

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO**

**HELEN TOMAZ HEXSEL**

**OS EFEITOS DA ORIENTAÇÃO PARA SERVIÇO, NA COCRIAÇÃO E NA  
AVALIAÇÃO ON-LINE NO SETOR HOTELEIRO**

**São Leopoldo**

**2018**

HELEN TOMAZ HEXSEL

OS EFEITOS DA ORIENTAÇÃO PARA SERVIÇO, NA COCRIAÇÃO E NA  
AVALIAÇÃO ON-LINE NO SETOR HOTELEIRO

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Celso Augusto de Matos

São Leopoldo

2018

H614e Hexsel, Helen Tomaz.

Os efeitos da orientação para serviço, na cocriação e na avaliação on-line no setor hoteleiro / Helen Tomaz Hexsel. – 2018.

97 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo, 2018.

“Orientador: Prof. Dr. Celso Augusto de Matos.”

1. Hotéis - Administração. 2. Avaliação. 3. Orientação para serviços. 4. Administração de hotéis. I. Título.

CDU 658

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Bibliotecária: Bruna Sant'Anna – CRB 10/2360)

Helen Tomaz Hexsel

OS EFEITOS DA ORIENTAÇÃO PARA SERVIÇO, NA COCRIAÇÃO E NA  
AVALIAÇÃO ON-LINE NO SETOR HOTELEIRO

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para obtenção do título de Mestre em  
Administração, pelo Programa de Pós-  
Graduação em Administração da Universidade  
do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em (dia) (mês) (ano)

BANCA EXAMINADORA

---

Dra. Cristiane Pizzutti dos Santos – Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

---

Dr. Fernando de Oliveira Santini – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos

---

Dra. Mirian Borchardt – Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UFRGS

---

Dr. Celso Augusto de Matos – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos

(Orientador)

Dedico este trabalho aos meus pais, minhas irmãs e minha vó (*in memoriam*) que sempre me incentivaram a seguir meus sonhos.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço àqueles que me orientaram no caminho até aqui e que me estimularam a seguir em frente na busca do crescimento.

Aos meus pais, Sonia e Geraldo, primeiros e eternos mestres que pelo seu amor, dedicação, incentivo, exemplo e luta fizeram-me acreditar na possibilidade que temos de realizar nossos sonhos;

Às minhas irmãs Haline e Bruna pelo seu amor, apoio, torcida e incentivo e pela ajuda prestada ao longo desta caminhada.

A todos os professores que me acompanharam durante o mestrado, em especial ao professor Dr. Celso Augusto de Matos, meu orientador, um mestre na arte de ensinar, pela disponibilidade em partilhar seus conhecimentos, pelas contribuições, sempre valiosas, e por acreditar em meu potencial. Aos professores: Dra. Cristiane Pizzutti dos Santos, Dr. Guilherme Trez, Dr. Fernando de Oliveira Santini e Dra. Mirian Borchardt, que participaram das minhas bancas, pelas valiosas contribuições recebidas.

Aos colegas, pela companhia nesta jornada, em especial a Jocimara Mauer, ao Lucas Endrigo Ribeiro Severo, Rogério Inácio Knebel e Ana Carolina Campos pela amizade, troca de informações e conhecimento ao longo dessa caminhada. Espero, sinceramente, algum dia, poder retribuir parte do que estes valiosos amigos partilharam comigo.

Às demais pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para a concretização deste trabalho.

Meu muito obrigado!

## RESUMO

O propósito de uma organização é atender os interesses e necessidades de seus clientes e para que isso aconteça, ela precisa ser orientada para serviço. Portanto, precisa possuir um conjunto de políticas, práticas e procedimentos internos que a possibilitem entregar um serviço excelente. No momento em que o setor hoteleiro compreende que a sua sobrevivência e crescimento dependem da criação e oferta de experiências memoráveis para seus clientes, e percebem que a cocriação pode ser utilizada na tentativa de responder as variadas expectativas que eles possuem, a sua habilidade para cocriar e o seu comportamento de cocriação assumem papéis fundamentais para colocá-la em prática. Neste cenário, as avaliações on-line podem ser utilizadas com uma forma de compreender as opiniões, pensamentos e reações dos clientes sobre os serviços que se oferece. Servindo para analisar se o cliente realmente percebe a excelência nos serviços prestados. Diante deste contexto, este estudo tem como objetivo analisar os efeitos da orientação para serviço do hotel (i) na sua habilidade de cocriação, (ii) no seu comportamento de cocriação, (iii) nas avaliações on-line que recebem dos clientes e analisar o efeito que (iv) a habilidade de cocriação possui no comportamento de cocriação. Para tanto, primeiramente, realizou-se uma etapa exploratória, onde 6 hotéis foram entrevistados com o objetivo de auxiliar na validação das escalas a serem utilizadas, na medida em que as entrevistas possibilitam um maior conhecimento sobre os construtos estudados e em como eles se encaixam no setor hoteleiro. Após, foi realizada uma *survey* com 155 hotéis do Estado do Rio Grande do Sul a fim de investigar os aspectos apresentados anteriormente. A técnica de estatística utilizada para análise dos dados foi a Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Os resultados mostram que a orientação para serviço influencia positivamente na habilidade de cocriação, no comportamento de cocriação e na avaliação on-line. Destaca-se que a variância explicada atingiu índices importantes no momento em que a orientação para serviço explica 88,8% da habilidade de cocriação, 56% do comportamento de cocriação e 33,3% da avaliação on-line que hotéis recebem de seus clientes. Por outro lado, a habilidade de cocriação não apresentou efeito no comportamento de cocriação. Assim, os hotéis devem buscar uma maior orientação para serviços, a fim de alcançar maiores níveis de cocriação e melhores avaliações on-line.

**Palavras-chave:** Orientação para serviços, habilidade de cocriação, comportamento de cocriação, avaliações on-line, setor hoteleiro.

## ABSTRACT

The aim of an organization is to satisfy the needs and desires of the customer. For this, the organization must have service orientation. Therefore, the organization needs a basic set of organizational policies, practices and procedures to be able to deliver service excellence. When the hospitality industry understands that their future survival and growth depends upon creating and offering unique and memorable experiences for their customers, and realized that co-creation can be adopted to try to respond to customer expectations, their ability to co-create and their willingness to co-create will be the key to put co-creation in practice. Faced with this scenario the on-line reviews can be used as a way to comprehend the personal thoughts, reactions and opinions of the clients about the services that the organization offers. With this, is possible to analyze if the client really perceived an excellence in the services provided. Then, this research aims to analyze the effects of hotel service orientation (i) in their ability to co-create, (ii) in their willingness to co-create and (iii) in on-line reviews, and (iv) analyze the effect of ability to co-create have on willingness to co-create. Therefore, an exploratory study was made with 6 hotels, an attempt to get a better knowledge of how the studied constructs fits on the hotel sector to assist on the scales validation. Afterwards, a survey was realized with 155 hotels in the State of Rio Grande do Sul in order to investigate the aspects presented previously. The statistic technique used was Structural Equation Model (MEE). The results have shown that service orientation influences ability to co-create, willingness to co-create and on-line reviews positively. The explained variance has reached important indexes since service orientation explained 88,8% of ability to co-create, 33,3% of willingness to co-create and 33,3% of on-line reviews that hotels received by clients. On the other hand, ability to co-create has not presented influence on willingness to co-create. Thus, hotels should search a major service orientation to reach high levels of co-creation and better on-line reviews.

**Keywords:** Service orientation, ability to co-create, willingness to co-create; on-line reviews; hospitality industry.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Perspectivas da orientação para serviço.....	18
Figura 2 – Modelo Conceitual de Pesquisa .....	24
Figura 3 – <i>Design</i> de Pesquisa.....	32
Figura 4 – Nuvem de palavras formada a partir das entrevistas.....	49
Figura 5 - Modelo estrutural final .....	71
Figura 6 – Caminhos relevantes do modelo estrutural .....	80

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Impacto da orientação para serviço .....	20
Quadro 2 – Características da Cocriação.....	21
Quadro 3 – Conceito geral dos construtos e os seus autores .....	25
Quadro 4 – Categorização das entrevistas.....	35
Quadro 5– Contribuições dos professores pesquisadores na validação de conteúdo .....	37
Quadro 6 - Contribuições dos gerentes de hotéis na validação de conteúdo.....	37
Quadro 7 – Escala de Orientação para Serviço – Robinson e Williamson (2014).....	38
Quadro 8– Escala de Habilidade de Cocriação .....	39
Quadro 9 – Escala de Comportamento de Cocriação .....	39
Quadro 10 – Questões sobre identificação hotel e respondente, do perfil do respondente e questões finais do questionário de pesquisa .....	41
Quadro 11 – Índice de ajuste do modelo .....	47
Quadro 12 – Perfil dos hotéis entrevistados .....	50

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Análise do pré-teste por construto .....	40
Tabela 2 – Localização do hotel .....	56
Tabela 3 – Estrela dos hotéis .....	57
Tabela 4 – Porte do hotel .....	58
Tabela 5 - Gênero .....	58
Tabela 6 - Escolaridade .....	58
Tabela 7 – Tempo de atuação no hotel .....	59
Tabela 8 – Tempo de experiência no ramo hoteleiro .....	59
Tabela 9 – Estatística descritiva das variáveis pesquisadas .....	60
Tabela 10 – Estatística descritiva das variáveis – levantamento de dados ausentes .....	62
Tabela 11 – Resultado das observações atípicas ( <i>outliers</i> ) .....	63
Tabela 12 – Teste de normalidade – assimetria e curtose .....	64
Tabela 13 – Análise das cargas fatoriais .....	66
Tabela 14 – Índices de ajuste do modelo de medida .....	68
Tabela 15 – Análise do Alpha de Cronbach, CC e AVE.....	68
Tabela 16 – Resumo das variáveis após purificação .....	69
Tabela 17 – Análise da variância extraída e compartilhada – Teste Fornell e Lacker (1981) .	70
Tabela 18 - Análise de validade discriminante – Teste Bagozzi e Philipps (1982) .....	70
Tabela 20 - Índices de ajuste do modelo .....	72
Tabela 21- Variância explicada dos construtos do modelo .....	72
Tabela 22 - Teste de hipóteses do modelo.....	73

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
2.1 ORIENTAÇÃO PARA SERVIÇO .....	18
2.2 COCRIAÇÃO.....	20
2.3 AVALIAÇÕES ON-LINE .....	22
2.4 MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA.....	23
<b>2.4.1 HIPÓTESES DE PESQUISA .....</b>	<b>26</b>
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS .....</b>	<b>30</b>
3.1 ETAPA EXPLORATÓRIA.....	33
<b>3.1.1 Revisão teórica .....</b>	<b>33</b>
<b>3.1.2 Elaboração do roteiro de entrevistas .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1.3 Coleta de dados exploratórios .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1.4 Análise dos dados.....</b>	<b>35</b>
<b>3.1.5 Construção do questionário para pesquisa quantitativa .....</b>	<b>36</b>
3.2 PESQUISA DESCRITIVA .....	40
<b>3.2.1 Pré-teste do instrumento de coleta de dados.....</b>	<b>40</b>
<b>3.2.2 Instrumento de coleta de dados.....</b>	<b>41</b>
<b>3.2.3 Ambiência de pesquisa .....</b>	<b>41</b>
<b>3.2.4 Coleta de dados .....</b>	<b>43</b>
<b>3.2.5 Procedimentos estatísticos para preparação e análise dos dados .....</b>	<b>44</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS – PESQUISA EXPLORATÓRIA .....</b>	<b>49</b>
4.1 PERFIL DOS HOTÉIS ENTREVISTADOS .....	49
4.2 ORIENTAÇÃO PARA SERVIÇO .....	50
4.3 COCRIAÇÃO.....	54
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS – PESQUISA DESCRITIVA</b>	<b>56</b>
5.1 ANÁLISE DO PERFIL DA AMOSTRA.....	56
5.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS ITENS.....	59

5.2 PREPARAÇÃO DOS DADOS .....	62
5.2.1 Dados ausentes (Missing data) .....	62
5.2.2 Observações atípicas ( <i>outliers</i> ) .....	63
5.2.3 Normalidade.....	63
5.2.4 Linearidade .....	65
5.3 ANÁLISE DO MODELO DE MEDIDA.....	65
5.3.1 Validade convergente .....	65
5.3.2 Validade discriminante .....	69
5.4 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL.....	70
5.4.1 Teste do modelo conceitual de pesquisa .....	71
<b>6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES.....</b>	<b>75</b>
6.1 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	75
6.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	80
6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	81
6.4 PROPOSIÇÕES DE FUTURAS PESQUISAS.....	82
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>83</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS .....</b>	<b>91</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO FINAL DA PESQUISA .....</b>	<b>92</b>
<b>APÊNDICE C - CARTA DE APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>95</b>
<b>APÊNDICE D – TESTE DE LINEARIDADE .....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICE E – TESTE DE LINEARIDADE APÓS PURIFICAÇÃO.....</b>	<b>97</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As economias mundiais estão tornando-se caracterizadas por serviços, devendo esse crescimento continuar mesmo em países que historicamente possuem seu foco na fabricação de produtos (OSTROM *et al.*, 2010). Isso ocorre devido aos avanços tecnológicos que tem levado a uma proliferação dos serviços e modificado a forma com que esses são entregues e experimentados. Além disso, a comoditização das ofertas, proveniente da intensa competição, possibilita que os serviços sejam vistos como uma forma de diferenciação perante o mercado (OSTROM *et al.*, 2015). Assim, diante deste fenômeno, mais pesquisas são necessárias a fim de analisar como isso afeta as empresas, a sociedade e os consumidores (BARILE *et al.*, 2016; BITNER; BROWN, 2008; OSTROM *et al.*, 2015).

Perante isso, Ostrom *et al.* (2015) destacam as 12 prioridades de pesquisa na área de marketing de serviços: I) Estimular a inovação de serviços; II) Facilitar a servitização, a infusão e as soluções de serviços; III) Compreender as questões relevantes da organização e dos colaboradores para o sucesso do serviço; IV) Desenvolvimento de redes e sistemas de serviços; V) Alavancar o design do serviço; VI) Utilização da Big Data para o avanço em serviços; VII) Compreensão da criação de valor; VIII) Aprimorar a experiência de serviço; IX) Melhorar o bem estar através de serviços transformadores; X) Medir e otimizar o desempenho e o impacto do serviço; XI) Compreender o serviço em um contexto global; e XII) Alavancar a tecnologia para avançar o serviço.

A evolução das empresas que trabalham com bens para empresas prestadoras de serviços, a mudança de cultura para apoiar a servitização, a necessidade de investigar problemas críticos para economias emergentes, a integração do papel do cliente, funcionários e tecnologia para a criação de valor, exemplificam algumas das sub-prioridades listadas (OSTROM *et al.*, 2015). Contudo, apesar de todos os itens destacados pelos autores possuírem a sua importância, eles ressaltam que pesquisas que se proponham a estudar a medição e a otimização do desempenho são fundamentais para o desenvolvimento da área. Outros autores concordam com este argumento, na medida em que ressaltam a importância dos serviços, bem como a busca pela excelência desses (BENYOUSSEF ZGHIDI; ZAIEM, 2017; DEMIRKAN, 2016; OLIVEIRA; ROTH, 2012; PRAKASH; SOMASUNDARAM; KRISHNAMOORTHY, 2016; SPRING; ARAUJO, 2009).

Com foco na otimização do serviço, Lytle; Hom e Mokwa (1998), Lytle e Timmerman (2006) e Oliveira e Roth (2012b) ressaltam que a propensão de uma empresa em fornecer um serviço de excelência provém da sua orientação para serviço. Por sua vez, Lytle, Hom e

Mokwa (1998) esclarecem que a orientação para serviço organizacional consiste em um conjunto de políticas, práticas e procedimentos duradouros que visam apoiar e recompensar o comportamento de serviço com o objetivo de entregar um serviço excelente. Desta forma, quando uma organização é orientada para serviço, tem como intenção atender as necessidades de seus clientes, a fim de entregar excelência no serviço prestado, permitindo assim a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável.

Pesquisas realizadas sobre a orientação para serviços comprovam que ela impacta diretamente no lucro (BENYOUSSEF ZGHIDI; ZAIEM, 2017; HOMBURG; HOYER; FASSNACHT, 2002; KOHTAMAKI *et al.*, 2015; LEE; PARK; YOO, 1999; LYTLE; HOM; MOKWA, 1998; LYTLE; TIMMERMAN, 2006), no crescimento (LYTLE; HOM; MOKWA, 1998), na satisfação (HA *et al.*, 2014; JOHNSON, 1996; KIM, 2011; LYTLE; HOM; MOKWA, 1998), na identificação (TUNG; LIANG; CHEN, 2014) e na lealdade do cliente (GEBAUER; EDVARDSSON; BJURKO, 2010; KIM, 2011; URBAN, 2009). Diante desses resultados, percebe-se a importância que este fator possui no resultado organizacional, pois ele pode propiciar um desempenho sustentável em longo prazo (LYTLE; HOM; MOKWA, 1998; LYTLE; TIMMERMAN, 2006).

Com o intuito de melhor atender as necessidades de seus clientes e entregar uma excelência no serviço prestado, a empresa pode se utilizar ainda da cocriação na tentativa de engajar o cliente e buscar a sua participação mais ativa no processo de prestação de serviços. Desta forma, a cocriação pode fornecer uma vantagem competitiva para a organização (CHATHOTH *et al.*, 2013). Vista como fundamental para a criação de valor ao cliente, a cocriação pode ser definida como a produção conjunta de valor entre empresa e cliente por meio de um processo interativo (VARGO; LUSCH, 2008; PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; ZWASS, 2010), tendo como consequência a geração de valor através da customização que impactará na satisfação do cliente (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Portanto, a cocriação busca uma melhor composição de valor ao consumidor na medida em que atende a seus interesses e desejos.

Pesquisas existentes sobre criação de valor enfatizam a necessidade de adotar a lógica dominante de serviços (LDS) de modo que produtos inovadores possam ser ofertados, auxiliando a criar experiências memoráveis para o consumidor (GRÖNROOS, 2008; LUSCH; VARGO; O'BRIEN, 2007). Desta forma, na LDS, tem-se o serviço como fonte de valor, na medida em que bens passam a ser considerados apenas um meio de transmissão de conhecimento e habilidades (VARGO; LUSCH, 2016). Ou seja, não são as características

físicas dos produtos, mas sim os benefícios por eles gerados que caracterizam o que é realmente importante para o consumidor (LUSCH; VARGO, 2006).

Todavia, na era do comércio eletrônico, em que muitas empresas estão envolvidas em vendas on-line, outro fator importante a ser considerado neste cenário são as avaliações on-line realizadas pelos clientes sobre um produto ou serviço (SCHUCKERT; LIU; LAW, 2015). Através delas, torna-se possível que os consumidores interajam virtualmente e compartilhem informações, opiniões e conhecimento sobre produtos, serviços e marcas (BUHALIS; LAW, 2008; FILIERI; MCLEAY, 2014; LEUNG *et al.*, 2013). Com base nessas informações compartilhadas, potenciais usuários acabam por revisar e até alterar suas decisões de compra (SERRA CANTALLOPS; SALVI, 2014; SPARKS; BROWNING, 2011). Além disso, quando a empresa se expõe para avaliações on-line, a consideração para ser contratada por parte dos consumidores aumenta (VERMEULEN; SEEGER, 2009). Desta forma, percebe-se que a avaliação on-line traduz a percepção que o cliente possui do produto ou serviço, sendo um importante item a ser analisado.

