6,90%	9,26%	5,56%	8,96%	11,11%	5,63%	12,50%	11,11%	4,76%	5,88%	15,63%
3- Bom	32	32	15	17	10	19	3	17	13	2	23	3	6
	28,57%	28,57%	25,86%	31,48%	27,78%	28,36%	33,33%	23,94%	40,63%	22,22%	36,51%	17,65%	18,75%
4- ótimo	27	27	13	14	8	17	2	18	8	1	14	5	8
	24,11%	24,11%	22,41%	25,93%	22,22%	25,37%	22,22%	25,35%	25,00%	11,11%	22,22%	29,41%	25,00%
5- Excelente	19	19	14	5	9	10	0	15	3	1	7	5	7
	16,96%	16,96%	24,14%	9,26%	25,00%	14,93%	0,00%	21,13%	9,38%	11,11%	11,11%	29,41%	21,88%
6- Prefiro não responder	4	4	2	2	1	2	1	4	0	0	1	0	3
	3,57%	3,57%	3,45%	3,70%	2,78%	2,99%	11,11%	5,63%	0,00%	0,00%	1,59%	0,00%	9,38%
7- Não sei ou não utilizei	20	20	10	10	5	13	2	13	3	4	14	3	3
	17,86%	17,86%	17,24%	18,52%	13,89%	19,40%	22,22%	18,31%	9,38%	44,44%	22,22%	17,65%	9,38%

PESQUISA DE OPINIÃO DE CLIENTES
 PERÍODO DA PESQUISA : 01/09/2009 A 09/09/2009
AMOSTRA TOTAL = 112 ENTREVISTAS

DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 35 - "É a primeira vez que se hospedou nesse hotel?"

NUMERO	TOTAL		SEXO		FAIXA ETARIA			MOTIVO			EMPREENHIMENTO		
	RESPON- DIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercure	Outros
Nº base de Entrevistas	112	112	58	54	36	67	9	71	32	9	63	17	32
%		100,00%	51,79%	48,21%	32,14%	59,82%	8,04%	63,39%	28,57%	8,04%	56,25%	15,18%	28,57%
1- Sim	52	52	20	32	13	33	6	26	19	7	32	4	16
	46,43%	46,43%	34,48%	59,26%	36,11%	49,25%	66,67%	36,62%	59,38%	77,78%	50,79%	23,53%	50,00%
7- Não	60	60	38	22	23	34	3	45	13	2	31	13	16
	53,57%	53,57%	65,52%	40,74%	63,89%	50,75%	33,33%	63,38%	40,63%	22,22%	49,21%	76,47%	50,00%

PESQUISA DE OPINIÃO DE CLIENTES
 PERÍODO DA PESQUISA : 01/09/2009 A 09/09/2009
AMOSTRA TOTAL = 112 ENTREVISTAS

DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 35A - "Quantas vezes já se hospedou nesse hotel ou outro da rede Accor?"

NÚMERO	TOTAL		SEXO		FAIXA ETÁRIA			MOTIVO			EMPREENHIMENTO		
	RESPON- DIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercure	Outros
Nº base de Entrevistas	112	112	58	54	36	67	9	71	32	9	63	17	32
%		100,00%	51,79%	48,21%	32,14%	59,82%	8,04%	63,39%	28,57%	8,04%	56,25%	15,18%	28,57%
1- Primeira vez	52	52	20	32	13	33	6	26	19	7	32	4	16
%	46,43%	46,43%	34,48%	59,26%	36,11%	49,25%	66,67%	36,62%	59,38%	77,78%	50,79%	23,53%	50,00%
2- Duas vezes	20	20	10	10	8	12	0	13	6	1	7	5	8
%	17,86%	17,86%	17,24%	18,52%	22,22%	17,91%	0,00%	18,31%	18,75%	11,11%	11,11%	29,41%	25,00%
3- Três vezes	10	10	7	3	4	5	1	7	3	0	7	1	2
%	8,93%	8,93%	12,07%	5,56%	11,11%	7,46%	11,11%	9,86%	9,38%	0,00%	11,11%	5,88%	6,25%
4- Quatro vezes	13	13	7	6	4	7	2	11	2	0	6	3	4
%	11,61%	11,61%	12,07%	11,11%	11,11%	10,45%	22,22%	15,49%	6,25%	0,00%	9,52%	17,65%	12,50%
5- Cinco vezes ou mais	17	17	14	3	7	10	0	14	2	1	11	4	2
%	15,18%	15,18%	24,14%	5,56%	19,44%	14,93%	0,00%	19,72%	6,25%	11,11%	17,46%	23,53%	6,25%