Nesse sentido, apesar de diversas pesquisas terem sido desenvolvidas sobre orientação para serviço, poucas acabaram por focar no entendimento deste conceito no setor de hospitalidade. Se considerarmos apenas o setor hoteleiro, este número torna-se ainda menor, com apenas três artigos com esse propósito dos autores Chen (2007), Lee, Park e Yoo (1999) e Gonzáles e Carazo (2006). Sendo a orientação para serviço crucial para o setor, o desenvolvimento de pesquisas nessa área, com o intuito de obter instrumentos válidos de orientação para serviço, deveriam ser mais desenvolvidos, pois podem auxiliar os gestores da área a alcançarem a excelência nos serviços prestados (PIZAM, 2012; TENG; BARROWS, 2009).

Dentro do setor hoteleiro, as pesquisas realizadas sobre cocriação, em sua maioria, buscam compreender melhor a participação do cliente neste processo, não dando ênfase para o lado organizacional. Desta forma, apresentam uma visão parcial da cocriação no setor. Pesquisadores preocupam-se em como engajar o cliente na cocriação (NAVARRO; ANDREU; CERVERA, 2014; NAVARRO; GARZÓN; ROIG-TIerno, 2015), em como realizar a inovação de produtos e serviços (SANTOS-VIJANDE; LÓPEZ-SÁNCHEZ; PASCUAL-FERNÁNDEZ, 2015), em como a cocriação leva à satisfação (NAVARRO; LLINARES; GARZON, 2016), mas sem analisar a habilidade nem o comportamento de cocriação que os hotéis possuem para participar deste processo.

Em relação às pesquisas desenvolvidas sobre avaliação on-line do consumidor no setor hoteleiro, em sua maioria, estão centradas na identificação do impacto que essas avaliações

possuem sobre o potencial consumidor durante o planejamento de sua viagem (FILIERI; MCLEAY, 2014; SPARKS; BROWNING, 2011; VERMEULEN; SEEGER, 2009). Além disso, também existem pesquisas que buscam analisar o impacto que as avaliações on-line possuem na performance (BUHALIS; LAW, 2008; PHILLIPS *et al.*, 2017; YE *et al.*, 2011; YE; LAW; GU, 2009), o valor comercial que as avaliações online possuem (XIE; ZHANG; ZHANG, 2014), entre outras. Todavia, não foi possível identificar pesquisas que se propusessem a relacionar avaliações on-line e orientação para serviço. Espera-se que empresas que possuam uma maior orientação para serviços possam receber avaliações online mais favoráveis.

Quando analisamos o setor de hotelaria no Brasil, percebe-se que após 10 anos consecutivos de crescimento, no ano de 2015, o setor apresentou uma queda no faturamento. Essa queda foi tão significativa que representa quase 4% do PIB brasileiro (JLL's HOTELS & HOSPITALITY GROUP, 2016). Mesmo com o valor médio da diária 8,6% menor que o praticado em 2014, essa política de preço mais agressiva não foi suficiente para melhorar a taxa de ocupação média que era quase de 70% em 2014, e fechou 2016 em 55%, o menor valor obtido na categoria desde 2006. Além disso, a margem de lucro dos hotéis que era de 36% em 2014, caiu para 29% em 2015 e para 25% em 2016 (JLL's HOTELS & HOSPITALITY GROUP, 2016, 2017).

O fraco desempenho econômico do País acabou por impactar negativamente no desempenho dos hotéis nesses últimos anos. Esse resultado só não foi pior, devido ao impacto das altas diárias dos hotéis do Rio de Janeiro nos períodos pré e durante Jogos Olímpicos e devido à desvalorização do Real, o que estimula a captação de hóspedes estrangeiros. Todavia, a receita por quarto disponível em 2015 caiu 15% e em 2016 9% ajudando a fundamentar a tendência de interrupção de queda durante o ano de 2017. Em relação ao crescimento de número de quartos, apesar do mau desempenho do setor, esses cresceram em 4,2% em 2015 e 3% em 2016 (JLL's HOTELS & HOSPITALITY GROUP, 2017).

Em vista dos dados aqui apresentados, percebe-se que o número de empresas concorrentes no setor vem aumentando nos últimos anos. Contudo, existe uma queda no faturamento. Este cenário demonstra o quão acirrado é a concorrência enfrentada. Desta forma, faz-se cada vez mais importante para a organização obter um destaque perante seus concorrentes, assumindo a excelência no serviço prestado um importante papel.

Levando-se em consideração este contexto, Lytle e Timmerman (2006) explicam que a excelência no serviço prestado deve se tornar uma prioridade estratégica, já que afeta significativamente a criação de valor, a vantagem competitiva, a satisfação do cliente, o

crescimento e a rentabilidade da organização. Assim, a orientação para serviço deve ser encarada como uma resposta estratégica da empresa ao mercado, permitindo, através de um serviço excepcional, aumentar a sua vantagem competitiva, bem como o valor para o cliente.

Além disso, Binkhorst e Den Dekker (2009) e Phillips *et al.* (2017) reforçam que no setor hoteleiro se faz necessário um grande conhecimento sobre os consumidores para que um serviço possa ser desenhado a fim de atender as expectativas dos clientes. Desta forma, o setor deve utilizar da cocriação para melhor compreender as expectativas dos consumidores e assim conseguir uma vantagem competitiva (CHATHOTH *et al.*, 2013).

Ademais, considerando que a maior parte das receitas dos hotéis provém de reservas realizadas por meio de plataformas on-line (BUHALIS; LAW, 2008) e sabendo-se que, após o consumo, os clientes deixam seus *feedbacks* on-line, essas avaliações por eles realizadas, tornam-se cada vez mais importantes (SCHUCKERT; LIU; LAW, 2015), tendo em vista que para potenciais clientes elas são consideradas autênticas, confiáveis e influentes (LI; HITT, 2008). Desta forma, essas avaliações desempenham um importante papel nas vendas on-line do setor hoteleiro que oferece serviços buscando a satisfação de seu cliente (SCHUCKERT; LIU; LAW, 2015).

Portanto, estando a orientação para serviço preocupada com o desenvolvimento de práticas, políticas e processos internos para levar um serviço de excelência ao cliente que acaba por impactar na performance da empresa (BENYOUSSEF ZGHIDI; ZAIEM, 2017; LYTTLE; TIMMERMAN, 2006), sendo a sobrevivência e o crescimento de uma empresa do setor hoteleiro dependente da criação de uma oferta/experiência memorável em seu cliente (WALLS *et al.*, 2011) e a cocriação uma tentativa de participação mais ativa dos clientes nos serviços com o objetivo de criar experiências personalizadas (CHATHOTH *et al.*, 2013), sendo a avaliação on-line o compartilhamento das opiniões e experiências vivenciadas pelos clientes que impactam diretamente na decisão/comportamento de compra de futuros clientes (GAVILAN; AVELLO; MARTINEZ-NAVARRO, 2018; SERRA CANTALLOPS; SALVI, 2014), faz-se importante estudar as inter-relações entre esses construtos. Portanto, com base nessas considerações, define-se o seguinte problema de pesquisa:

**Quais os efeitos da orientação para serviço na habilidade de cocriar, no comportamento de cocriação e nas avaliações on-line das organizações do setor hoteleiro?**

A pesquisa sobre serviços nunca foi tão importante ou necessária como é hoje. A justificativa para tal pode ser encontrada no contexto atual (OSTROM *et al.*, 2015). Com base nas discussões anteriores, percebe-se que o setor hoteleiro no Brasil está em expansão,

apesar de apresentar um declínio em seu faturamento, porém possui perspectivas de melhoras. Assim, torna-se possível inferir que a concorrência no setor está muito acirrada. Logo, sendo a orientação para serviço e a cocriação conceitos determinantes na criação de valor para o cliente, na qual os resultados organizacionais estão diretamente relacionados, e as avaliações on-line pelos clientes realizadas a expressão sobre as suas experiências vivenciadas, torna-se importante as empresas entenderem e mensurarem a sua orientação para serviço, cocriação e avaliações on-line. A partir disso, será possível que ela melhor identifique a forma com que está posicionada no mercado em comparação com seus concorrentes, podendo ajustar suas estratégias para obter um melhor desempenho.

Desta forma, o objetivo geral desta dissertação é **analisar os efeitos da orientação para serviço do hotel (i) na sua habilidade de cocriação (ii) no seu comportamento de cocriação, (iii) nas avaliações on-line que os hotéis recebem dos clientes e analisar o efeito que (iv) a habilidade de cocriação possui no comportamento de cocriação.** Nota-se que o modelo combina dados de duas fontes: (a) dos gestores dos hotéis, que avaliam a orientação para serviço e a cocriação e (b) dos clientes, que fizeram as avaliações online. Para tanto, os seguintes objetivos específicos foram definidos para esta pesquisa:

- a) Identificar as dimensões que compõem a orientação para serviço;
- b) Analisar o efeito da orientação para serviço na habilidade de cocriação;
- c) Investigar o impacto da orientação para serviço no comportamento de cocriação;
- d) Analisar a influência da habilidade de cocriação no comportamento de cocriação;
- e) Investigar em que medida empresas com maior orientação para serviços possuem avaliações online mais favoráveis.

Esta dissertação está estruturada da seguinte forma. O capítulo 1, Introdução, apresenta a definição e delimitação do problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, bem como a justificativa para a realização deste estudo. O capítulo 2 desenvolve a fundamentação teórica sobre o tema de orientação para serviço e cocriação, na qual as principais teorias e conceitos que subsidiaram o presente estudo são abordados. Além disso, tem-se ainda a apresentação do modelo conceitual e das hipóteses a serem pesquisadas. No capítulo 4 os métodos e os procedimentos são descritos, enquanto o capítulo 5 mostra a análise dos resultados e, por fim, o capítulo 6 faz a discussão dos resultados e conclusões da pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo introduzir os conceitos que norteiam esta pesquisa, a fim de atender os objetivos propostos. Para tanto, a fundamentação teórica será estruturada em seções com o intuito de organizar os tópicos a serem abordados. Inicialmente, a primeira seção deste capítulo, abordou o tema orientação para serviço, sendo essa definida, bem como os seus construtos. A segunda seção fala sobre cocriação, conceituando e detalhando a habilidade de cocriação e comportamento de cocriação. A terceira seção que abordará o tema avaliações on-line. E por fim, na quarta seção, tem-se o modelo conceitual de pesquisa onde as hipóteses são detalhadas.

### 2.1 ORIENTAÇÃO PARA SERVIÇO

A orientação para serviço (OS) pode ser definida a partir de dois níveis: nível individual e organizacional, conforme figura 1. No nível individual, estudam-se as características pessoais dos colaboradores e como elas afetam o seu desempenho, pois acredita-se que quão mais orientada uma pessoa for para serviços, mais ela conseguirá contribuir com a busca pela excelência dos serviços prestados pela organização (HOGAN; HOGAN; BUSCH, 1984); bem como se estudam as atitudes e comportamento exibido pelos colaboradores ao executar o trabalho, quando se analisa o quanto a OS é entregue, pois acredita-se que através das atitudes e comportamento dos colaboradores é possível aumentar a experiência do serviço, impactando positivamente na percepção da qualidade desse pelo cliente (FRIMPONG, 2014).

Figura 1 – Perspectivas da orientação para serviço



Fonte: Hogan, Hogan e Bush (1984); Frimpong (2014); Homurg, Hoyer e Fassnacht (2002); Lytle, Hom e Mokwa (1998).

No nível organizacional, a OS pode ser vista como estratégia do negócio, quando se está preocupado com a extensão dos serviços na estratégia de marketing da organização (HOMBURG; HOYER; FASSNACHT, 2002); ou sendo essa proveniente da cultura organizacional, quando se entende que a OS está baseada em um conjunto de políticas, práticas e procedimentos duradouros que visam apoiar e recompensar o comportamento de serviços com o objetivo de entregar um serviço excelente. Logo, são os parâmetros internos da organização que possibilitam com que essa busque a excelência nos serviços que oferta ao cliente (LYTLE; HOM; MOKWA, 1998). Essa última, conhecida como orientação para serviço organizacional (OSO), apresenta o conceito base para o desenvolvimento desta pesquisa.

Desta forma, a OSO consiste em um conjunto de atividades e práticas organizacionais destinadas a criar e ofertar um serviço excelente (BOWEN, DAVID E.; SCHNEIDER, 1988; JOHNSON, 1996; LYTLE; HOM; MOKWA, 1998; SCHNEIDER; WHEELER; COX, 1992). Portanto, as organizações que são orientadas para serviço têm como prioridade estratégica entregar um serviço excelente que crie valor e satisfaça seus clientes, tendo como consequência o crescimento e a rentabilidade da empresa através da obtenção de uma vantagem competitiva sustentável (LYTLE; HOM; MOKWA, 1998).

Neste processo, a responsabilidade de entender e fomentar as dimensões que compõem a OSO é da administração através da sua liderança, visão, políticas, práticas e procedimentos. Na medida em que esses forem incorporados como parte da cultura organizacional, a empresa estará pronta para criar e entregar serviços excelentes, aumentando assim o valor para o cliente (LYTLE; TIMMERMAN, 2006), pois o compromisso por fornecer um serviço excelente deve existir do nível mais alto ao mais baixo da organização (GONZÁLEZ; GARAZO, 2006).

Estudos relatam que a OS está positivamente ligada à satisfação do funcionário com seu trabalho (HOGAN; HOGAN; BUSCH, 1984; LYTLE; HOM; MOKWA, 1998). Além disso, a percepção desses sobre as práticas de serviço estão relacionadas com a satisfação do cliente (HESKETT, JAMES L., EARL SASSER, JR., 1997; JOHNSON, 1996; SCHNEIDER; BOWEN, 1993). Ou seja, quando os funcionários identificam uma forte orientação para serviço na organização eles tendem a se sentir mais satisfeitos com o seu trabalho e consequentemente os clientes relatam experiências de serviços mais positivas.

Outros estudos realizados sobre OS determinam que ela impacta no lucros, no crescimento organizacional, na satisfação na identificação e na lealdade do cliente, conforme pode ser observado no quadro 1. Assim, percebe-se que essa acaba por ser um fator

determinante para a criação de valor superior para a organização (LYTLE; HOM; MOKWA, 1998; LYTLE; TIMMERMAN, 2006).

Quadro 1 – Impacto da orientação para serviço

IMPACTO DA OS	AUTORES
Lucro	Benyouseff Zghidi; Zaiem (2017); Gebauer; Edvardsson; Bjurko (2010); Homburgs; Hoyer; Fassnacht (2002); Kohtamaku <i>et al.</i> (2015); Lee; Park; Yoo (1999); Lytle; Hom, Mokwa (1998); Lytle; Timmerman (2006)
Crescimento Organizacional	Lytle; Hom; Mokwa (1998)
Satisfação	Ha <i>et al.</i> , (2014); Johnson (1996); Kim (2011); Lytle; Hom; Mokwa (1998)
Identificação do cliente	Tung; Liang; Chen (2014)
Lealdade do cliente	Gebauer; Edvardsson; Bjurko (2010); Kim (2011); Urban (2009)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

## 2.2 COCRIAÇÃO

Durante um processo de criação tradicional, a empresa possuía o papel de produtor e o cliente o de consumidor. Porém, quando se utiliza a cocriação, essa distinção desaparece, pois os clientes passam a agir em conjunto com a empresa nas atividades da cadeia de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004), passando a ser seus parceiros na criação de experiências personalizadas. Isso se justifica pelo fato do cliente ser líder de opiniões e tendências, fazendo com que ele possa contribuir para o sucesso de novos produtos em termos de características funcionais e acesso ao mercado. (CHATHOTH *et al.*, 2013).

Logo, a cocriação pode ser definida com um processo pelo qual um conjunto de atividades é desenvolvido pela empresa em parceria com seu cliente, através da utilização de seus conhecimentos e recursos (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; ZWASS, 2010), tendo como consequência a geração de valor através da customização que impactará na satisfação do cliente (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). A produção conjunta de valor que ocorre, só se torna possível devido à colaboração ativa, criativa e social que é desenvolvida entre as partes, através de um processo interativo (PILLER; VOSSSEN; IHL, 2012). Desta forma, a cocriação passa a existir no momento em que empresa e cliente influenciam um nos outros através da interação, sendo o valor derivado do papel que ambas as partes desempenham neste processo (GRÖNROOS; VOIMA, 2013). Assim, nem empresa nem cliente controlam o processo de cocriação, mas cooperam e dialogam para que aja sucesso.

Logo, a ênfase da cocriação está no esforço conjunto e na colaboração que ocorre entre empresa e cliente. Desta forma, reciprocidade e mutualidade são essenciais a fim de que ambos desempenhem papéis equilibrados e interdependentes na produção de serviços e na criação de valor (VARGO; LUSCH, 2008). Desta forma, dialogar e aprender com clientes, torna-se crítico (MATTHING; SANDÉN; EDVARDSSON, 2004; VARGO; LUSCH, 2004, 2008). Todavia, esse tipo de relação é difícil de alcançar, pois exige e integração dos recursos, interesses e expectativas dos prestadores e dos beneficiários (CHATHOTH *et al.*, 2013). O quadro 2 apresenta um resumo das características da cocriação.

Quadro 2 – Características da Cocriação

<b>COCRIAÇÃO</b>	
<b>Criação de Valor</b>	Criação de experiências únicas e personalizadas.
<b>Papel do Cliente</b>	Ativo (fornece informações sobre o provedor de serviços antes, durante e após o serviço). Provedor de informações. Criador de valor.
<b>Participação do Cliente</b>	Repetidas interações que ocorrem através de múltiplos canais. Serve como um recurso operante.
<b>Expectativa do Cliente</b>	Cocriar produtos e serviços.
<b>Atores Chaves</b>	Clientes, gerentes e colaboradores.
<b>Foco</b>	Cliente. Engajar o cliente. Alto nível de processamento de informação.
<b>Inovação</b>	Co-inovação; co-design com clientes. Aprender com os clientes (líderes de opinião e tendências) e com o processo.
<b>Comunicação</b>	Diálogo contínuo com os clientes. Comunicação aberta e transparente.

Fonte: Traduzido de Chathoth *et al.* (2013).

De acordo com Kristensson, Matthing e Johansson (2008), a cocriação pode decorrer de ideias obtidas pelos clientes ao utilizarem um produto; da necessidade que eles possuem no papel que desempenham; do oferecimento aos usuários de ferramentas analíticas (ferramentas tecnológicas que possui acesso); da percepção dos benefícios adquiridos, a partir do seu envolvimento; e da heterogeneidade que garante a diversidade de ideias. Ressaltam ainda que o conhecimento limitado em relação a tecnologias não é um fator limitante, pois ideias relevantes podem imergir sem que o cliente seja um especialista no assunto.

Estudos realizados concluem que a cocriação acaba por melhorar a satisfação, lealdade, avaliação do produto, relacionamento com a empresa (BUECHEL; JANISZEWSKI, 2014; GALLAN *et al.*, 2013; ROGGEVEEN; TSIROS; GREWAL, 2012), intensão de compra (FRANKE; SCHREIER, 2010; FRANKE; SCHREIER; KAISER, 2010; FUCHS;

SCHREIER, 2011; SCHREIER; FUCHS; DAHL, 2012) e afetam o cliente na sua apreciação do produto ou serviço (FRANKE; SCHREIER, 2010; FRANKE; SCHREIER; KAISER, 2010). Já para a empresa, acaba impactando positivamente na performance do vendedor (EISINGERICH; AUH; MERLO, 2014) e no desenvolvimento de novos produtos ou serviços (AL-ZU'BI; TSINOPOULOS, 2012; MAHR; LIEVENS; BLAZEVIC, 2014; SMETS; LANGERAK; RIJSDIJK, 2013). Todavia, a cocriação enfrenta desafios. A falta de vontade dos clientes em compartilhar informações e conteúdos relacionados a marcas, produtos, e serviços, pode dificultar esse processo. Assim, cabe à empresa disponibilizar canais de comunicação adequados para facilitar a ocorrência da cocriação, pois o diálogo é a chave para o sucesso (CHATHOTH *et al.*, 2013). Dessa forma, o valor criado através da cocriação de valor, provém na natureza do envolvimento que ocorre entre cliente e o provedor de serviços (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004), portanto a habilidade que o provedor possui para envolver o cliente neste processo torna-se fundamental para que ele ocorra.

Por habilidade de cocriação de valor deve-se entender como possuir o conhecimento, a informação, a habilidade técnica e a experiência necessária para envolver ativamente o cliente em um processo de cocriação (MERZ; CZERWINSKI; MERZ, 2013). Em outras palavras, refere-se a como colocar em prática esse processo, em saber como fazer, não levando em consideração a vontade ou motivação do indivíduo que participará do processo de cocriação (MEUTER *et al.*, 2005).

Todavia, a motivação para envolver o cliente em um processo de cocriação também é um fator importante, pois é somente a partir dela que a cocriação pode ser colocada em prática (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008). Desta forma, a partir do comportamento de cocriação tem-se a motivação necessária para envolver ativamente o cliente em um processo de cocriação, sendo esse dependente da vontade de cocriar, do valor de uso e do contexto (MERZ; CZERWINSKI; MERZ, 2013).

### 2.3 AVALIAÇÕES ON-LINE

Com o surgimento da Web 2.0, surgem diversas plataformas on-line, mais conhecidas como mídias sociais, a partir das quais consumidores interagem e se comunicam, compartilhando suas experiências sobre produtos e serviços (BUHALIS; LAW, 2008; LEE; HU; LU, 2018; LEUNG *et al.*, 2013). Essas informações geradas pelos usuários, através de recomendações e opiniões, constituem base para que os potenciais consumidores revisem e

alterem as suas decisões/comportamento de compra (CHAN *et al.*, 2017; GAVILAN; AVELLO; MARTINEZ-NAVARRO, 2018; SERRA CANTALLOPS; SALVI, 2014).

Assim, pode-se dizer que, através da internet, a comunicação em massa de maneira bidimensional foi possibilitada. Ou seja, através dela, as empresas conseguem chegar até o público com um baixo custo, mas, pela primeira vez, o público pode expressar seus pensamentos, reações e opiniões de maneira acessível a todos os usuários da internet (DELLAROCAS, 2003). Desta forma, é possível dizer que quando os clientes postam suas recomendações e opiniões sobre algo on-line, eles pretendem fazer com que outros consumidores vejam seu ponto de vista, sendo sua decisão influenciada pelo que por eles foi compartilhado (CHU; KIM, 2011).

Essas avaliações on-line realizadas por clientes são consideradas autênticas, confiáveis, úteis e influentes por potenciais clientes (LI; HITT, 2008), por isso eles dispendem um tempo considerável lendo essas avaliações, a fim de que essas possam auxiliar na tomada de decisão (ZHU; ZHANG, 2010). Considerando que no setor hoteleiro, a maior parte de suas receitas provém de vendas e reservas realizadas em plataformas on-line (BUHALIS; LAW, 2008), percebe-se que essas avaliações desempenham um papel crítico.

Além disso, as avaliações on-line podem auxiliar a organização a melhor compreender as reações dos consumidores a sua linha de produtos atuais e a melhor conhecerem seus concorrentes com base nos comentários realizados por seus clientes no meio on-line (DELLAROCAS, 2003). Logo, esse comportamento voluntário exercido pelos clientes de compartilhar suas experiências e opiniões em plataformas on-line, além de oferecer informações de maneira gratuita a possíveis interessados, encoraja as empresas a melhorar a qualidade de seus produtos ou serviços (SCHUCKERT; LIU; LAW, 2015).

## 2.4 MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA

A orientação para serviço tem como propósito a entrega de um serviço excelente para o cliente. Todavia, para que esse possa ser ofertado, um conjunto de políticas, práticas e procedimentos precisam ser desenvolvidos internamente pela organização, a fim de que se possa entregar a excelência no serviço (LYTLE; HOM; MOKWA, 1998). Por sua vez, a excelência do serviço é uma prioridade da organização que acaba por trazer uma vantagem competitiva, na medida em que ela propõe um valor superior ao cliente (LYTLE; TIMMERMAN, 2006).

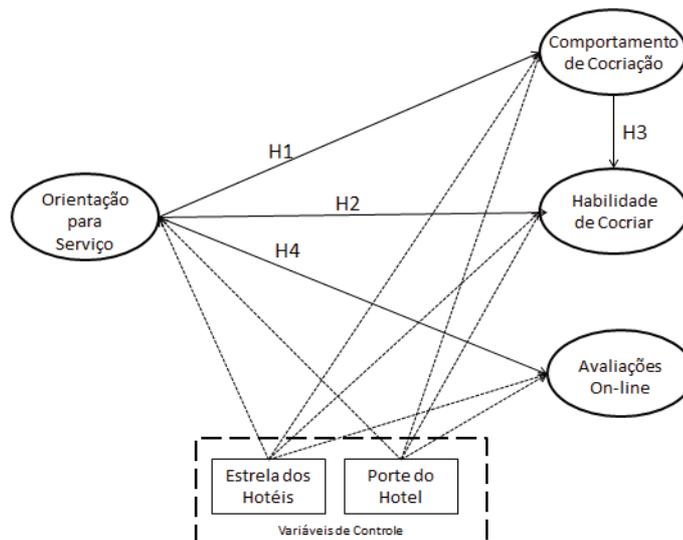
Todavia, a lógica dominante de serviços sugere que o valor seja sempre cocriado entre a organização e seu cliente para que ele tenha o maior valor de uso, bem como obtenha uma maior percepção de valor em contexto (MERZ; HE; VARGO, 2009; MERZ; CZERWINSKI; MERZ, 2013). Assim, no momento em que empresa e cliente interagem através de um diálogo contínuo, com uma comunicação aberta e transparente na criação de experiências únicas e personalizadas, tem-se a cocriação (CHATHOTH *et al.*, 2013).

Contudo, para que a cocriação possa ocorrer é preciso que se possua habilidade e comportamento de cocriação dentro da organização para que se possa colocar ela em prática na organização. Ou seja, é necessário possuir conhecimento, informação, habilidade e experiência necessária para envolver o cliente no processo, além de se obter a motivação necessária para tal (MERZ; CZERWINSKI; MERZ, 2013).

As avaliações on-line consistem na expressão das experiências sobre produtos e serviços realizadas pelos clientes com demais usuários da web (BUHALIS; LAW, 2008; LEUNG *et al.*, 2013). Ou seja, consistem na manifestação das opiniões dos clientes sobre o produto ou serviço utilizado/adquirido que acabam por se tornarem fontes de informações para possíveis clientes da organização (CHAN *et al.*, 2017; GAVILAN; AVELLO; MARTINEZ-NAVARRO, 2018; SERRA CANTALLOPS; SALVI, 2014).

Levando em consideração a importância que esses construtos possuem para a organização e o fato de não terem sido estudados em conjunto, o objetivo dessa pesquisa foi construir um modelo em que se torna possível o teste dessas variáveis, sendo o setor hoteleiro o escolhido para tal. Assim, a figura 2 apresenta o modelo conceitual proposto neste trabalho.

Figura 2 – Modelo Conceitual de Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

Portanto, o modelo conceitual é composto por quatro construtos: orientação para serviço, habilidade de cocriação, comportamento de cocriação e avaliações on-line. No quadro 3, apresentam-se os conceitos gerais desses, bem como os autores que os fundamentam.

Quadro 3 – Conceito geral dos construtos e os seus autores

CONSTRUTO	CONCEITO	AUTORES
Orientação para serviço	A orientação para serviço pode ser definida com o acolhimento por toda a organização de um conjunto básico de políticas, práticas e procedimentos, destinados a apoiar e recompensar o comportamento com o intuito de criar e entregar um serviço excelente. É a dimensão do clima geral da organização	Lytle; Hom e Monkwa (1998)
Habilidade de cocriação	A habilidade de cocriação de valor refere-se a possuir o conhecimento, a informação, a habilidade técnica e a experiência necessária para envolver ativamente o cliente em um processo de cocriação.	Merz; Czerwinski e Merz (2013)
Comportamento de cocriação	O comportamento de cocriação refere-se à motivação necessária para envolver ativamente o cliente em um processo de cocriação, sendo essa dependente da vontade de cocriar, do valor de uso e do contexto.	Merz; Czerwinski e Merz (2013)
Avaliações on-line	As avaliações on-line podem ser vistas como uma forma específica de boca a boca, a partir da qual usuários de um determinado produto/serviço se comunicam e interagem on-line com usuários da web, para compartilhar suas experiências sobre produtos e serviços. Essas avaliações acabam por se tornar fontes de informações importantes no processo de decisão de compra de possíveis clientes	Buhalis e Law (2008); Leung <i>et al.</i> (2013); Serra Cantallops e Salvi (2014); Sparks e Browning (2011)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base na revisão de literatura.

Diante do modelo exposto que tem como objetivo testar um modelo para compreender como a orientação para serviço influencia a habilidade de cocriação e o comportamento de cocriação dos hotéis, bem como nas suas avaliações on-line, as hipóteses de pesquisa deste trabalho podem ser apresentadas.

## 2.4.1 HIPÓTESES DE PESQUISA

A hipótese nada mais é do que uma afirmação ou proposição não comprovada de um fenômeno de interesse (MALHOTRA, 2012). Logo, a partir do modelo de pesquisa proposto, apresentam-se as hipóteses que seguem com o objetivo de mensurar as relações dos construtos nele apresentadas.

### 2.4.1.1 A relação entre orientação para serviço e habilidade de cocriação

A busca pelo serviço excelente deve ser uma prioridade estratégica da organização que afeta significativamente a criação de valor. Ela pode ser obtida através da orientação para serviço que preconiza que a adoção de um conjunto de políticas, práticas e procedimentos que permitem a entrega de um serviço excelente (LYTLE; TIMMERMAN, 2006), quando esses passam a incorporar a cultura organizacional (BOWEN; SCHNEIDER, 2014).

Assim, um clima de serviços acaba por ser desenvolvido na organização, sendo esse oriundo das práticas e procedimentos duradouros que suportam, recompensam e nutrem o desempenho organizacional (LUK; LU; LIU, 2013). Porém, para que a organização possa entregar um serviço excelente, faz-se necessário que essa conheça as necessidades e desejos de seu cliente para que possa moldar os seus produtos e serviços (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Conhecer as necessidades dos clientes vai além de fornecer os serviços a priori definidos pela organização. Isso envolve cocriação, pois através dela é possível criar valor agregado para o cliente. Porém, para entregar um serviço excelente, a organização precisa ter recursos para satisfazer as necessidades dos clientes (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Dessa forma, para que a organização consiga realizar o processo de cocriação, faz-se necessário que ela possua habilidade para tal. Ou seja, que ela possua conhecimento, informação, habilidade técnica e experiência necessária para envolver o cliente neste processo (MERZ; CZERWINSKI; MERZ, 2013).

Tendo em vista que a interação que ocorre entre cliente e empresa pode afetar a qualidade do serviço entregue (HOGAN; HOGAN; BUSCH, 1984), espera-se que quão mais orientada para serviço fora organização, ou seja, quão mais for orientada a sua cultura para serviços, quão mais congruente for suas políticas, práticas e procedimentos internos, maior será a sua habilidade para cocriar. Diante disso, infere-se a hipótese de pesquisa:

H1: Quanto maior a orientação para serviço da organização, maior será a sua habilidade para cocriar.

#### 2.4.1.2 A relação entre orientação para serviço e comportamento de cocriação

A orientação para serviço organizacional consiste na predisposição ou preferência organizacional por serviços com excelência manifestando-se através de um conjunto de atitudes e comportamentos (LUK; LU; LIU, 2013) que somente se torna possível, devido à cultura de serviços orientada para o cliente que a organização possui (CARRAHER *et al.*, 1998), acabando por afetar a atitude e o comportamento dos funcionários (ARASLI *et al.*, 2017). Todavia, para que a orientação para serviço ocorra de fato, o desempenho dos colaboradores assume um papel vital, pois existe uma correlação entre as atitudes do serviço e a percepção de qualidade pelos clientes (LUK; LU; LIU, 2013).

Quando a organização propõe a utilizar a cocriação e desenvolver uma parceria com o seu cliente para gerar valor a ele, através de seus produtos/serviços ofertados, faz-se necessário utilizar os seus conhecimentos e recursos para que essa possa ser colocada em prática (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; ZWASS, 2010). Desta forma, o comportamento de cocriação possui um papel importante, tendo em vista que ele provém da motivação que se deve possuir para se envolver ativamente em um processo de cocriação, sendo derivado da vontade de cocriar, do valor de uso e do contexto (MERZ; CZERWINSKI; MERZ, 2013).

A partir disso, espera-se que quanto mais orientada para serviço for a organização, ou seja, o quanto mais a sua cultura for voltada a ofertar a excelência no serviços por ela prestado, maior será o seu comportamento de cocriação, maior será a vontade que ela possui para cocriar. Diante disso, infere-se a hipótese de pesquisa:

H2: Quanto maior a orientação para serviço da organização, maior será o seu comportamento de cocriação.

#### 2.4.1.3 A relação entre habilidade para cocriar e comportamento de cocriação

As organizações precisam de uma profunda compreensão do cliente para projetar o seu serviço (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004) e devem se utilizar de seus colaboradores como recursos operantes para tal (SHAW; BAILEY; WILLIAMS, 2011). Desta forma, as

empresas podem se beneficiar da cocriação, ou seja, do processo de interação que ocorre entre empresa e cliente, a partir do qual as partes influenciam umas as outras para que o valor possa ser gerado (GRÖNROOS; VOIMA, 2013).

Para interagir com o cliente e engajá-lo no processo de cocriação, faz-se necessário obter recursos para que o processo ocorra. Desta forma, pode-se afirmar que a percepção de ter ou não recursos para cocriação (conhecimento, experiência, disponibilidade de tempo) será fundamental para determinar a sua intenção em fazê-lo. Ou seja, quanto mais confiante um indivíduo for em sua habilidade de cocriar, maior será a sua intenção de se envolver nessa atividade (LEE, 2012).

Portanto, a habilidade para cocriar dos colaboradores que provem do conhecimento, informação, habilidade técnica e experiência necessária para que o mesmo possa envolver-se no processo, possui relação direta com o comportamento de cocriação, já que essa exemplifica a motivação necessária para que o mesmo envolva-se neste processo. Diante disso, infere-se a hipótese de pesquisa:

H3: Quanto maior a habilidade para cocriar da organização, maior será o seu comportamento de cocriação.

#### 2.4.1.4 A relação entre orientação para serviço e avaliações on-line

A orientação para serviço pode ser definida com o acolhimento por toda a organização de um conjunto básico de políticas, práticas e procedimentos com o intuito de criar e entregar um serviço excelente. Desta forma, uma organização que possui orientação para serviço tem como objetivo atender as necessidades de seus clientes, fazendo com que os resultados organizacionais estejam diretamente vinculados a ela (LYTLE; HOM; MOKWA, 1998).

Pesquisas realizadas comprovam que a orientação para serviço influencia diretamente na satisfação do consumidor (HA *et al.*, 2014; JOHNSON, 1996; KIM, 2011; LYTLE; HOM; MOKWA, 1998). Em vista disso, sendo as avaliações on-line uma forma específica de boca a boca, a partir da qual usuários de um determinado produto/serviço se comunicam e interagem on-line com usuários da web para compartilhar suas experiências sobre produtos e serviços (BUHALIS; LAW, 2008; LEUNG *et al.*, 2013), expressando assim as suas recomendações e opiniões (SERRA CANTALLOPS; SALVI, 2014; SPARKS; BROWNING, 2011), espera-se que: quão mais orientada para serviço for a organização, ou seja, quão mais alinhado forem as

suas políticas, práticas e procedimentos, melhor seja a sua avaliação on-line. Diante disso, infere-se a hipótese de pesquisa:

H4: Quanto maior for à orientação para serviço da organização, mais positiva será a sua avaliação on-line.

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Com o intuito de responder ao problema de pesquisa e aos objetivos propostos, este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados para a realização do estudo. Para tanto, utilizou-se da metodologia mista, a partir da qual se busca responder uma pergunta de forma qualitativa e quantitativa (CRESWELL, 2010). Assim, realizou-se um estudo quantitativo, através de uma *Survey*, sendo este antecedido de uma etapa exploratória, através da qual entrevistas foram realizadas, a fim de complementar e validar o instrumento a ser utilizado. Para tanto, essa pesquisa foi desenvolvida em 9 etapas.

A primeira etapa consistiu na realização de uma pesquisa bibliográfica com a intenção de mapear trabalhos realizados sobre os temas orientação para serviço, cocriação e avaliações on-line. A partir destas buscas, percebeu-se que a orientação para serviço poderia ser pesquisada juntamente com a cocriação, mais especificamente, habilidade de cocriação e comportamento de cocriação, visto que não foi encontrada nenhuma pesquisa que se propunha a estudar a relação desses construtos. Além disso, percebeu-se que a orientação para serviço poderia ser estudada em conjunto com a avaliação on-line dos hotéis, setor foco deste trabalho, fazendo com que assim, surgissem o objetivo geral e os objetivos específicos que dariam origem ao modelo de pesquisa e hipóteses a serem estudadas.

Na segunda etapa, realizou-se uma pesquisa de campo, qualitativa e exploratória, através da realização de entrevistas com o objetivo de ampliar a compreensão existente sobre os construtos a serem estudados nesta pesquisa no setor hoteleiro. Desta forma, buscou-se entender como os construtos eram compreendidos pelos hotéis e como se aplicavam a sua realidade, a fim de analisar se as escalas que viessem a ser escolhidas conseguiriam capturar de forma adequada os construtos pesquisados.

A terceira etapa teve como objetivo definir as escalas a serem utilizadas na pesquisa. Para tanto, iniciou-se com uma análise de possíveis escalas existentes que pudessem mensurar os construtos a serem estudados. Desta forma, a partir da revisão de literatura e das entrevistas realizadas, tornou-se possível a estruturação do questionário a ser utilizado na próxima etapa.

Na quarta etapa, realizou-se a pesquisa quantitativa, do tipo *survey*, com as escalas definidas na fase anterior. Além disso, incorporaram-se a essas, questões relacionadas a características do hotel e perfil do respondente. A coleta foi realizada por telefone por intermédio de uma empresa terceirizada e especializada neste tipo de pesquisa.