PESQUISA DE OPINIÃO DE CLIENTES
 PERÍODO DA PESQUISA : 01/09/2009 A 09/09/2009
AMOSTRA TOTAL = 112 ENTREVISTAS

DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 36 - "Na sua opinião tem algum serviço que mereceria destaque?"

NÚMERO	TOTAL		SEXO		FAIXA ETÁRIA			MOTIVO			EMPREENHIMENTO		
	RESPON- DIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercure	Outros
Nº base de Entrevistas	112	112	58	54	36	67	9	71	32	9	63	17	32
%		100,00%	51,79%	48,21%	32,14%	59,82%	8,04%	63,39%	28,57%	8,04%	56,25%	15,18%	28,57%
1- Sim	28	28	14	14	9	16	3	16	6	6	18	3	7
%	25,00%	25,00%	24,14%	25,93%	25,00%	23,88%	33,33%	22,54%	18,75%	66,67%	28,57%	17,65%	21,88%
2- Não	84	84	44	40	27	51	6	55	26	3	45	14	25
%	75,00%	75,00%	75,86%	74,07%	75,00%	76,12%	66,67%	77,46%	81,25%	33,33%	71,43%	82,35%	78,13%

PESQUISA DE OPINIÃO DE CLIENTES
 PERÍODO DA PESQUISA : 01/09/2009 A 09/09/2009
AMOSTRA TOTAL = 112 ENTREVISTAS

DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 37 - "O senhor(a) se hospedaria novamente nesse hotel ou outro da rede Ac

NÚMERO	TOTAL		SEXO		FAIXA ETÁRIA			MOTIVO			EMPREENHIMENTO		
	RESPON- DIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passeio	Outros	IBIS	Mercure	Outros
Nº base de Entrevistas	112	112	58	54	36	67	9	71	32	9	63	17	32
%		100,00%	51,79%	48,21%	32,14%	59,82%	8,04%	63,39%	28,57%	8,04%	56,25%	15,18%	28,57%
1- Sim	105	105	55	50	34	62	9	69	27	9	59	17	29
%	93,75%	93,75%	94,83%	92,59%	94,44%	92,54%	100,00%	97,18%	84,38%	100,00%	93,65%	100,00%	90,63%
2- Não	7	7	3	4	2	5	0	2	5	0	4	0	3
%	6,25%	6,25%	5,17%	7,41%	5,56%	7,46%	0,00%	2,82%	15,63%	0,00%	6,35%	0,00%	9,38%