Na quinta etapa ocorreu a organização dos dados secundários no site da Hotéis.com e do Booking.com. No site da Hotéis.com coletou-se informações sobre a quantidade de

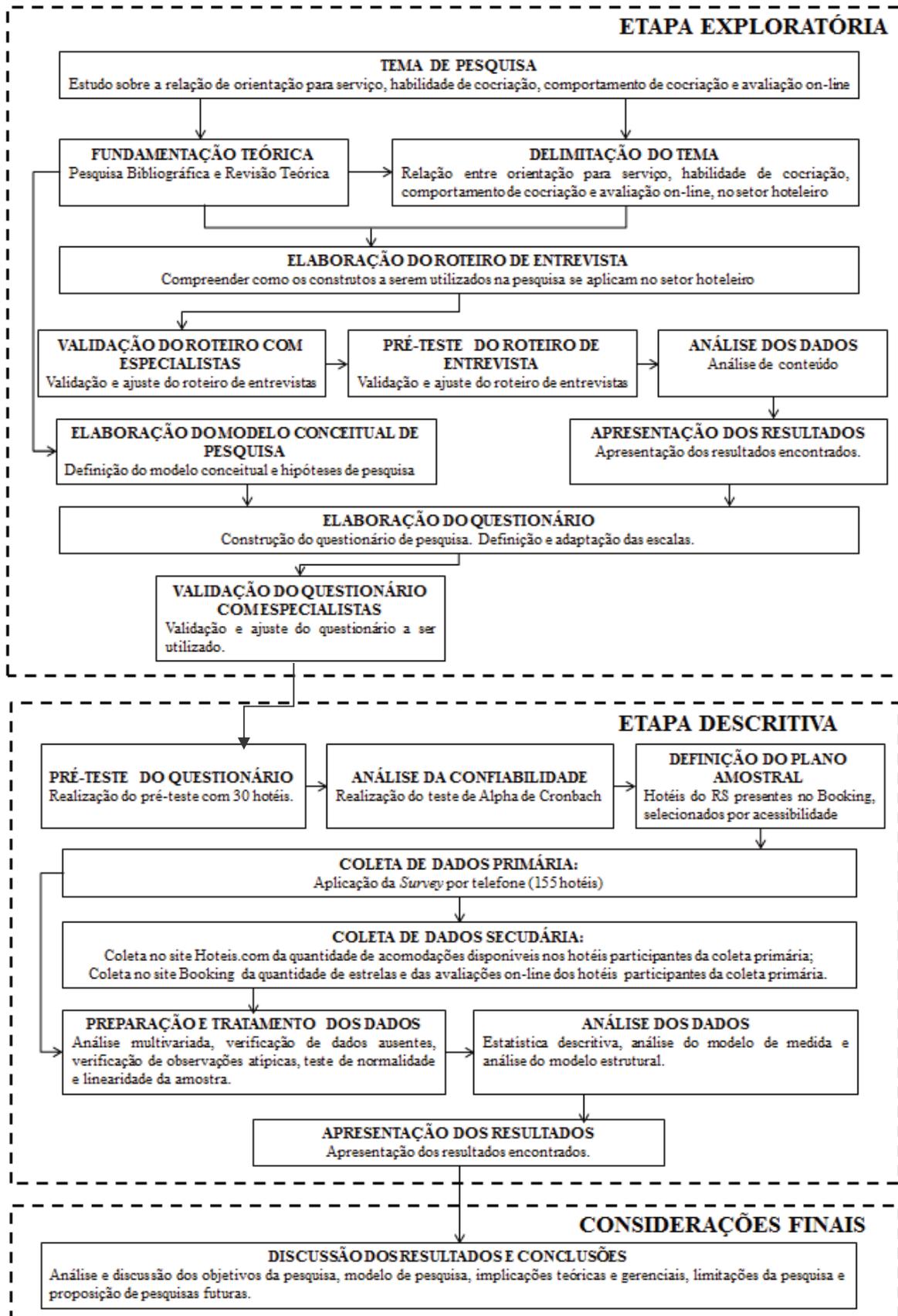
acomodações disponíveis e no Booking.com buscou-se coletar as opiniões dos clientes, que estiveram hospedados nos hotéis, por meio das notas por eles atribuídas para os itens: limpeza, conforto, comodidade, funcionários, custo-benefício e localização.

Na sexta etapa ocorreu o processamento e análise estatística dos dados coletados. Para tanto, realizou-se a preparação dos dados através da identificação dos dados ausentes e observações atípicas, fez-se os testes de normalidade e linearidade, além de utilizar-se também da estatística descritiva (frequência, média e desvio padrão). Através do Alpha de Cronbach, da confiabilidade composta (CC), da variância extraída (AVE), da validade convergente (VC), da validade discriminante (VD) e dos índices de ajustes do modelo de mensuração, analisou-se a confiabilidade e validade das medidas, como preconizam Garzon (2012) e Hair *et al.*, (2009).

Na sétima etapa, através da modelagem de equações estruturais, técnica que possibilita a investigação de múltiplas relações simultaneamente dentro de um modelo de mensuração (HAIR *et al.*, 2009), buscou-se explicar a relação entre variáveis. Ou seja, buscou-se testar as hipóteses determinadas nessa pesquisa, através da realização da análise do modelo estrutural.

Em seguida, na oitava etapa, tem-se a apresentação dos resultados obtidos nas etapas anteriores. Por fim, na nona etapa, tem-se a discussão dos resultados e as conclusões da pesquisa, onde implicações teóricas e gerenciais são apresentadas, bem como limitações e proposições para pesquisas futuras. A figura 3 apresenta a estrutura geral da pesquisa. Desta forma, as próximas seções apresentam o detalhamento de como as etapas aqui apresentadas foram realizadas.

Figura 3 – Design de Pesquisa



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

### 3.1 ETAPA EXPLORATÓRIA

A pesquisa exploratória tem como objetivo explorar informações sobre um determinado tema com o objetivo de ampliar a compreensão sobre esse, a fim de auxiliar no desenvolvimento de uma abordagem para formulação de um problema e suas hipóteses de pesquisa (MALHOTRA, 2012). Dessa forma, inicialmente, realizou-se uma revisão de literatura sobre os construtos a serem estudados, a fim de que as hipóteses pudessem ser estruturadas. Posteriormente, realizou-se a elaboração de um roteiro de entrevistas que foi utilizado como uma etapa exploratória a etapa descritiva.

#### 3.1.1 Revisão teórica

Através de uma revisão teórica, foram identificadas pesquisas já realizadas sobre orientação para serviço, cocriação e avaliações on-line possibilitando assim, a definição do problema de pesquisa e objetivos que compõem o presente estudo. Ademais, essa serviu como base para definição do roteiro de entrevistas a ser realizado.

Com o propósito de selecionar estudos pertinentes ao tema trabalhado, foram realizadas buscas no *website* Google Acadêmico e nas bases de dados EBSCO *Host* e CAPES. Assim, procurou-se por pesquisas realizadas sobre o tema e que foram publicadas em periódicos e em *journals* conceituados como, por exemplo: *Journal of Retailing*, *Journal of Quality Management*, *Journal of Services Marketing*, *Journal of Service Research*, *Journal of Service Management*, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *The Service Industries Journal* e *European Journal of Marketing*.

Primeiramente, realizou-se uma pesquisa através no Google Acadêmico e uma busca avançada nas bases de dados, no período compreendido entre agosto de 2016 e fevereiro de 2018. Os termos pesquisados foram “*Service Orientation*”, “*Culture of Service*”, “*Service Climate*”, “*Service-Dominant Logic*”, “*Co-creation*” “*Ability to Co-Creat*”, “*Willingness to Co-Creat*”, “*On-line Review*”, sendo estes procurados, no título, resumo e palavras chaves de artigos. Buscas em estudos nacionais também foram realizadas através das palavras-chaves: “Orientação para Serviço”, “Orientação para Serviço no Brasil”, “Cultura de serviços”, “Clima de Serviços” “Lógica Dominante de Serviço”, “Cocriação”, “Habilidade para Cocriar”, “Comportamento de Cocriação” “Avaliações On-line”.

### 3.1.2 Elaboração do roteiro de entrevistas

Após a definição dos conceitos a serem utilizados nesta pesquisa, iniciou-se a identificação das escalas a serem utilizadas para realização da pesquisa descritiva, que melhor será detalhada na próxima seção. Todavia, visando compreender se essas eram adequadas e se conseguiriam capturar por completo os construtos trabalhados nessa pesquisa, realizou-se uma etapa exploratória à etapa descritiva.

Para tanto, estruturou-se o roteiro de entrevistas apresentado no apêndice A. A partir de questões abertas e de um roteiro semiestruturado, buscou-se investigar como a orientação para serviço, a habilidade de cocriação e o comportamento de cocriação são compreendidos pelos entrevistados e como se encaixam em sua realidade.

O roteiro desenvolvido foi submetido à análise de dois *experts* e a um pré-teste realizado com dois hotéis. A partir desse, viu-se a necessidade de alterar as questões 2 e 3, pois as informações obtidas com as questões anteriores não haviam sido satisfatórias, bem como, alterou-se a estrutura da questão 12 a fim de melhor exemplificar o que se havia perguntado, facilitando o entendimento do respondente. Além disso, acrescentaram-se as questões 13 e 14 para que se pudesse captar a essência dos construtos habilidade de cocriação e comportamento de cocriação que não apareciam no roteiro prévio estruturado.

### 3.1.3 Coleta de dados exploratórios

A coleta dos dados qualitativos foi realizada com gerentes de hotéis do Rio Grande do Sul. Primeiramente, entrou-se em contato com o gerente de dois hotéis que foram utilizados para realizar o pré-teste do questionário aplicado. Posteriormente, solicitou-se que esses indicassem outros gerentes de hotéis que poderiam participar da pesquisa e assim sucessivamente. Dessa forma, utilizou-se a técnica de bola de neve para determinar os hotéis entrevistados nesta etapa da pesquisa. No final, além dos hotéis do pré-teste, mais 6 hotéis foram entrevistados.

As entrevistas foram realizadas no período compreendido entre 27 de novembro e 13 de dezembro de 2017. Todas as entrevistas foram feitas pela pesquisadora, sendo quatro dessas presenciais e duas por telefone. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, posteriormente, sendo as entrevistas do pré-teste desconsideradas, em virtude de necessidade de ajuste no roteiro a ser utilizado. O tempo médio de duração dessas foi de 18 minutos.

### 3.1.4 Análise dos dados

A análise dos dados foi realizada através da análise de conteúdo das entrevistas qualitativas, por meio de categorias e subcategorias criadas através da revisão teórica previamente realizada, com base nos construtos e suas dimensões, conforme demonstra o quadro 4. Utilizou-se o software NVIVO 11, para realizar as análises de conteúdo das 6 entrevistas realizadas com gerentes de hotéis do Rio Grande do Sul. Os resultados aqui encontrados serão mais bem detalhados no capítulo 4 denominado apresentação dos resultados.

Quadro 4 – Categorização das entrevistas

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Contextualização</b>
Orientação para Serviço	Liderança de serviços	O comportamento dos gestores, afeta a diretamente a qualidade dos serviços. Colaboradores que recebem um excelente serviço de seus gestores estão mais propensos a fornecer um serviço excelente aos clientes. Os objetivos e metas devem ser claros, a fim de ressaltar os elementos importantes a serem comunicados aos clientes. (LYTLE; HOM; MOKWA, 1998)
	Gestão de recursos humanos	Práticas de gestão estão relacionadas com a qualidade. O colaborador deve possuir habilidade para se relacionar com o cliente. A compreensão pelo colaborador da recompensa pelo seu trabalho é um elemento importante na qualidade do serviço. (LYTLE; HOM; MOKWA, 1998)
	Encontro de serviços	Refere-se à interação dos colaboradores com os clientes, pois a forma com que o cliente é tratado impacta na percepção de desempenho da organização e na sua satisfação. O colaborador deve possuir autoridade e responsabilidade para atender as necessidades do cliente de forma rápida e da maneira mais eficaz possível. (LYTLE; HOM; MOKWA, 1998)
	Sistema de serviços	A qualidade depende do quão bem um sistema de criação e prestação de serviços é criado e de como ele funciona. Deve-se prevenir falhas do serviço e quando elas ocorrerem responder de forma eficaz as reclamações dos clientes. A tecnologia deve ser uma aliada para fornecer um serviço excelente. Para que um serviço funcione corretamente, o padrão desse deve ser entendido por todos. (LYTLE; HOM; MOKWA, 1998)

...continua...

...conclusão...

Cocriação	Habilidade de cocriação;	Refere-se a possuir o conhecimento, a informação, a habilidade técnica e a experiência necessária para envolver ativamente o cliente em um processo de cocriação. (MERZ; CZERWINSKI; MERZ, 2013)
	Comportamento de cocriação.	Refere-se a motivação necessária para envolver ativamente o cliente em um processo de cocriação, sendo essa dependente da vontade de cocriar, do valor de uso e do contexto. (MERZ; CZERWINSKI; MERZ, 2013)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base na revisão de literatura.

### 3.1.5 Construção do questionário para pesquisa quantitativa

Para a construção do questionário, seguiram-se as seguintes etapas: pesquisa qualitativa exploratória, seleção de escalas na literatura, tradução, validação com *experts*, validação do questionário e pré-teste (HAIR, *et al.*, 2009). Desta forma, com o intuito de identificar pesquisas que já tivessem utilizado os construtos dessa pesquisa, realizou-se uma busca nas bases de dados: EBCO *Host*, CAPES e Google Scholar. A partir dessas, tornou-se possível identificar escalas para mensurar: orientação para serviço, habilidade de cocriação e comportamento de cocriação, conforme será descrito a seguir.

Para que os construtos pudessem ser mensurados, utilizou-se da escala de Likert 7 pontos, sendo 1 discordo totalmente e 7 concordo totalmente. Além das escalas, no questionário, foram incluídas algumas perguntas que buscavam traçar um perfil do respondente que precisava ser o gerente do hotel e estar no cargo há no mínimo seis meses. Desta forma, questões sobre gênero, escolaridade, tempo de trabalho no hotel, tempo de trabalho no ramo hoteleiro, foram utilizadas.

Assim, após a definição das escalas, realizou-se a validação com oito *experts* da área, sendo esses dois professores da academia e seis gerentes de hotéis. Com os professores da academia, buscou-se uma visão mais crítica na construção e no atendimento dos objetivos. Já com os gerentes dos hotéis, buscou-se uma análise geral do instrumento, com o foco na compreensão das questões.

A validação com os professores da academia foi realizada presencialmente e iniciou-se a partir da explicação da proposta e objetivos dessa pesquisa. Em seguida o questionário foi apresentado para que a análise das escalas pudesse ser realizada. As sugestões foram anotadas para posterior análise. O quadro 5 demonstra as contribuições recebidas dos professores.

Quadro 5– Contribuições dos professores pesquisadores na validação de conteúdo

<b>Contribuições dos professores pesquisadores na validação de conteúdo</b>
- Sugeridas mudanças para oferecer mais clareza nas perguntas;
- Solicitado mais objetividade em algumas sentenças;
- Solicitado padronização do tempo verbal das sentenças;
- Sugerido reavaliar alguns termos utilizados na tradução das sentenças;
- Sugerido apresentar as questões em blocos separados de acordo com o construto avaliado;
- Recomendada a inclusão de questões nos construtos habilidade e comportamento de cocriação.

Fonte: Elaborado pela autora

Após a reavaliação do questionário, após a contribuição dos professores, deu-se início a validação com os gerentes dos hotéis. Assim sendo, utilizou-se seis gerentes que haviam participado previamente da pesquisa exploratória deste estudo, ou seja, das entrevistas. Para tanto, o questionário foi aplicado pela pesquisadora de forma impressa e presencial em dia e horários previamente agendados. Iniciou-se explicando o propósito da pesquisa e instruindo os respondentes a questionar sobre qualquer dúvida que pudessem ter sobre as questões, termos ou palavras, cabendo à pesquisadora anotá-las para posterior análise. Esse processo durou em média 18 minutos. Diante disso, o quadro 6 resume as contribuições recebidas.

Quadro 6 - Contribuições dos gerentes de hotéis na validação de conteúdo

<b>Contribuições dos gerentes de hotéis na validação de conteúdo</b>
- Solicitada a diminuição dos itens do instrumento de pesquisa;
- Questões sobre tecnologia muito vagas. Poderiam ser mais voltadas para o setor hoteleiro;
- Questões poderiam ser mais objetivas.

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.1.5.1 Escala para mensurar orientação para serviço

Para mensurar a orientação para serviço, utilizou-se a *short-form version* da escala SERV\*OR, desenvolvida pelos autores Robinson e Williamson (2014), baseada na escala SERV\*OR dos autores Lytle; Hom e Mokwa (1998). De acordo com a *short-form version* da SERV\*OR, a orientação para serviço pode ser mensurada através de 16 itens, na medida em que se capturam as facetas do tratamento ao cliente, da tecnologia dos serviços, da prevenção

de falhas de serviço, da liderança de serviço e do treinamento de serviço, preservando assim as dimensões originais da escala: liderança de serviços, encontro de serviços, gestão de recursos humanos e práticas do sistema de serviços. Para tanto, realizou-se a tradução e adaptação da escala citada, para que a mesma pudesse ser utilizada nesta pesquisa. A versão final dessa, após tradução, adaptação e validação com *experts*, pode ser observada no quadro 7.

Quadro 7 – Escala de Orientação para Serviço – Robinson e Williamson (2014).

<b>Tratamento do Cliente (Trat)</b>
Trat4. Para atender aos clientes, nossos colaboradores sempre vão além do esperado. Trat5. Somos mais amigáveis com os clientes do que os nossos concorrentes. Trat6. Nossos colaboradores possuem autonomia para solucionar os problemas dos clientes.
<b>Tecnologia de Serviço (Tec)</b>
Tec7. Usamos as tecnologias mais atuais para promover os melhores serviços. Tec8. A tecnologia é utilizada para elevar a qualidade dos serviços. Tec9. Utilizamos tecnologia avançada para dar suporte aos colaboradores de linha de frente.
<b>Prevenção de Falha de Serviço (Prev)</b>
Prev10. Fazemos o máximo para evitar problemas ao cliente Prev11. Esforçamo-nos para evitar um problema ao cliente, ao invés de esperar o problema acontecer para depois resolvê-lo. Prev12. Nós ouvimos ativamente nossos clientes.
<b>Liderança de Serviço (Lid)</b>
Lid13. A gerência regularmente tem contato com clientes e colaboradores de linha de frente. Lid14. A gerência mostra que se importa se dedicando ao serviço. Lid15. A gerência fornece os recursos necessários para que se possa oferecer um excelente serviço. Lid16. A gerência contribui na criação de um serviço de qualidade.
<b>Treinamento de Serviço (Trein)</b>
Trein17. Nossos colaboradores recebem treinamento para oferecer um serviço de alta qualidade. Trein18. Fazemos treinamentos simulados a fim de fornecer níveis mais altos de atendimento ao cliente. Trein19. Durante os treinamentos, fazemos exercícios para identificar e melhorar as atitudes em relação aos clientes.

Fonte: Traduzido pela pesquisadora de Robinson e Williamson (2014).

### 3.1.5.2 Escala para mensurar habilidade de cocriação

Para mensurar a habilidade de cocriação, utilizou-se do construto habilidade de cocriação apresentado em duas escalas. A primeira, proposta por Lee (2012), a partir do seu trabalho denominado *Modeling consumer's co-creation in tourism innovattion* e a outra proposta por Zhang e Chen (2008) no artigo intitulado *Examining the mechanism of value co-creation with customers*. Como ambas as escalas foram desenvolvidas para serem utilizadas com consumidores, fez-se necessário realizar uma adaptação, a fim de que pudessem captar a habilidade de cocriação a partir do lado organizacional.

Todavia, para que essa escala pudesse capturar o construto de forma adequada, com base no artigo de Chathoth *et al.* (2013), intitulado *Co-production versus co-creation: A*

*process based continuum in the hotel service context*, nas respostas obtidas através das entrevistas qualitativas e nas contribuições recebidas pelos especialistas no momento da validação dessa, novas questões foram adicionadas. Desta forma a versão final dessa pode ser observada no quadro 8.

Quadro 8– Escala de Habilidade de Cocriação

<b>Habilidade de Cocriação (Hab)</b>
Hab20. Somos capazes de contribuir para uma experiência única do cliente.
Hab21. Nossos colaboradores são capazes de agregar valor aos serviços do hotel.
Hab22. Nossos colaboradores possuem muita experiência prática neste ramo que podem contribuir para o nosso diálogo contínuo com os clientes.
Hab24. Somos capazes de engajar o cliente.
Hab25. Criamos novos serviços em conjunto com o cliente.

Fonte: Traduzido e adaptado pela pesquisadora com base em Lee (2012); Zhang e Chen (2008) e Chathoth *et al.* (2013).

### 3.1.5.3 Escala para mensurar comportamento de cocriação

Para mensurar comportamento de cocriação, utilizou-se do construto existente na escala proposta por Yi e Gong (2013) no artigo intitulado *Customer value co-creation behavior: Scale development and validation*. Devido ao fato dessa ter sido desenvolvida para captar o comportamento de cocriação do cliente, foi preciso adapta-la para que o comportamento de cocriação do lado organizacional pudesse ser captado.

Desta forma, com base na pesquisa do artigo teórico publicado por Chathoth *et al.* (2013), intitulado *Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context*, nas respostas obtidas através das entrevistas qualitativas e nas contribuições recebidas pelos especialistas no momento da validação dessa, novas questões foram adicionadas. A versão final dessa pode ser observada no quadro 9.

Quadro 9 – Escala de Comportamento de Cocriação

<b>Comportamento de Cocriação (Hab)</b>
Comp26. Auxiliamos os clientes se eles precisam da nossa ajuda.
Comp27. Ajudamos os clientes se eles parecem ter problemas.
Comp28. Tiramos dúvidas dos clientes quanto ao uso do serviço.
Comp29. Damos dicas aos clientes para que eles possam ter a melhor experiência.
Comp30. Adaptamos os nossos serviços com base no feedback dos nossos clientes.
Comp31. Alguma vez, já desenvolvemos um serviços a partir de um feedback do cliente.
Comp32. De modo geral, contribuimos para a participação dos clientes durante a realização dos serviços.

Fonte: Traduzido e adaptado pela pesquisadora com base em Yi e Gong (2013) e Chathoth *et al.* (2013).

## 3.2 PESQUISA DESCRITIVA

A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de um determinado fenômeno, à medida que estabelece relações entre as variáveis da pesquisa (MALHOTRA, 2012). Desta forma, neste capítulo, se detalhará o pré-teste do instrumento de coleta de dados, o próprio instrumento de coleta de dados, a ambiência de pesquisa, a forma com que os dados foram coletados e os procedimentos estatísticos utilizados para preparação e análise dos dados.

### 3.2.1 Pré-teste do instrumento de coleta de dados

Após a definição do questionário, realizou-se um pré-teste com o objetivo de analisar a confiabilidade do instrumento a ser utilizado na coleta de dados. O pré-teste realizado com 30 hotéis da população-alvo, sendo esses escolhidos de modo aleatório. Após a obtenção das respostas, realizou-se a análise da confiabilidade da escala através do cálculo do Alpha de Cronbach, levando-se em consideração a recomendação de Hair *et al.* (2009) de o valor desse seja igual ou superior a 0,70. A tabela 1 apresenta o resultado da análise por construto.

Tabela 1– Análise do pré-teste por construto

Construto	Alpha de Cronbach (n=30)
Orientação para serviço	0,93
Tratamento ao cliente	0,70
Tecnologia do serviço	0,95
Prevenção de falhas	0,90
Liderança servidora	0,87
Treinamento do serviço	0,87
Habilidade de cocriação	0,87
Comportamento de cocriação	0,89

Fonte: Elaborado pela autora com base no SPSS.

Conforme pode ser observado na tabela 1, todos os construtos atingiram o índice mínimo desejado no Alpha de Cronbach. O menor índice observado foi o da variável tratamento ao cliente, mas optou-se por mantê-lo como estava no pré-teste.

### 3.2.2 Instrumento de coleta de dados

O instrumento final de coleta de dados, após a tradução, adaptação e validação com *experts*, conta com vinte e nove questões descritivas que mensuram 3 construtos: orientação para serviço (dezesseis questões), habilidade de cocriação (seis questões) e comportamento de cocriação (sete questões) que foram apresentadas no capítulo anterior.

Além disso, o questionário possui três questões para identificação do hotel e do respondente e quatro questões sobre o perfil do respondente. Por fim, uma questão aberta para algum comentário final e outras para que o respondente pudesse deixar seu nome e e-mail para receber um resumo da pesquisa realizada, caso possuísse interesse, foram adicionadas. O quadro 10 realiza a demonstração dessas. Portanto, o instrumento final de pesquisa totalizou trinta e oito questões.

Quadro 10 – Questões sobre identificação hotel e respondente, do perfil do respondente e questões finais do questionário de pesquisa

<b>Identificação do hotel e respondente</b>
1. Qual o nome do hotel em que você trabalha?
2. Em qual cidade está localizado o hotel em que você trabalha?
3. Qual o nome do cargo que você ocupa neste hotel?
<b>Perfil do respondente</b>
33. Gênero
34. Qual seu grau de escolaridade?
35. Há quanto tempo trabalha NESTE hotel?
36. Há quanto tempo trabalha NO RAMO hoteleiro?
<b>Questões finais</b>
37. Gostaria de deixar algum comentário final sobre essa pesquisa?
38. Ao final desta pesquisa, será redigido um resumo executivo. Você tem interesse em receber uma cópia por e-mail? Caso tenha, deixe seu nome e e-mail a seguir:

### 3.2.3 Ambiência de pesquisa

O setor hoteleiro brasileiro vinha obtendo um crescimento consecutivo por 10 anos, até 2014. A partir de 2015, houve uma queda na receita bruta por quarto disponível (RevPAR) de -15%, que acabou por impactar em quase 4% do PIB Brasileiro. Desde então, apesar do preço das diárias terem sido diminuídos (8,6% menor que o praticado em 2014), a taxa média de ocupação (que em 2014 era de quase 70%, e fechou 2016 em 55%) e a margem de lucro (que em 2014 era de 36% fechou 2016 em 25%) estiveram em queda. Todavia, apesar desse cenário, cresceu o número de quartos disponíveis no setor (4,2% em 2015 e 3% em 2016). (JLL's HOTELS & HOSPITALITY GROUP, 2016, 2017).

As perspectivas para 2017 eram de que a recuperação do setor estaria atrelada a evolução da economia e da oferta de mercado, devendo as tarifas continuar a sofrer quedas motivadas pela fraca demanda (HVS SOUTH AMÉRICA, 2016). Dados divulgados informam que em 2017 a taxa de ocupação aumentou em 1,9%, enquanto a diária média e a RevPAR registraram queda de -6,4% e -4,6%, respectivamente. Quando se analisa a performance por categoria hoteleira, a taxa de ocupação registrou aumento de 7,8% no *midscale*, de 0,6% no *upscale* e queda de -2,5 no econômico. Detalhando a RevPAR desses segmento obteve-se uma queda -6,9% no econômico, -6,5% no *upscale* e de 1,3% no *midscale* (FOHB, 2017).

Todavia, a população alvo desta pesquisa consiste em hotéis do Estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente aqueles que comercializam as suas hospedagens através do site Booking. A unidade de análise, ou seja, os respondentes da pesquisa devem ser os gerentes desses hotéis, pois eles possuem uma compreensão de como o hotel no qual trabalham está estruturado, bem como do cenário em que esse está incluído.

A hotelaria do Rio Grande do Sul apresentou uma alta taxa de abertura de hotéis nos anos de 2003 a 2014. Todavia o “boom” hoteleiro ocorreu apenas em Gramado. O aumento do número de hotéis nas cidades de Gramado, Santa Maria, Bento Gonçalves, Caxias do Sul e Passo Fundo, foram ocasionados pela movimentação da riqueza do estado que se deslocou da região metropolitana para o interior. Além disso, o aumento da violência nas grandes cidades, a saturação dos serviços de infraestrutura como energia e mobilidade e a disseminação do ensino superior em pólos regionais foram outros fatores que contribuíram para que isso ocorresse (REVISTA HOTÉIS, 2017)

Segundo estatística divulgada pela a secretaria de turismo do Estado do RS, os hotéis no estado encontram-se divididos em 27 regiões e contabilizavam, em 2016, 1.571 meios de hospedagem. A maior parte são hospedagens de pequeno porte com até 50 unidades habitacionais (86,35%), seguida pelas hospedagens de médio porte que vão de 51 a 150 unidades habitacionais (16,35%) e, por fim, têm-se as hospedagens de grande porte com mais 150 unidades habitacionais (1,97%) (FECOMERCIO-RS, 2017).

De acordo com o Booking, até 12 de fevereiro de 2018, 606 hotéis do Estado do Rio Grande do Sul, estavam cadastrados na plataforma. A cidade com mais hotéis cadastrados era Gramado (83), seguida de Porto Alegre (80), Torres (21), Caxias do Sul (18), Rio Grande (18), Canela (16), Bento Gonçalves (14), Passo Fundo (14) entre outras. As redes de hotéis com maior presença na plataforma são Hotéis Suares (13), Laghetto Hotéis (12), Ibis (12) e Master Hotel (10) (BOOKING, 2018)

Os resultados de 2017 revelam que o Rio Grande do Sul apresentou um aumento na taxa de ocupação de 2,2% e na RevPAR de 1,4%, apesar da diária média ter tido uma queda de -0,8% (FOHB, 2017). No segundo semestre de 2017, 5 novos hotéis abriram no estado, sendo 3 deles em Gramado, somando mais 280 unidade habitacionais na cidade, 1 em Canela e outro em Guaíba (REVISTA HOTÉIS).

### 3.2.4 Coleta de dados

Os dados foram coletados através de uma *survey*, técnica que envolve a utilização de um questionário, com inúmeras questões para levantamento dos dados (MALHOTRA, 2012). Os hotéis participantes dessa pesquisa precisavam, obrigatoriamente, ofertarem seus serviços através da plataforma Booking. Isso se deve ao fato de que os dados levantados através dessa *survey* serão cruzados com dados secundários desse site, mais especificamente com as avaliações on-line que os hotéis participantes possuem. O site Booking foi escolhido por restringir as avaliações on-line dos hotéis somente para hóspedes confirmados. No site, existem 606 hotéis cadastrados no estado do Rio Grande do Sul até o dia 12 de fevereiro de 2018.

A coleta foi realizada no período compreendido entre 05 de janeiro e 26 de janeiro de 2018, via telefone por uma empresa especializada em coleta de dados com o auxílio do software Sphinx que permite a coleta por telefone assistida por computador. A metodologia adotada pela empresa consistia em contatar o gerente do hotel e questioná-lo sobre a disponibilidade para participar da pesquisa sobre o setor hoteleiro. Caso esse concordasse, era enviado para o seu e-mail uma carta de apresentação da pesquisa (apêndice B) e um horário para que o mesmo respondesse-a era agendado.

Antes de se dar início a coleta dos dados, realizou-se uma reunião com a empresa responsável pela coleta para que os objetivos e metas fossem alinhados. Ao longo da coleta, mais uma reunião foi realizada, a fim de verificar o andamento da mesma. Na entrega dos dados coletados, uma nova reunião foi realizada para apresentação dos resultados, bem como para que o relato final da pesquisa ocorresse.

O questionário respondido pelos hotéis continha 38 questões, divididas entre perguntas abertas e fechadas. As questões fechadas foram mensuradas através da escala de Likert de 7 pontos, sendo (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente, podendo o respondente optar por não responder a questão, caso não soubesse ou não tivesse condições de opinar. No

apêndice C é possível verificar o questionário aplicado. A amostra final da pesquisa contou com 155 hotéis, o que representa 25,27% da população alvo do estudo.

Após a coleta de dados primária, foi realizada uma coleta de dados secundária no site Booking e Hotéis.com que ocorreu nos dias 30 e 31/01. A partir do site Hotéis.com, identificou-se a quantidade de acomodações existentes em cada hotel, possibilitando assim, a definição do seu porte. No site do Booking, identificou-se a quantidade de estrelas que cada hotel possuía, bem como a sua avaliação on-line. O site em questão possibilita a avaliação do hotel através da atribuição de notas para os seguintes itens: limpeza, comodidade, conforto, funcionários, custo-benefício e localização.

Assim, as informações obtidas em ambos os sites foram agregadas as aquelas coletadas diretamente com os hotéis para que a análise dos dados fosse possibilitada. Todavia, antes da análise dos dados, realizou-se a preparação desses com o intuito de identificar possíveis anomalias no banco de dados, conforme a seção a seguir orienta.

### **3.2.5 Procedimentos estatísticos para preparação e análise dos dados**

Para realizar a análise dos dados da etapa descritiva desta pesquisa, utilizou-se da Modelagem de Equações Estruturais (MEE) que, de acordo com Hair *et al.* (2009), tem como objetivo explicar as relações existentes entre construtos ou entre as variáveis medidas e os construtos. Logo, a partir da MEE, torna-se possível validar o modelo de medida e realizar o ajuste no modelo estrutural (GARSON, 2012). Para que a análise e preparação dos dados pudessem ser realizadaa, utilizou-se os seguintes *softwares* Microsoft Excel 2010 e SPSS (*Statistical Packege fos Social Sciendes*) 22. Já para realizar a MEE utilizou-se o *software* AMOS (*Analysis of Moment Structures*) 22.

#### **3.2.5.1 Preparação dos dados**

A partir do tratamento preliminar dos dados é possível identificar efeitos ocultos não percebidos facilmente (HAIR *et al.*, 2009). Portanto, a realização do tratamento dos dados, a partir das análises de dados ausentes (*missing datas*), observações atípicas (*Outliers*), normalidade e linearidade, foi executada, a fim de ajustar a base de dados.

#### 3.5.1.1.1 Dados ausentes (*missing data*)

Dados ausentes são aqueles que não estão disponíveis para análise, podendo o motivo para tal ser porque o respondente não preencheu de maneira correta ou porque deixou a questão em branco. Caso os dados ausentes apresentem até 10% dos itens, recomenda-se a substituição pela média (HAIR *et al.*, 2009). Todavia, Kline (2011), alerta que esse índice não deve ultrapassar 10%, pois pode vir a reduzir a confiabilidade dos dados estatísticos.

#### 3.5.1.1. 2 Observações atípicas (*outliers*)

As observações atípicas consistem em uma combinação única de características peculiares e diferentes na amostra de dados. Ou seja, são valores incomuns de uma variável, podendo ser alto ou baixo, destacando-se quando são comparadas a outros casos (HAIR *et al.*, 2009). Essas variações devem passar por um tratamento especial, a fim de evitar distorção das variâncias e covariâncias entre as variáveis que possam vir a atrapalhar os resultados das análises a serem realizadas através da MEE (GARSON, 2012). Desta forma, aconselha-se que uma avaliação dos dados seja realizada para evitar influência dessas observações atípicas na pesquisa (HAIR *et al.*, 2009).

Para tanto, Hair *et al.* (2009), sugerem que essas observações atípicas sejam localizadas através da análise da distância de Mahalanobis ( $D^2$ ), que consiste na medição da distância de cada dado num espaço multidimensional em um ponto em comum. De acordo com o autor, se o valor da  $D^2/gf$  (graus de liberdade) for maior que 3,0, existe observação atípica, devendo essa ser excluída da pesquisa.

#### 3.5.1.1.3 Normalidade

Segundo Hair *et al.* (2009), a normalidade consiste na suposição mais fundamental de uma análise multivariada. Ela está relacionada com a forma de distribuição dos dados de uma variável métrica individual, na qual se avalia o quão normal está a sua distribuição, tendo como referência os métodos estatísticos. Ao realizar o teste de normalidade deve-se analisar a assimetria e a curtose dos dados.

A assimetria é responsável por apresentar o equilíbrio da distribuição, não podendo essa assumir valores superiores a 3. Quando o valor obtido através do cálculo da assimetria é

positivo, significa que muitos casos estão abaixo da média e quando o valor obtido é negativo, significa que existem muitas ocorrências acima da média (HAIR, *et al.*, 2009).

Por sua vez, a curtose demonstra a elevação ou o achatamento da distribuição quando comparada a normal, sendo aceitos escores até 10. Quando o valor obtido é positivo indica uma elevação da distribuição, enquanto valores negativos indicam o achatamento (HAIR *et al.*, 2009).

#### 3.5.1.1.4 Linearidade

Através da linearidade é possível analisar a correlação existente entre as variáveis, ou seja, o padrão de associação e correlação que existe entre cada par de variáveis. Desta forma, para verificar a linearidade deve-se utilizar o teste de Correlação de Pearson que atribui valores que variam de -1 a +1 as correlações. Assim, quanto maior for o grau de associação existente entre essas variáveis mais próximo de 1 será o resultado. Quanto mais próximo de zero o resultado, menor será a relação existente entre essas variáveis (HAIR *et al.*, 2009). Portanto, de acordo com Kline (2011), as inter-relações que assumirem um valor acima de 0,85 são consideradas redundantes.

#### 3.2.5.1 Modelagem de equações estruturais (MEE)

A MEE consiste em uma técnica estatística que permite a análise das relações de dependências, de modo simultâneo, na medida em que demonstra as relações entre os construtos examinados. Desta forma, ela permite que o pesquisador analise se o modelo teórico proposto encontra suporte, através do teste de suas hipóteses. Existem três estratégias distintas para a utilização da MEE: a) modelagem confirmatória, b) modelos rivais e c) desenvolvimento de modelos. Para a realização desta pesquisa se utilizou a modelagem confirmatória, pois através dessa o pesquisador especifica um modelo comporta por algumas relações e se utiliza da MEE para analisar o quão bem o modelo se ajusta aos dados (HAIR *et al.*, 2009).

Para realização das análises através da MEE, existem seis etapas a serem seguidas: 1) definição dos construtos individuais através da operacionalização do construto (definição de escalas) e pré-teste; 2) desenvolvimento e especificação do modelo de medida (verificação da validade das escalas); 3) planejamento de um estudo para produzir resultados empíricos, que consistem no tratamento dos dados e na estimação do modelo; 4) avaliação da validade do modelo de medida, que representa a análise dos índices de ajuste, confiabilidade de cada

construto e do modelo; 5) especificação do modelo estrutural, que é a análise das relações do modelo com as hipóteses definidas; 6) avaliação da validade do modelo estrutural, que representa os testes para a análise da validade do modelo.

Nesta pesquisa, o método de estimação utilizado foi o da verossimilhança (*maximum likelihood*), a partir do qual os parâmetros para atingir um bom modelo de ajuste são encontrados. Hair *et al.* (2009) esclarecem que essa abordagem apresenta robustez e desvio de normalidade. Todos os construtos foram analisados individualmente e, por fim, o modelo completo foi analisado.

Para realizar a análise do modelo através da MEE, existem três tipos de medidas de ajustamento: a) as absolutas, responsáveis por avaliar o modelo total, estrutural e de mensuração; b) as incrementais, responsáveis por comparar o modelo proposto com outros especificados e c) as de parcimônia, que objetivam analisar os índices de ajuste com a finalidade de comparar modelos com diferentes números de coeficientes estimados. No quadro 11, segue os índices adotados neste trabalho.

Quadro 11 – Índice de ajuste do modelo

<b>Índice</b>	<b>Descrição</b>	<b>Valores Recomendados</b>
<b>CMIN/DF (<math>\chi^2/GL</math>)</b> Qui-quadrado por graus de liberdade	Compara as diferenças entre as matrizes de covariância, matriz observada e matriz estimada. Um elevado valor de Qui-quadrado comparado aos graus de liberdade, indica que as matrizes observadas e estimadas diferem significativamente. Serve de base para outros índices de qualidade do ajuste.	Menor que 5
<b>CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)</b> Índice de ajuste comparativo	É um indicador de ajuste incremental e tem origem de uma estimativa do ajustamento do modelo corrigido pelo tamanho da amostra. Serve como medida comparativa entre o modelo estimado e o modelo nulo.	Acima de 0,90
<b>TLI (<i>Tucker-Lewis Index</i>)</b> Índice de Tucker Lewis ou <b>NNFI (<i>Non-normed Fit Index</i>)</b> Índice de Ajuste Não Normado	Combina uma medida de parcimônia em um índice comparativo entre o modelo proposto e o modelo nulo. Refere-se a uma comparação matemática dos modelos.	Acima de 0,90 Maior ou igual a 0,95
<b>RMSEA (<i>Root Mean Square Errors of Approximation</i>)</b> Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação	Destaca o quanto o modelo especificado se ajusta a grandes amostras por meio da correção de tendência que o teste do Qui-quadrado tem em rejeitar o modelo. Representa a discrepância por graus de liberdade da raiz quadrada da média dos resíduos dos modelos observados e esperados ao quadrado.	Menor do que 0,08
<b>PGFI (<i>Parsimonious Goodness Fit Index</i>)</b> Índice de Qualidade de Ajuste de Parcimônia	É um índice que compara dois modelos. Ajusta o GFI, utilizando a razão de parcimônia.	Maior que 0,60
<b>PNFI (<i>Parsimonious Normed Fit Index</i>)</b> Índice de Ajuste Normado de Parcimônia	Utilizado para comparar dois modelos. Ajusta o índice NFI, na medida em que o multiplica pela razão da parcimônia, favorecendo modelos menos complexo.	Maior que 0,60
<b>AIC (<i>Akaike Information Critérios</i>)</b> Critério de Informação do Akaike	Infere o ajuste do modelo de Qui-quadrado, visando penalizar a complexidade do modelo, em virtude da falta de parcimônia.	Modelo com menor AIC é o recomendado

...continua...