PESQUISA DE OPINIÃO DE CLIENTES
 PERÍODO DA PESQUISA : 01/09/2009 A 09/09/2009
AMOSTRA TOTAL = 112 ENTREVISTAS

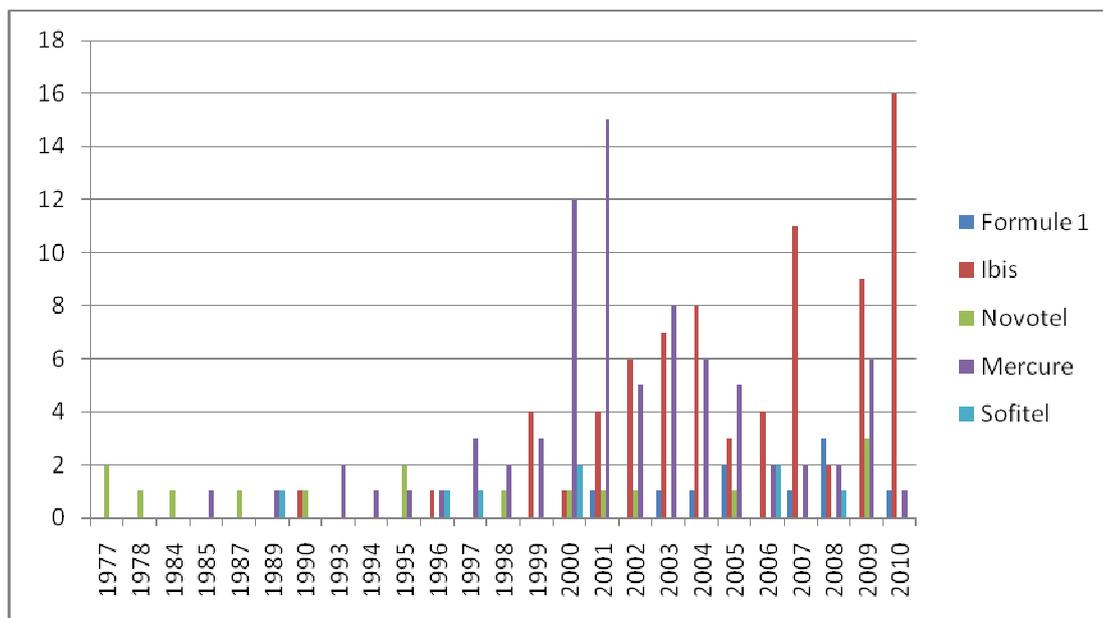
DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO A PERGUNTA Nº: 38 - "O senhor(a) indicaria esse hotel para pessoas do seu círculo de relacionamento?"

NUMERO %	TOTAL		SEXO		FAIXA ETÁRIA			MOTIVO			EMPREENHIMENTO		
	RESPO- NDIDAS	GERAL	Masc.	Fem.	Até 30	31 a 55	Acima de 55	Negócios	Passado	Outros	IBIS	Mercure	Outros
Nº base de Entrevistas %	112 %	112 100,00%	58 51,79%	54 48,21%	36 32,14%	67 59,82%	9 8,04%	71 63,39%	32 28,57%	9 8,04%	63 56,25%	17 15,18%	32 28,57%
1- Sim, sem dúvida nenhuma	61 54,46%	61 54,46%	34 58,62%	27 50,00%	22 61,11%	32 47,76%	7 77,78%	38 53,52%	18 56,25%	5 55,56%	33 52,38%	13 76,47%	15 46,88%
2- Sim, é provável	31 27,68%	31 27,68%	13 22,41%	18 33,33%	5 13,89%	25 37,31%	1 11,11%	24 33,80%	4 12,50%	3 33,33%	17 26,98%	2 11,76%	12 37,50%
3- Talvez sim	13 11,61%	13 11,61%	7 12,07%	6 11,11%	6 16,67%	6 8,96%	1 11,11%	8 11,11%	5 15,63%	0 0,00%	9 14,29%	2 11,76%	2 6,25%
4- Talvez não	3 2,68%	3 2,68%	1 1,72%	2 3,70%	2 5,56%	1 1,49%	0 0,00%	1 1,41%	2 6,25%	0 0,00%	1 1,59%	0 0,00%	2 6,25%
5- Não	3 2,68%	3 2,68%	3 5,17%	0 0,00%	0 0,00%	3 4,48%	0 0,00%	0 0,00%	2 6,25%	1 11,11%	2 3,17%	0 0,00%	1 3,13%
6- Jamais, em hipótese alguma	1 0,89%	1 0,89%	0 0,00%	1 1,85%	1 2,78%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	1 3,13%	0 0,00%	1 1,59%	0 0,00%	0 0,00%

ANEXO I

1) Gráfico das inaugurações gerais dos hotéis da rede *Accor Hospitality* no Brasil:

Panorama Geral das inaugurações das diferentes marcas



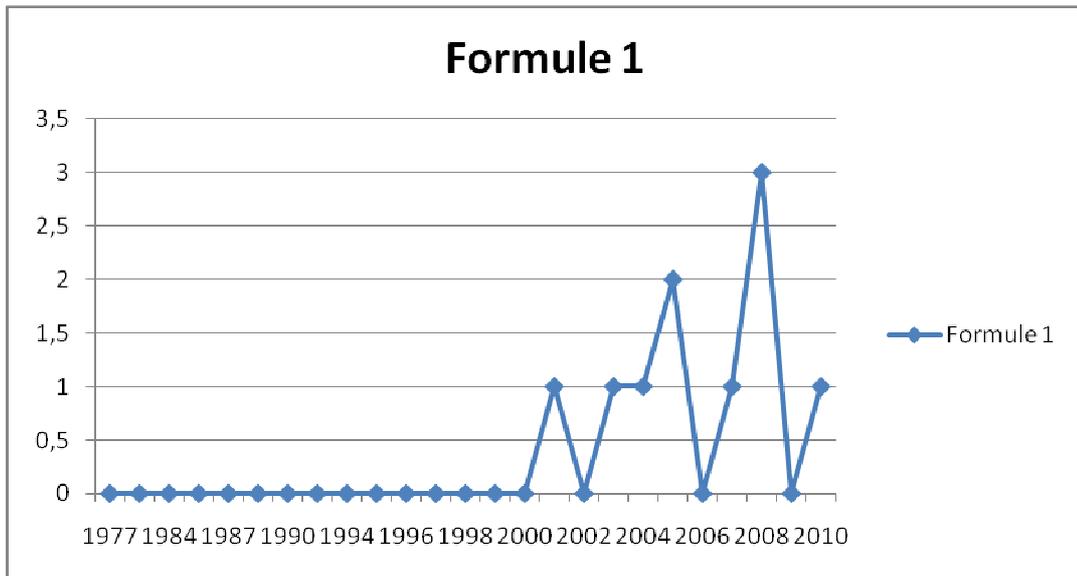
Fonte: Gráfico adaptado de ACCOR (2009).

No panorama brasileiro, como pôde-se notar no gráfico acima, as inaugurações dos empreendimentos da rede *Accor Hospitality*, têm destacado bastante suas bandeiras Ibis e Mercure, as quais pertencem às categorias média e econômica.

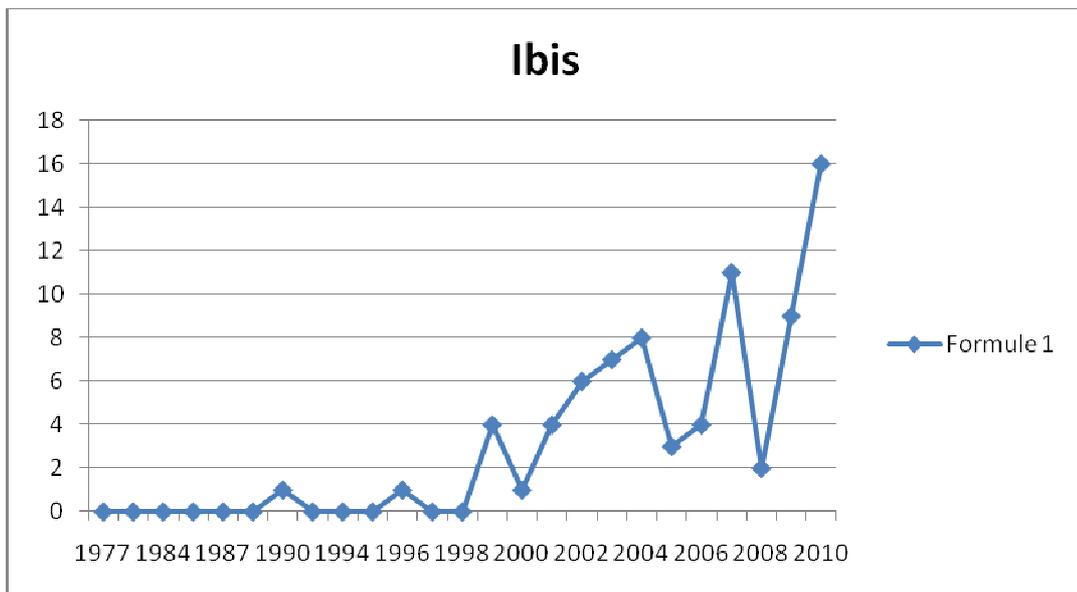
2) Gráficos referentes às unidades inauguradas sob cada uma das bandeiras pertencentes à rede *Accor Hospitality*, separadas por categoria:

No gráfico abaixo nota-se a ascendência das inaugurações da bandeira Formule 1, de categoria supereconômica, a partir do ano 2000, atingindo o ponto máximo no ano de 2008, com forte tendência a um novo crescimento expressivo em 2010. Os hotéis da categoria econômica, sob a bandeira Ibis, estão em franco crescimento, com uma perspectiva muito positiva para o ano de 2010.