...conclusão...

<b>GFI (IGoodness-of-Fit-Index)</b> Índice de Qualidade do Ajuste	Indica o grau do ajustamento geral do modelo, sendo corrigido pelo tamanho da amostra. É um indicador de ajuste incremental. Serve como medida comparativa entre o modelo estimado e o modelo nulo.	Igual ou superior a 0,90
<b>AGFI (Ajusted Goodness-of-Fit Index)</b> Índice Ajustado de Qualidade do Ajuste	Indica o grau de ajustamento geral do modelo. É uma extensão do GFI ajustado ao número de graus de liberdade do modelo proposto e do modelo nulo.	Igual ou superior a 0,90
<b>SRMR (Standardizes Roor Mean Square Residual)</b> Raiz Padronizada do Resíduo Médio	Valor padronizado do RMSR. Consiste na diferença entre as covariâncias previstas e observadas no modelo com base no resíduo padronizado.	Menor que 0,08

Fonte: Organizado pela autora com base em Bagozzi; Yi (2012); Garson, (2012); HAIR *et al.*, (2009); Kline, (2011).

A confiabilidade de cada construto foi analisada através do Alpha de Cronbach, da variância extraída (AVE) e da confiabilidade composta (CC). Para o Alpha de Cronbach, valores acima de 0,7 são considerados satisfatórios, já para a AVE os valores devem ser superiores a 0,5, tendo em vista que ela representa o percentual médio de variância explicada entre os itens do construto latente calculado para cada construto. Para a CC que avalia o grau que os indicadores indicam em relação ao construto latente, os valores devem ser superiores a 0,7, seguindo as recomendações de Hair *et al.* (2009).

Para verificar a validade discriminante entre os construtos, utilizou-se o teste de Fornell e Larcker (1981) que realiza a comparação entre a variância extraída (AVE) e variância compartilhada (VC) dos construtos. Segundo os autores, a AVE de cada um dos construtos deve ser maior que a VC entre os construtos. Além disso, utilizou-se do teste de Bagozzi e Philipps (1982) para analisar a validade discriminante. O presente teste tem como o objetivo avaliar a diferença entre o Qui-quadrado dos pares dos construtos para um modelo livre (com covariância livre de erros) e para um modelo considerado fixo (covariância fixada em 1). O nível de significância deve ser  $p < 0,05$  para que os modelos sejam considerados diferentes.

Após a análise dos índices do ajustamento do modelo da MEE e dos testes estatísticos descritos, o capítulo 5 vai apresentar e analisar os resultados encontrados na pesquisa.



tamanho temos 3 hotéis médios (51 à 150 Uhs) e 2 hotéis grandes (acima de 151 Uhs). O perfil desses pode ser observado no quadro 12.

Quadro 12 – Perfil dos hotéis entrevistados

Sequência	Cidade	Estrelas	Uhs
Entrevista 1	Gravataí	2	29
Entrevista 2	Porto Alegre	2	55
Entrevista 3	Porto Alegre	3	283
Entrevista 4	Porto Alegre	3	148
Entrevista 5	Porto Alegre	4	166
Entrevista 6	Porto Alegre	4	126

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base na análise de conteúdo.

#### 4.2 ORIENTAÇÃO PARA SERVIÇO

A partir das entrevistas realizadas com os gerentes dos hotéis, foi possível identificar em suas falas que políticas, práticas e procedimentos que compõe a orientação para serviço estão presentes no dia a dia dessas organizações. Todavia, percebe-se que, apesar do conceito de orientação para serviço ser utilizado dentro dessas empresas, elas não possuem consciência de sua denominação.

Quando os gerentes são questionados sobre a excelência no serviço prestado, o objetivo da orientação para serviços, eles relatam que esse é o objetivo final que possuem. Conforme o entrevistado 2 explica “...um serviço excelente é o que buscamos ofertar ao nosso hóspede. Sabemos que isso é muito importante para que ele fique satisfeito conosco e possa retornar ao nosso hotel ou até mesmo fazer boas recomendações sobre nós”.

Questionados sobre o que seria um serviço de excelência, os gerentes relatam que consiste em um serviço em que a excelência esteja presente em todo o processo. Ou seja, onde tudo ocorra de maneira excelente, sem contratempos, sem dificuldades, desde o momento em que o hóspede realiza a sua reserva, até o momento em que ele retorna a sua residência. Conforme pode ser observado na fala do entrevistado 3.

Um serviço excelente inicia no agendamento da reserva e deve continuar até a volta do hóspede para a sua casa. Ele precisa ficar com uma boa impressão do local e dos serviços prestados por todos no hotel. Ele não pode dizer um “mas” sobre a sua estadia (ENTREVISTADO 3).

O cliente precisa “...ficar com uma boa impressão do local. Quando ele lembrar dessa experiência isso deve remeter a uma boa memória” exemplifica o entrevistado 6. Para que

isso seja possível, é preciso estar atento as necessidades e desejos dos clientes e coloca-las em prática conforme relata o entrevistado 1: “nosso serviço só será excelente se conseguirmos atender as necessidades dos nossos clientes. Por isso precisamos ouvir o que eles tem para dizer e adaptar nossos serviços para melhor servi-los”.

“Precisamos estar abertos e ouvir as necessidades e desejos dos nossos hóspedes, procurando atender-las da melhor maneira possível, mesmo que para isso seja necessário adaptar os nossos serviços” é a fala do entrevistado 5 que relata adaptar os seus serviços para melhor atender o seu cliente. Desta forma, no momento em que o hotel se preocupar em ofertar um serviço excelente, ele deve ser orientado ao cliente e buscar as melhores opções (ex. atendimento, localização, qualidade), deve estar apto a transmitir as informações (ex. opções de lazer, gastronomia) que seu cliente necessita para que consiga proporcionar a melhor experiência ao seu hóspede.

Questionados sobre o que se precisa fazer para possuir um serviço excelente, os entrevistados destacam que se deve prestar atenção ao cliente. Deve-se saber ouvir, acima de tudo e estar aberto a elogios, sugestões e reclamações. “...precisamos ter uma boa relação com o nosso hóspede. Ele precisa se sentir a vontade para falar, pedir o que deseja e até mesmo reclamar. Em caso de reclamações, devemos estar aptos a tirar proveito delas”, relata o entrevistado 4.

Todavia, para que isso ocorra é necessário possuir uma equipe bem treinada e capacitada para a prestação dos serviços, sendo fundamental que haja uma boa relação entre seus membros. Segundo o entrevistado 6, seus colaboradores são o “elo entre a empresa e o cliente”, podendo eles perceber o que o cliente deseja/necessita. Portanto, eles precisam possuir e estarem aptos a ter uma boa relação com o cliente e para que isso ocorra é importante possuir uma equipe bem treinada e capacitada para a prestação dos serviços.

Analisando agora, especificamente, as dimensões que compõem a orientação para serviço, em relação à liderança do serviço, os gerentes revelam possuir um papel fundamental nesse processo. Segundo eles, para que todos possuam o conhecimento necessário para melhor atender o cliente cabe a eles disseminar a cultura e os propósitos da empresa, conforme ressalta o entrevistado 4.

O papel do gerente é muito importante. Sou o responsável por divulgar internamente nossa missão, nossa visão, nossos objetivos. Cabe a mim, unificar o conhecimento e guiar nossos funcionários para que um bom atendimento possa ser prestado ao nosso cliente (ENTREVISTADO 4).

Ressaltam ainda que as informações devem ser descentralizadas, a fim de que todos possam possuir o conhecimento necessário para melhor atender ao cliente. Veja a fala do entrevistado 5: “Quando o cliente aborda nosso funcionário, ele precisa estar apto a dar a informação, resolver o problema... Enfim, fazer o que o cliente necessita. Caso ele não seja apto ou não possua a autonomia para tal ele precisa saber quem pode auxiliá-lo nesse processo”.

Na fala dos entrevistados, a dimensão denominada encontro de serviços aparece no momento em que eles falam sobre o treinamento. Considerado muito importante, pois possui o papel de nivelar o conhecimento dos colaboradores, para que a mesma informação possa ser transmitida por todos com a mesma acuracidade e precisão. Relatam também que os treinamentos por eles fornecidos vão desde etiqueta básica para atendimento ao cliente até sobre o local onde estão inseridos, a fim de que seus colaboradores possam passar informações sobre o local e responder as dúvidas dos clientes. Além disso, relatam sobre a importância dos ensinamentos diários para se obter uma qualidade no serviço prestado.

Em nosso hotel, sempre que um novo funcionário inicia ele passa por um treinamento. Nesse treinamento ele vai aprender sobre o nosso padrão de serviços. Ele vai aprender regras de etiqueta básica, sobre como ele deve atender o nosso cliente, sobre como agir em determinadas situações... sobre como ele deve se comportar. Com isso a gente espera nivelar o conhecimento de todos pra que eles possam passar a mesma informação com a mesma precisão. Depois com o tempo, vamos fazendo treinamentos de reciclagem. Mas temos também, os ensinamentos diários pra lapidar geralmente a forma com que eles agem no dia a dia (ENTREVISTADO 6).

Sobre a dimensão gestão de recursos humanos, o que aparece na fala dos entrevistados é a necessidade de possuir conhecimentos sobre os procedimentos internos da organização para que um serviço padronizado possa ser ofertado. Essa padronização deve servir como um guia para as rotinas e para a solução de possíveis problemas que venham a existir, não devendo essa limitar as ações e atitudes que esses possam tomar. Portanto, faz-se importante a definição de práticas a serem utilizadas pelos colaboradores a fim de orientá-los nesse processo. Porém, para que isso ocorra, os mesmos precisam de um pouco de autonomia para a tomada de decisões, devendo esses serem proativos. Veja a fala do entrevistado abaixo.

Os nossos processos e rotinas são padronizados, mas padronizados no sentido de possuírem normas e diretrizes para guiar nossos funcionários no seu dia a dia. Isso não significa que caso o cliente solicite algo que não esteja em nossos serviços que ele não possa fazer. Muito pelo contrário, isso é que vai guiar os nossos funcionários nessas situações (ENTREVISTADO 3).

Todavia, a autonomia relatada pelos hotéis refere-se ao serviço que o colaborador presta. No momento em que ele recebe uma solicitação sobre algo que se encontra fora de sua alçada, deve esse sempre entrar em contato com alguém do setor ao qual esse corresponde ou procurar o gerente que possui autonomia sobre todos os setores.

Em relação à dimensão sistema de serviços, eles relatam que em um hotel ideal não deveria acontecer falhas, mas que elas infelizmente ocorrem. Desta forma, quando isso acontece, deve-se sempre escutar o que o cliente tem a dizer e fazer o possível para corrigi-la. Deve-se sempre procurar uma solução para o problema e considerar que o cliente está sempre com razão (mesmo que esse não a possua). Além disso, deve-se procurar não onerar o cliente. “Quando uma falha ocorre, devemos ouvir o cliente e tentar solucionar da maneira mais rápida e eficaz possível, de forma que essa solução tenha o menor impacto possível na sua estadia e de forma a não onerar o cliente” (ENTREVISTADO 1).

No que se refere à dimensão sistema de serviços, o que os gerentes relatam é que essas devem ser encaradas como uma ferramenta para auxiliar o serviço que prestam. Os sistemas consistem em facilitadores dos seus trabalhos e a é internet algo que dissemina o serviço que eles realizam. “O sistema que possuímos hoje é para gerenciar as reservas, auxiliando no nosso trabalho (ENTREVISTADO 2)”. Além disso, relatam que a internet, em especial, assumiu uma grande importância para eles, pois, atualmente, a maioria das reservas são realizadas por meio on-line. Além disso, ela pode ser utilizada como uma ferramenta para melhorar os serviços por eles realizados, tendo em vista que muitos *feedbacks* são deixados no meio on-line.

Hoje, a maioria das nossas reservas são realizadas pelas internet nos sites que anunciamos os nossos serviços. Por isso, precisamos sempre ficar de olho sobre o que os nossos clientes compartilham por lá porque isso influencia quem está à procura de um hotel. Se tivermos bem avaliados nossa chance de ser escolhido aumenta. Por isso, procuramos sempre tratar bem o nosso cliente para receber uma boa avaliação. ...Caso a avaliação deixada seja desfavorável tentamos sempre entender o porquê isso ocorreu e dar um retorno ao nosso cliente... Esses *feedbacks* que recebemos de nossos clientes também auxiliam a melhorar os nossos serviços (ENTREVISTADO 4).

Portanto, para que um hotel consiga entregar um serviço excelente ao seu cliente, ele precisa possuir orientação para serviço, pelo que se captura na fala dos entrevistados. Percebe-se também que todas as dimensões que a literatura identifica aparecem na fala dos gerentes.

### 4.3 COCRIAÇÃO

Quando o tema cocriação é abordado nas entrevistas é possível perceber que os hotéis a utilizam em seu dia a dia. Os gerentes relatam que é possível que o cliente acabe por influenciar no processo e nos serviços prestados e ofertados pelos hotéis. Isso pode ocorrer através de sugestões pós/durante consumo que podem ser dadas diretamente aos colaboradores dos hotéis, através de pesquisas realizadas ou até mesmo através de *feedbacks* compartilhados on-line. Além disso, ele pode influenciar os serviços ofertados, antes mesmo da sua chegada ao hotel, através da solicitação de algum serviço ou demanda específica. Veja a fala do entrevistado 4:

Com certeza o cliente pode influenciar nos nossos serviços. Pra que possamos melhor servi-los, estamos sempre abertos ao diálogo e nesse processo quem está na linha de frente tem um papel fundamental, pois é quem lida diretamente com o cliente. Buscamos sempre ouvir suas sugestões, sejam dadas diretamente aos nossos funcionários ou deixadas em nossa “urna” de pesquisa de satisfação ou ainda postadas em sites on-line... Sempre que recebemos uma sugestão, analisamos pra saber se ela é pertinente e se podemos adotá-la em nossos serviços... Mas as críticas também são encaradas como uma oportunidade que temos de melhor desenvolver o nosso trabalho e delas também podem sair novos processos e serviços (ENTREVISTADO 4).

Conforme citam os entrevistados “é muito importante o papel do colaborador de linha de frente, pois é ele quem está em contato direto com o cliente (ENTREVISTADO 3)”. Portanto, é preciso que ele esteja apto a realizar esse contato e por em prática aquilo que o cliente deseja. Dentro deste contexto, a habilidade de cocriação tem um papel de facilitador. Ou seja, quão maior for o conhecimento, a informação, a habilidade técnica e a experiência do colaborador que interagem com o cliente neste processo, mais apto ele estará para participar da cocriação. Veja: “em nosso hotel, o tempo de serviço do funcionário é muito importante. Nosso funcionário com menos tempo de casa, está aqui há 7 anos. Isso faz toda a diferença na qualidade do serviço que prestamos” (ENTREVISTADO 4).

Pra que o funcionário esteja apto a participar (da cocriação) ele precisa, primeiramente, conhecer os nossos processos e os nossos objetivos porque assim ele vai saber que o nosso motivo de existir é o cliente e que ele precisa estar atento ao que ele deseja. Sabendo isso, quando o cliente tenta influenciar no nosso serviço ele vai saber como agir nessa situação e a quem ele deve levar essa informação... A habilidade técnica e a experiência dele (colaborador) vão influenciar na forma com que ele acolhe essa “sugestão” e no desfecho que ela terá (ENTREVISTADO 5).

Em relação ao comportamento de cocriação, ou seja, o que irá motivar os colaboradores a interagirem nesse processo, os gerentes relatam ser o fato de eles entenderem o quão isso é importante e os benefícios que esse trás para o hotel. “Somente colocando em prática as sugestões que os nossos clientes nos dão, poderemos atender seus desejos. Estamos aqui para servi-los. Sem eles (clientes) não somos nada”, diz o entrevistado 4. O entrevistado 1 ressalta “pra fazer com que nossos funcionários estejam motivados a se envolver com o cliente, ele (colaborador) precisam entender que nosso objetivo é servir o nosso cliente da melhor maneira possível e pra isso devemos estar abertos as suas sugestões”. O entrevistado 3 complementa “no momento em que nossos funcionários entendem a importância que ajustar e adaptar os nossos serviços aquilo que o cliente deseja possui em nosso negócio ele fica mais aberto a participar desse processo”. O entrevistado 6 exemplifica:

Uma vez, um hóspede sugeriu que passássemos a ofertar sopas em nossa cozinha... Avaliamos essa sugestão e vimos que era possível atender essa solicitação e incluímos em nosso menu. Quando o cliente retornou ao hotel ficou muito satisfeito. Ficou feliz porque ouvimos a sua sugestão... Ele disse que viu que nos importávamos com ele e se sentiu feliz com isso... É esse tipo de coisa que faz o cliente voltar... Isso é deixar o cliente influenciar no nosso serviço... Mas para que isso aconteça é preciso que todos dentro do hotel estejam dispostos a participar desse processo... Para colocar isso em prática é preciso ter alguém para ouvir o que o cliente deseja, mas principalmente, que se importe o suficiente para levar essa sugestão adiante. É preciso que todos estejam motivados para colocar esse desejo em prática (ENTREVISTADO 6).

Assim, a partir dessas entrevistas foi possível perceber que apesar dos gerentes não estarem familiarizados com o conceito de cocriação, através de suas falas é possível verificar que ela está presente no cotidiano dos hotéis. Além disso, verifica-se que a habilidade de cocriar e o comportamento de cocriação são muito importantes para que ela possa ocorrer.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS – PESQUISA DESCRITIVA

Neste capítulo será apresentada a análise dos dados quantitativos. Para tanto, apresenta-se a caracterização da amostra pesquisada, sendo essa seguida pela análise dos dados através da modelagem de equações estruturais que se deu através de duas etapas: (i) modelo de medida (validade convergente e discriminante) e (ii) modelo estrutural (análise do modelo proposto através dos índices de ajustamento, bem como, por meio das relações estruturais, através da confirmação ou não das hipóteses propostas).

### 5.1 ANÁLISE DO PERFIL DA AMOSTRA

Os dados para esta pesquisa foram coletados através de entrevistas realizadas via telefone. A amostra final, não probabilística, foi composta por 155 hotéis do Rio Grande do Sul, tendo como respondente o gerente da empresa. A tabela 2 demonstra a localização dos hotéis pesquisados: 27,7% deles encontram-se localizados em Porto Alegre, 17,4% em Gramado, 6,5% em Caxias do Sul, 4,5% em Canela e 3,9% em Pelotas.

Tabela 2 – Localização do hotel

Cidade	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Porto Alegre	43	27,70	27,70	27,7
Gramado	27	17,40	17,40	45,2
Caxias do Sul	10	6,50	6,50	51,6
Canela	7	4,50	4,50	56,1
Pelotas	6	3,90	3,90	60,0
Bento Gonçalves	4	2,60	2,60	62,6
Farroupilha	4	2,60	2,60	65,2
Nova Petrópolis	4	2,60	2,60	67,7
Rio Grande	4	2,60	2,60	70,3
Canoas	3	1,90	1,90	72,3
Novo Hamburgo	3	1,90	1,90	74,2
Santa Rosa	3	1,90	1,90	76,1
São Leopoldo	3	1,90	1,90	78,1
Bagé	2	1,30	1,30	79,4
Igrejinha	2	1,30	1,30	80,6
Passo Fundo	2	1,30	1,30	81,9
Santa Maria	2	1,30	1,30	83,2
São Francisco de Paula	2	1,30	1,30	84,5
Torres	2	1,30	1,30	85,8

...continua...