Categorias econômica e supereconômica



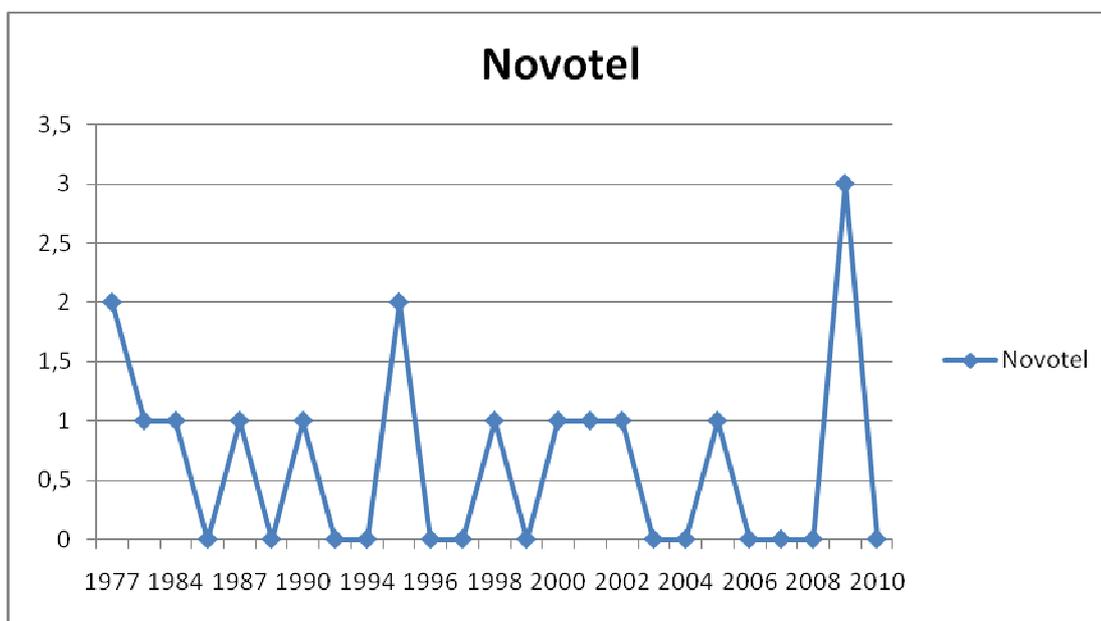
Fonte: Gráfico adaptado de ACCOR (2009).



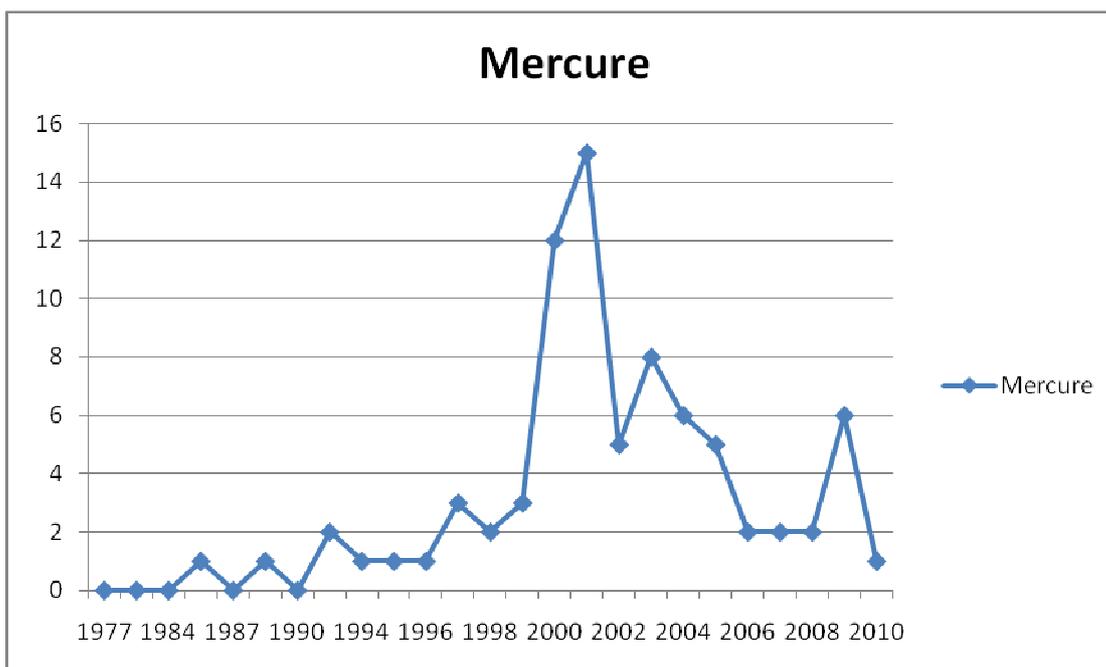
Fonte: Gráfico adaptado de ACCOR (2009).

Os empreendimentos de categoria média têm na bandeira Mercure sua grande expressividade, a bandeira Novotel, que até pouco tempo era considerada destaque na categoria, deixa seu espaço para o Mercure.

Categoria média

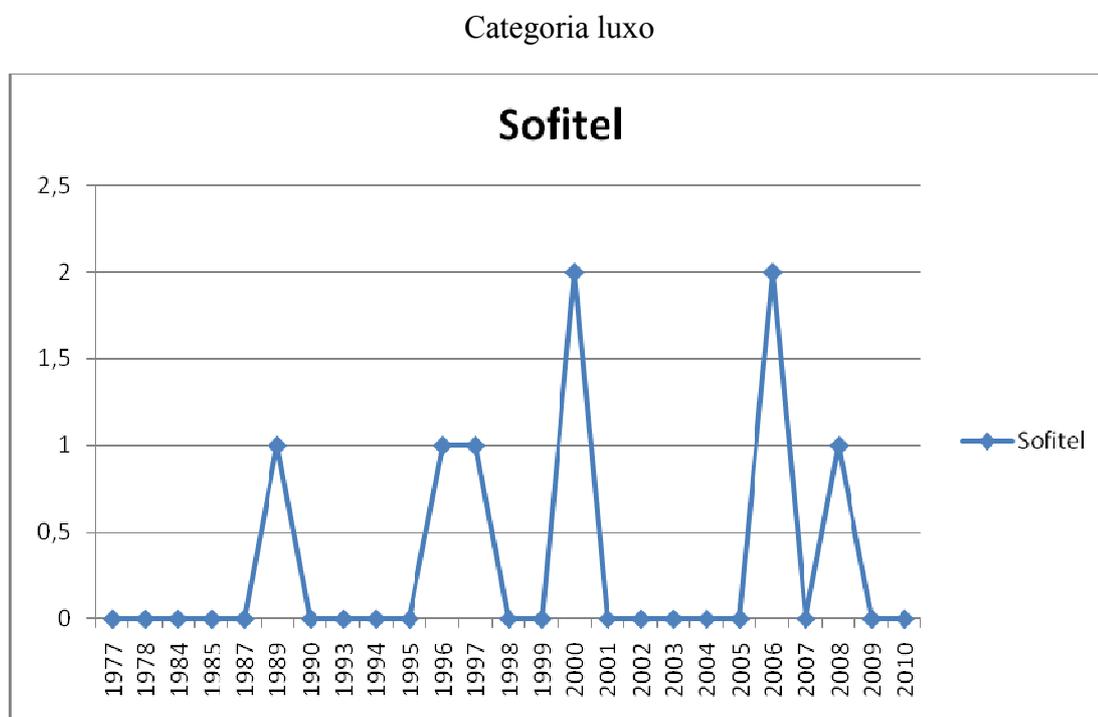


Fonte: Gráfico adaptado de ACCOR (2009).



Fonte: Gráfico adaptado de ACCOR (2009).

A categoria luxo, não se apresenta mais como o foco da rede Accor, uma vez que durante os anos de 2009 e 2010, não há inaugurações previstas para essa categoria representada pela bandeira Sofitel.



Fonte: Gráfico adaptado de ACCOR (2009).