...conclusão...

Três Coroas	2	1,30	1,30	87,10
<b>Alegrete</b>	1	0,60	0,60	87,70
<b>Cachoeira do Sul</b>	1	0,60	0,60	88,40
<b>Cachoeirinha</b>	1	0,60	0,60	89,00
<b>Camaquã</b>	1	0,60	0,60	89,70
<b>Charqueadas</b>	1	0,60	0,60	90,30
<b>Dois Irmãos</b>	1	0,60	0,60	91,00
<b>Erechim</b>	1	0,60	0,60	91,60
<b>Guaíba</b>	1	0,60	0,60	92,30
<b>Ijuí</b>	1	0,60	0,60	92,90
<b>Ivoti</b>	1	0,60	0,60	93,50
<b>Lajeado</b>	1	0,60	0,60	94,20
<b>Nova Prata</b>	1	0,60	0,60	94,80
<b>Nova Prata</b>	1	0,60	0,60	95,50
<b>Santo Ângelo</b>	1	0,60	0,60	96,10
<b>São Gabriel</b>	1	0,60	0,60	96,80
<b>Sapucaia</b>	1	0,60	0,60	97,40
<b>Teutônia</b>	1	0,60	0,60	98,10
<b>Tramandaí</b>	1	0,60	0,60	98,70
<b>Venâncio Aires</b>	1	0,60	0,60	99,40
<b>Veranópolis</b>	1	0,60	0,60	100,00
<b>Total</b>	155	100,00	100,00	

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Em relação a classificação dos hotéis, conforme pode-se observar na tabela 3, a maioria dos respondentes, possuem 3 estrelas (60,6%), sendo esses seguidos dos hotéis 4 estrelas (23,9%), hotéis 2 estrelas (12,9%) e hotéis 5 estrelas (2,6%).

Tabela 3 – Estrela dos hotéis

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
2 Estrelas	20	12,90	12,90	12,90
3 Estrelas	94	60,60	60,60	73,50
4 Estrelas	37	23,90	23,90	97,40
5 Estrelas	4	2,60	2,60	100,00
Total	155	100,00	100,00	

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

Quando analisado a quantidade de unidades habitacionais (Uhs) disponíveis em cada hotel participante da pesquisa, percebe-se que 51,61% dessa amostra é composta por hotéis de médio porte, 38,71% é composta por hotéis de pequeno porte e 9,68% de hotéis de grande

porte, conforme demonstra a tabela 4. No total, os hotéis participantes desta pesquisa possuem 12.470 Uhs.

Tabela 4 – Porte do hotel

<b>Gênero</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Porcentagem válida</b>	<b>Porcentagem acumulativa</b>
Pequeno (até 50 Uhs)	60	38,71	38,71	38,71
Médio (51 à 150 Uhs)	80	51,61	51,61	89,32
Grande (Acima de 150 Uhs)	15	9,68	9,68	100,00
Total	155	100,00	100,00	

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

Analisando o perfil do respondente desta pesquisa, percebe-se que 41,9% desse público era feminino e 58,1% masculino, conforme tabela 5.

Tabela 5 - Gênero

<b>Gênero</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Porcentagem válida</b>	<b>Porcentagem acumulativa</b>
Feminino	65	41,90	41,90	41,90
Masculino	90	58,10	58,10	100,00
Total	155	100,00	100,00	

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

Por sua vez, a escolaridade do respondente pode ser observada na tabela 6 que demonstra que a 45,8% possuem ensino superior completo, 20% possuem pós-graduação, 18,1% possuem superior incompleto, enquanto 14,2% possuem ensino médio completo e 1,9% até o fundamental completo.

Tabela 6 - Escolaridade

<b>Escolaridade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Porcentagem válida</b>	<b>Porcentagem acumulativa</b>
Até ensino fundamental completo	3	1,90	1,90	1,90
Ensino médio completo	22	14,20	14,20	16,10
Ensino superior incompleto	28	18,10	18,10	34,20
Ensino superior completo	71	45,80	45,80	80,00
Pós-graduação	31	20,00	20,00	100,00
Total	155	100,00	100,00	

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

Em relação ao tempo de atuação no hotel em que o respondente trabalha no momento da realização desta pesquisa, a grande maioria (45,2%) trabalha no local a mais de 7 anos,

sendo esses seguidos por respondentes que trabalham no local por até 2 anos (27,1%), entre 3 e 4 anos (14,8%), 5 e 6 anos (12,9%), conforme demonstra a tabela 7.

Tabela 7 – Tempo de atuação no hotel

	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Porcentagem válida</b>	<b>Porcentagem acumulativa</b>
Até 2 anos	42	27,10	27,10	27,10
Entre 3 e 4 anos	23	14,80	14,80	41,90
Entre 5 e 6 anos	20	12,90	12,90	54,80
Acima de 7 anos	70	45,20	45,20	100,00
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

Quando analisamos o tempo de experiência no ramo hoteleiro do respondente temos 79,4% dos gerentes com mais de 7 anos de experiência no setor, 9,7% entre 5 e 6 anos, 6,5% entre 3 e 4 anos e 4,5% até 2 anos, de acordo com a tabela 8. Assim, é possível inferir que a maioria dos respondentes possui bastante experiência no ramo hoteleiro.

Tabela 8 – Tempo de experiência no ramo hoteleiro

	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Porcentagem válida</b>	<b>Porcentagem acumulativa</b>
Até 2 anos	7	4,50	4,50	4,50
Entre 3 e 4 anos	10	6,50	6,50	11,00
Entre 5 e 6 anos	15	9,70	9,70	20,60
Acima de 7 anos	123	79,40	79,40	100,00
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

## 5.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS ITENS

A análise das estatísticas descritivas tem como objetivo apresentar os aspectos qualitativos e mostrar as características de cada construto e, principalmente, como elas estão se comportando no estudo por meio da média e do desvio padrão das variáveis pesquisadas. Desta forma, a tabela 9 apresenta as estatísticas descritivas das questões pesquisadas. Os itens obtidos através de fontes primárias foram mensurados através de uma escala Likert de sete pontos e os dados obtidos através de fontes secundárias foram mensurados por notas atribuídas por clientes que se hospedaram no hotel em uma escala de 10 pontos.

A menor média nos dados primários foi de 5,26 com Trein18, enquanto a maior média foi a 6,84 com Comp28. Já o desvio padrão ficou entre 0,434 e 1,597. Em relação aos dados

secundários a menor média foi custo-benefício com 8 e a maior média foi funcionários com 8,61. O detalhamento dos valores pode ser observado na tabela 9.

Tabela 9 – Estatística descritiva das variáveis pesquisadas

Construto	Código		N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
<b>Avaliação On-line</b>	Limp	Limpeza	155	6	10	8,49	,764
	Como	Comodidades	155	4	10	8,01	,875
	Conf	Conforto	155	4	10	8,09	,900
	Func	Funcionários	155	7	10	8,61	,576
	CB	Custo-Benefício	155	6	9	8,00	,637
	Loc	Localização	155	7	10	8,50	,617
<b>Tratamento ao Cliente</b>	Trat4	4. Para atender aos clientes, nossos colaboradores sempre vão além do esperado.	155	4	7	5,93	,891
	Trat5	5. Somos mais amigáveis com os clientes do que os nossos concorrentes.	155	1	7	6,34	1,047
	Trat6	6. Nossos colaboradores possuem autonomia para solucionar os problemas dos clientes.	155	3	7	5,82	1,035
<b>Tecnologia dos Serviços</b>	Tec7	7. Usamos as tecnologias mais atuais para promover os melhores serviços.	155	2	7	5,56	1,196
	Tec8	8. A tecnologia é utilizada para elevar a qualidade dos serviços.	155	2	7	5,92	1,114
	Tec9	9. Utilizamos tecnologia avançada para dar suporte aos colaboradores de linha de frente.	155	1	7	5,51	1,281
<b>Prevenção de Falhas</b>	Prev10	10. Fazemos o máximo para evitar problemas ao cliente	155	4	7	6,77	,541
	Prev11	11. Nos esforçamos para evitar um problema ao cliente, ao invés de esperar o problema acontecer para depois resolvê-lo.	155	4	7	6,67	,593
	Prev12	12. Nós ouvimos ativamente nossos clientes.	155	3	7	6,66	,697
<b>Liderança</b>	Lid13	13. A gerência regularmente tem contato com clientes e colaboradores de linha de frente.	155	4	7	6,77	,576
	Lid14	14. A gerência mostra que se importa se dedicando ao serviço.	155	4	7	6,78	,573
	Lid15	15. A gerência fornece os recursos necessários para que se possa oferecer um excelente serviço.	155	4	7	6,48	,741
	Lid16	16. A gerência contribui na criação de um serviço de qualidade.	155	4	7	6,61	,619

...continua...

...conclusão...

<b>Treinamento</b>	Trein17	17. Nossos colaboradores recebem treinamento para oferecer um serviço de alta qualidade.	155	3	7	5,96	1,006
	Trein18	18. Fazemos treinamentos simulados a fim de fornecer níveis mais altos de atendimento ao cliente.	155	1	7	5,26	1,550
	Trein19	19. Durante os treinamentos, fazemos exercícios para identificar e melhorar as atitudes em relação aos clientes.	155	1	7	5,46	1,597
<b>Habilidade de Cocriação</b>	Hab20	20. Somos capazes de contribuir para uma experiência única do cliente.	155	1	7	6,22	1,008
	Hab21	21. Nossos colaboradores são capazes de agregar valor aos serviços do hotel.	155	3	7	6,41	,770
	Hab22	22. Nossos colaboradores possuem muita experiência prática neste ramo que podem contribuir para o nosso diálogo contínuo com os clientes.	155	1	7	5,69	1,066
	Hab23	23. Nossos colaboradores tem muito conhecimento neste ramo que pode contribuir para a participação efetiva dos clientes no serviço.	155	1	7	5,66	1,130
	Hab24	24. Somos capazes de engajar o cliente.	155	3	7	6,30	,877
	Hab25	25. Criamos novos serviços em conjunto com o cliente.	155	1	7	5,57	1,294
	<b>Comportamento de Cocriação</b>	Comp26	26. Auxiliamos os clientes se eles precisam da nossa ajuda.	155	5	7	6,80
Comp27		27. Ajudamos os clientes se eles parecem ter problemas.	155	5	7	6,79	,452
Comp28		28. Tiramos dúvidas dos clientes quanto ao uso do serviço.	155	5	7	6,84	,434
Comp29		29. Damos dicas aos clientes para que eles possam ter a melhor experiência.	155	4	7	6,70	,626
Comp30		30. Adaptamos os nossos serviços com base no feedback dos nossos clientes.	155	3	7	6,35	,803
Comp31		31. Alguma vez, já desenvolvemos um serviços a partir de um feedback do cliente.	155	4	7	6,46	,808
Comp32		32. De modo geral, contribuimos para a participação dos clientes durante a realização dos serviços.	155	1	7	6,35	1,030
N válido (de lista)			155				

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

## 5.2 PREPARAÇÃO DOS DADOS

### 5.2.1 Dados ausentes (Missing data)

A partir da análise de dados realizada, não se identificou nenhum caso com dados ausentes em relação às respostas referentes às variáveis, conforme pode ser verificado na tabela 10. Devido ao fato das entrevistas terem sido realizadas com os gerentes dos hotéis, infere-se que os entrevistados possuíam condições de responder as questões existentes nesta pesquisa. Portanto, nenhum ajuste precisou ser realizado na base de dados durante a sua preparação.

Tabela 10 – Estatística descritiva das variáveis – levantamento de dados ausentes

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Limp	155	5,9	9,9	8,49	0,76
Como	155	4,3	9,8	8,01	0,87
Conf	155	4,3	9,9	8,09	0,90
Func	155	7,1	9,9	8,61	0,58
CB	155	5,6	9,1	8,00	0,64
Loc	155	6,5	9,9	8,50	0,62
Trat4	155	4	7	5,93	0,89
Trat5	155	1	7	6,34	1,05
Tra6	155	3	7	5,82	1,03
Tec7	155	2	7	5,56	1,20
Tec8	155	2	7	5,92	1,11
Tec9	155	1	7	5,51	1,28
Prev10	155	4	7	6,77	0,54
Prev11	155	4	7	6,67	0,59
Prev12	155	3	7	6,66	0,70
Lid13	155	4	7	6,77	0,58
Lid14	155	4	7	6,78	0,57
Lid15	155	4	7	6,48	0,74
Lid16	155	4	7	6,61	0,62
Trein17	155	3	7	5,96	1,00
Trein18	155	1	7	5,26	1,55
Trein19	155	1	7	5,46	1,60
Hab20	155	1	7	6,22	1,00
Hab21	155	3	7	6,41	0,77
Hab22	155	1	7	5,69	1,07
Hab23	155	1	7	5,66	1,13
Hab24	155	3	7	6,30	0,88

...continua...

...conclusão...

Hab25	155	1	7	5,57	1,29
Comp26	155	5	7	6,80	0,49
Comp27	155	5	7	6,79	0,45
Comp28	155	5	7	6,84	0,43
Comp29	155	4	7	6,70	0,63
Comp30	155	3	7	6,35	0,80
Comp31	155	4	7	6,46	0,80
Comp32	155	1	7	6,35	1,03
N válido	155				

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

### 5.2.2 Observações atípicas (*outliers*)

Seguindo o método de identificação de observações atípicas (*outliers*), realizou-se o cálculo de distância de Mahalanobis ( $D^2$ ). Para isso, seguiu-se as recomendações de Hair *et al.*(2009) que consistem em dividir a distância de Mahalanobis ( $D^2$ ) pela medida graus de liberdade (gl), precisando o resultado desse cálculo ser inferior a 3, além de se considerar níveis de significância de 0,005 e 0,001. Na tabela 11, apresentam-se os maiores valores encontrados a partir da distância de Mahalanobis ( $D^2$ ), quando considerado  $D^2$ /gl. Desta forma, destaca-se que nenhum caso apresentou valor de  $D^2$ /gl maior que 3.

Tabela 11 – Resultado das observações atípicas (*outliers*)

Caso	Mahalanobis	Graus de Liberdade	D2/df	Decisão
77	79,048	29	2,73	Mantido
55	76,476	29	2,64	Mantido
153	76,405	29	2,63	Mantido
39	76,072	29	2,62	Mantido
65	75,249	29	2,59	Mantido
154	71,246	29	2,46	Mantido

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

### 5.2.3 Normalidade

A normalidade é a principal suposição estatística para uma análise multivariada. Através desse teste, verifica-se o grau em que uma determinada distribuição corresponde a uma distribuição normal (HAIR, *et al.*, 2009). Desta forma, utilizou-se das medidas de assimetria (*skewness*) com o objetivo de descrever o equilíbrio e curtose (*kurtosis*) para

analisar o achatamento ou elevação da distribuição quando comparada a normal. Os valores recomendados para assimetria são menores que 3, enquanto para curtose são menores que 10. A tabela 12 apresenta os valores relativos à assimetria e curtose. Nessa, é possível verificar que todos os valores encontrados estão dentro dos valores preconizados na literatura.

Tabela 12 – Teste de normalidade – assimetria e curtose

	N	Média		Assimetria		Curtose	
		Estatística	Estatística	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
Limp	155	8,494		-,815	0,195	,677	0,387
Como	155	8,012		-1,055	0,195	2,407	0,387
Conf	155	8,087		-,989	0,195	1,916	0,387
Func	155	8,613		-,072	0,195	-,076	0,387
CB	155	8,000		-1,076	0,195	2,415	0,387
Loc	155	8,503		-,739	0,195	1,310	0,387
Trat4	155	5,93		-,195	0,195	-1,072	0,387
Trat5	155	6,34		-2,271	0,195	6,758	0,387
Tra6	155	5,82		-,556	0,195	-,247	0,387
Tec7	155	5,56		-,574	0,195	-,152	0,387
Tec8	155	5,92		-,845	0,195	,196	0,387
Tec9	155	5,51		-,820	0,195	,557	0,387
Prev10	155	6,77		-2,601	0,195	6,877	0,387
Prev11	155	6,67		-2,014	0,195	4,663	0,387
Prev12	155	6,66		-2,445	0,195	6,823	0,387
Lid13	155	6,77		-2,843	0,195	8,247	0,387
Lid14	155	6,78		-2,908	0,195	8,608	0,387
Lid15	155	6,48		-1,325	0,195	1,162	0,387
Lid16	155	6,61		-1,496	0,195	1,891	0,387
Trein17	155	5,96		-,969	0,195	,738	0,387
Trein18	155	5,26		-1,044	0,195	,684	0,387
Trein19	155	5,46		-1,307	0,195	1,164	0,387
Hab20	155	6,22		-1,570	0,195	3,900	0,387
Hab21	155	6,41		-1,278	0,195	1,745	0,387
Hab22	155	5,69		-1,013	0,195	2,519	0,387
Hab23	155	5,66		-1,252	0,195	3,254	0,387
Hab24	155	6,30		-1,264	0,195	1,535	0,387
Hab25	155	5,57		-1,061	0,195	1,614	0,387
Hab26	155	6,80		-2,460	0,195	5,333	0,387
Hab27	155	6,79		-2,086	0,195	3,696	0,387
Hab28	155	6,84		-2,768	0,195	7,287	0,387
Hab29	155	6,70		-2,098	0,195	3,626	0,387
Hab30	155	6,35		-1,250	0,195	1,634	0,387

...continua...

...conclusão...

Hab31	155	6,46	-1,417	0,195	1,181	0,387
Hab32	155	6,35	-2,490	0,195	8,710	0,387
N válido	155					

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

#### 5.2.4 Linearidade

Tendo em vista que a linearidade auxilia na demonstração de como as variáveis da pesquisa se correlacionam, sendo essa analisada através do Coeficiente de Correlação de Pearson (HAIR, *et al.*, 2009), observou-se a matriz de correlação apresentada no apêndice D, a partir da qual verificou-se que as variáveis limpeza, comodidade e conforto apresentam uma correlação acima de 0,92. Desta forma, decidiu-se por unir essas três variáveis em uma, denominada LimpComoConf (LCC), devido ao alto grau de associação apresentado entre as variáveis, gerando a matriz de correlação apresentada no apêndice E. Nota-se que estudos anteriores também encontraram uma alta correlação entre limpeza e conforto (Ex. 0,93 no estudo de Borges *et al.*, 2015).

Além disso, destaca-se a inexistência de correlação entre algumas variáveis do modelo, devido ao fato de serem nulas, ou seja, não significativas. Todavia, para que modelo possa ser analisado como um todo, o fator mais importante é a relação linear entre os construtos que será analisada na fase da validade discriminante.

### 5.3 ANÁLISE DO MODELO DE MEDIDA

Após a apresentação e caracterização da amostra e preparação dos dados, deu-se início a análise da validade do modelo de medida através da validade convergente e validade discriminante, utilizando o Software AMOS™ 22.

#### 5.3.1 Validade convergente

Segundo Hair *et al.* (2009), quando há validade convergente, os itens de um construto específico devem convergir para uma proporção de variância em comum, já que ela indica o quanto as variáveis estão positivamente correlacionadas. Através da análise do Alpha de Cronbach, confiabilidade composta e variância extraída, a validade convergente pode ser mensurada. O autor explica que, para isso, deve-se realizar a análise da significância das

cargas fatoriais de cada construto, considerando as cargas padronizadas, deve-se realizar a análise fatorial confirmatória, na medida em que se analisa a inter-relação das cargas dos indicadores com seus construtos, bem como a quantidade de erro medida para cada variável e as estimativas de valores entre os construtos.

Desta forma, a análise das cargas fatoriais foi realizada a partir do *t-values* das variáveis de cada construto, sendo a significância dessas de  $p < 0,05$ . Logo, efetuou-se a verificação das cargas padronizadas que, de acordo com Hair *et al.* (2009), devem possuir um valor superior a 0,5, porém, preferencialmente, acima de 0,7. A tabela 13 apresenta a análise das cargas fatoriais, a partir da qual é possível identificar que duas cargas fatoriais apresentam valores abaixo do esperado Trat06 (0,491) e Trat05 (0,388). Isso demonstra que essas variáveis explicam menos da metade da variação no item e mais da metade explicando a variância do erro e por isso foram excluídas do modelo. Desta forma, a variável tratamento do cliente precisou ser excluída do modelo proposto.

Tabela 13 – Análise das cargas fatoriais

<b>Construto</b>	<b>Variável</b>	<b>Carga Fatorial Padronizada</b>	<b>Variância Explicada</b>	<b>Erro</b>	<b>Sig</b>
OS	→ Tratamento	0,950	0,903	0,098	p<0,01
OS	→ Tecnologia	0,671	0,450	0,550	p<0,01
OS	→ Prevencao	0,884	0,781	0,219	p<0,01
OS	→ Lideranca	0,909	0,826	0,174	p<0,01
OS	→ Treinamento	0,664	0,441	0,559	p<0,01
Tratamento	→ Trat6	0,491	0,241	0,759	p<0,01
Tratamento	→ Trat5	0,388	0,151	0,849	p<0,01
Tratamento	→ Trat4	0,567	0,321	0,679	p<0,01
Tecnologia	→ Tec9	0,831	0,691	0,309	p<0,01
Tecnologia	→ Tec8	0,854	0,729	0,271	p<0,01
Tecnologia	→ Tec7	0,889	0,790	0,210	p<0,01
Prevenção	→ Prev12	0,762	0,581	0,419	p<0,01
Prevenção	→ Prev11	0,814	0,663	0,337	p<0,01
Prevenção	→ Prev10	0,660	0,436	0,564	p<0,01
Liderança	→ Lid15	0,732	0,536	0,464	p<0,01
Liderança	→ Lid14	0,838	0,702	0,298	p<0,01
Liderança	→ Lid13	0,668	0,446	0,554	p<0,01
Treinamento	→ Trein19	0,839	0,704	0,296	p<0,01
Treinamento	→ Trein18	0,841	0,707	0,293	p<0,01
Treinamento	→ Trein17	0,676	0,457	0,543	p<0,01
Habilidade	→ Hab20	0,727	0,529	0,471	p<0,01
Habilidade	→ Hab21	0,690	0,476	0,524	p<0,01

...continua...

...conclusão...

Habilidade	→	Hab22	0,568	0,323	0,677	p<0,01
Habilidade	→	Hab23	0,587	0,345	0,655	p<0,01
Habilidade	→	Hab24	0,817	0,667	0,333	p<0,01
Habilidade	→	Hab25	0,626	0,392	0,608	p<0,01
Comportamento	→	Comp32	0,563	0,317	0,683	p<0,01
Comportamento	→	Comp31	0,568	0,323	0,677	p<0,01
Comportamento	→	Comp30	0,661	0,437	0,563	p<0,01
Comportamento	→	Comp29	0,666	0,444	0,556	p<0,01
Comportamento	→	Comp28	0,705	0,497	0,503	p<0,01
Comportamento	→	Comp27	0,788	0,621	0,379	p<0,01
Comportamento	→	Comp26	0,751	0,564	0,436	p<0,01
Liderança	→	Lid16	0,751	0,564	0,436	p<0,01
Avaliacao	→	LimpComoConf	0,985	0,970	0,030	p<0,01
Avaliacao	→	Func	0,854	0,729	0,271	p<0,01
Avaliacao	→	CB	0,764	0,584	0,416	p<0,01
Avaliacao	→	Loc	0,676	0,457	0,543	p<0,01

Notas: 1) Variância explicada = Carga <sup>2</sup> 2) Erro = 1-variância explicada

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa descritiva.

Para realizar a avaliação do modelo de medida, seguiu-se as orientações de Hair *et al.* (2009) que relatam ser importante analisar os índices de ajuste do modelo de medida, ao menos um índice absoluto e um incremental, além do Qui-quadrado. Desta forma, verificaram-se os índices Qui-quadrado por graus de liberdade (CMIM/DF), GFI, RMSEA, AGFI, CFI, PNFI e PGFI. A tabela 14 apresenta esses resultados.

Ao analisar os índices de ajuste do modelo, percebe-se que os índices GFI e AGFI não atingem os valores que a literatura recomenda, porém podem ser considerados periféricos. De acordo com Hair *et al.* (2009), esses valores recomendados consistem uma regra *ad hoc*, sem suporte teórico e que, de alguma forma, tornou-se um número referência para modelos bem ajustados. O autor relata que existem pesquisas que contestam esses valores e relatam que o modelo deve ser analisado em conjunto e não somente índices isolados para diferenciar um bom modelo de um ruim.

Além disso, Bollen (1990) complementa que os índices GFI e AGFI são influenciados pelo tamanho da amostra e sendo essa pequena ( $n < 200$ ), como é o caso dessa pesquisa, esses índices podem ser subestimados. Em vista disso, Garson (2012) relata que esses índices não são bons índices para mensurar um modelo de medida.

Tabela 14 – Índices de ajuste do modelo de medida

Índices de ajuste	Valores encontrados	Valores recomendados
Graus de Liberdade (d <sup>2</sup> )	265	*****
Qui-Quadrado	478,78	*****
Qui-Quadrado/DF	1,81	Menor que 5
GFI	0,81	Maior que 0,90
RMSEA	0,07	Menor que 0,08
AGFI	0,77	Maior que 0,90
CFI	0,91	Maior que 0,90
PNFI	0,72	Maior que 0,60
PGFI	0,66	Maior que 0,60

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

A realização da análise da confiabilidade simples foi realizada através do Alpha de Cronbach que, segundo Hair *et al.* (2009), deve possuir um valor mínimo de 0,7. Segundo o autor, para verificar a consistência interna de um conjunto de variáveis, a fim de analisar se todas elas representam o mesmo construto, deve-se utilizar da análise da confiabilidade composta (CC), devendo os valores serem superiores a 0,70. Ainda de acordo com o autor, a explicação de quanto à variância total de cada variável foi utilizada para compor a avaliação do construto, deve ser analisada através da variância extraída (AVE), devendo o valor ser superior a 0,50.

Desta forma, para poder realizar os cálculos do Alpha de Cronbach, CC e AVE, levou-se em consideração que as cargas padronizadas deveriam ter o valor mínimo de 0,60. A tabela 15 trás esses valores antes e após a purificação realizada. Nela, é possível verificar que apesar de o Alpha de Cronbach e a CC dos construtos estarem dentro do que a literatura preconiza, a AVE dessas não estava adequada. Após a purificação, os valores passaram a estar dentro do padrão estipulado.

Tabela 15 – Análise do Alpha de Cronbach, CC e AVE

Construto	Antes da purificação				Depois da purificação			
	Nº de Variáveis	Alpha	CC	AVE	Nº de Variáveis	Alpha	CC	AVE
Orientação para Serviço	4	0,89	0,91	0,68	3	0,89	0,87	0,63
Tratamento	3	0,46	0,48	0,24	EXCLUÍDA			
Tecnologia	3	0,89	0,89	0,74	****	****	****	****
Prevenção	3	0,79	0,79	0,56	****	****	****	****
Liderança	4	0,83	0,83	0,56	****	****	****	****
Treinamento	3	0,81	0,83	0,62	****	****	****	****
Habilidade	6	0,82	0,83	0,46	4	0,78	0,81	0,51
Competência	7	0,81	0,85	0,46	4	0,84	0,86	0,60
Avaliação on-line	4	0,88	0,90	0,69	****	****	****	****
Valores recomendados		>0,7	>0,7	>0,5		>0,7	>0,7	>0,5

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

Após a realização da análise convergente, foi possível verificar que uma variável precisou ser excluída do modelo, por não alcançar os índices recomendados na literatura. O resumo das purificações realizadas pode ser observado na tabela 16, que demonstra as variáveis que foram mantidas e as que foram excluídas da pesquisa. Após as purificações realizadas, percebe-se que foi possível alcançar os valores recomendados por Hair *et al.* (2009), indicando que o conjunto de variáveis finais converge dentro de cada construto, fazendo com que o próximo passo seja a análise da validade discriminante.

Tabela 16 – Resumo das variáveis após purificação

Construto	Variáveis excluídas	Variáveis finais
Orientação para Serviço	Trat	Tec, Prev, Lid, Trein
Tratamento	Trat4, Trat5, Trat6	
Tecnologia		Tec7, Tec8, Tec9
Prevenção		Prev10, Prev11, Prev12
Liderança		Lid13, Lid14, Lid15, Lid16
Treinamento		Trein17, Trein18, Trein19
Habilidade	Hab22, Hab23	Hab20, Hab21, Hab24, Hab25
Competência	Comp30, Comp31, Comp 32	Comp26, Comp27, Comp28, Comp29
Avaliação on-line		LCC, Func, CB, Loc

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

### 5.3.2 Validade discriminante

A validade discriminante tem como objetivo demonstrar o quão um construto é distinto dos demais, ou seja, o quão ele é capaz de capturar fenômenos que as demais medidas não são capazes (HAIR *et al.*, 2009). Para realizar essa análise, utilizou-se do método de Fornell e Lacker (1981) que compara a variância extraída (AVE) com a variância compartilhada (VC) dos construtos par a par, devendo a variância extraída ser maior que a estimativa quadrática de cada relação (HAIR *et al.*, 2009).

A tabela 17 demonstra os resultados encontrados. Na diagonal da tabela encontra-se a AVE, acima da diagonal estão os valores das correlações dos construtos e, abaixo da diagonal, estão os valores de VC. A partir dessa, é possível verificar que a variância extraída e compartilhada que existe entre os construtos orientação para serviço e habilidade de cocriação apresenta um valor acima do esperado.

Tabela 17 – Análise da variância extraída e compartilhada – Teste Fornell e Lacker (1981)

	<b>OS</b>	<b>Habilidade</b>	<b>Comportamento</b>	<b>Avaliação</b>
<b>OS</b>	<b>0,63</b>	0,92	0,72	0,31
Habilidade	0,84	<b>0,51</b>	0,67	0,40
Comportamento	0,52	0,45	<b>0,60</b>	0,18
Avaliação	0,10	0,16	0,03	<b>0,69</b>

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

Para verificar o caso acima destacado, optou-se por utilizar o teste de Bagozzi e Phillips (1982). A partir deste teste, tona-se possível analisar, se a diferença de Qui-quadrado dos pares dos construtos para um modelo considerado livre, ou seja, com variância livre de erros, para um modelo fixo, com variância de erro fixada em 1, possui significância de  $p < 0,05$  no momento em que os modelos são comparados. Se o resultado encontrado for significativo ( $p < 0,05$ ), pode-se afirmar que existe validade discriminante entre os construtos.

O resultado do teste de Bagozzi e Philips (1982) pode ser verificado na tabela 18, a partir da qual é possível observar que existe diferença significativa quando a comparação entre modelo fixo e o modelo livre é realizada. Quando se compara o construto OS (Orientação para serviço) e HAB (Habilidade de cocriação) a significância encontrada entre os modelos é de  $\text{sig} = 0,017$ , ou seja,  $p < 0,05$ . Logo, existe validade discriminante entre os construtos.

Tabela 18 - Análise de validade discriminante – Teste Bagozzi e Philipps (1982)

<b>PAR</b>		<b>Constrained (=1)</b>	<b>gl</b>	<b>Not constrained</b>	<b>gl</b>	<b>Diferença* do Qui-Quadrado</b>	<b>sig</b>
<b>Construto A</b>	<b>Construto B</b>	<b>Qui-Quadrado</b>		<b>Qui-Quadrado</b>			
OS	HAB	234,42	115	228,801	114	5,619	0,017

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

Desta forma, após a realização das análises convergente e discriminante, apresenta-se na próxima seção, a análise do modelo estrutural.

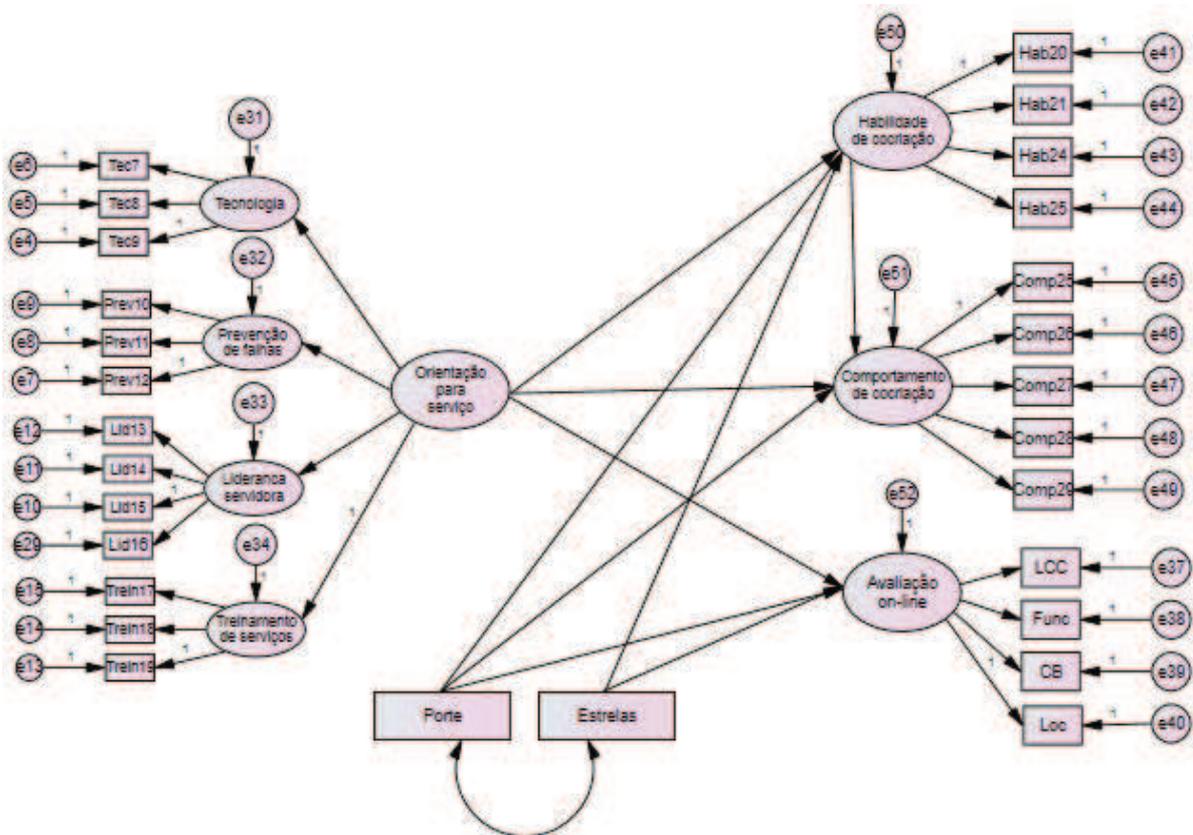
#### 5.4 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL

Nesta seção, serão apresentados os resultados obtidos através das análises do modelo conceitual de pesquisa proposto para esse estudo, a partir dos índices de ajuste do modelo, do teste de hipóteses e da variância explicada de cada construto.

### 5.4.1 Teste do modelo conceitual de pesquisa

A partir da qualidade dos índices de ajustes, realizou-se o teste de validade do modelo conceitual, sendo esse realizado após a validação e os testes dos construtos de pesquisa. Destaca-se aqui que ao longo da validação e teste dos construtos, o construto orientação para serviço (OS) teve a dimensão tratamento (TRAT) retirada do modelo inicialmente proposto. Desta forma, a figura 5 apresenta o modelo conceitual testado.

Figura 5 - Modelo estrutural final



Fonte: Análise de dados AMOS

Com base na estimação do modelo iniciou-se a validação do modelo conceitual, através dos índices de ajustes que representam os resultados gerados a partir das matrizes de covariâncias estimadas e observadas (HAIR *et al.*, 2009). Desta forma, os índices são apresentados na tabela 20. Quando analisamos os índices absolutos (CMIN/DF, GFI e RMSEA) que tem como objetivo avaliar o grau com que o modelo proposto prediz a matriz de covariâncias observada (HAIR *et al.*, 2009), percebe-se que o índice GFI (0,79), não alcançou o valor recomendado, superior a 0,90. Todavia, esse índice pode ser subestimado para amostras pequenas ( $n < 200$ ), de acordo com Bollen (1990).

Ao analisar os índices incrementais (AGFI, CFI e TLI) que comparam o modelo proposto sem as relações estruturais (modelo nulo) (HAIR *et al.*, 2009), percebe-se que os índices AGFI (0,74), CFI (0,89) e TLI (0,88) não alcançam o valor recomendado na literatura superior a 0,90, mas tendo os dois últimos chegado muito próximo ao valor recomendado. O índice AGFI, a exemplo do GFI, também pode ser subestimado para pequenas amostras (BOLLEN, 1990). Ao analisar os índices de parcimônia (PNFI, PGFI e AIC) que tem como objetivo relacionar o ajustamento de um modelo ao número de coeficientes a serem estimados, percebe-se que todos os valores estão dentro do que a literatura preconiza.

Desta forma, analisando os índices de ajuste do modelo, pode-se dizer que o mesmo é um modelo moderado, tendo em vista que alguns índices não alcançam os valores recomendados na literatura, mas apresentam valores muito próximos, ficando na fronteira (HAIR *et al.*, 2009).

Tabela 19 - Índices de ajuste do modelo

Índices de ajuste	Valores encontrados	Valores recomendados
Graus de Liberdade (d <sup>2</sup> )	338	*****
Qui-Quadrado	628,105	*****
Qui-Quadrado/DF	1,858	Menor que 5
GFI	0,79	Maior que 0,90
RMSEA	0,07	Menor que 0,08
AGFI	0,74	Maior que 0,90
CFI	0,89	Maior que 0,90
TLI	0,88	Maior que 0,90
PNFI	0,71	Maior que 0,60
PGFI	0,65	Maior que 0,60
AIC	764,11	*****
SRMR	0,06	Menor que 0,08

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

A tabela 21 apresenta a variância explicada de acordo com o R<sup>2</sup>. Assim, percebe-se que 88,80% da variância da habilidade de cocriação, que 56,00% da variância do comportamento de cocriação e 33,30% da variância da avaliação on-line podem ser explicadas pelo modelo.

Tabela 20- Variância explicada dos construtos do modelo

Construto	Variância Explicada (R <sup>2</sup> )
Habilidade de cocriação	88,80
Comportamento de cocriação	56,00
Avaliação on-line	33,30

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

Para concluir a avaliação do modelo, realizou-se o teste de hipóteses, a partir do qual, examinaram-se os coeficientes não padronizados e os padronizados, os níveis de significância ( $p < 0,05$ ) e a magnitude dos coeficientes de regressão, a fim de mensurar as mudanças esperadas na variável dependente para cada mudança independente, com o objetivo de indicar uma relação positiva ou negativa (HAIR *et al.*, 2009). Assim, a tabela 22, apresenta as hipóteses, os caminhos estruturais, os coeficientes não padronizados, os coeficientes padronizados, os erros-padrão, a significância e o resultado.

Tabela 21 - Teste de hipóteses do modelo

Hipóteses			Coefi.	Erro-padrão	Coefi. Padrão	C.R	Sig.	Análise
<b>H1</b>	OS	→ Hab	0,787	0,117	0,917	6,712	0,001	Suportada
<b>H2</b>	OS	→ Comp	0,373	0,132	0,843	2,825	0,005	Suportada
<b>H3</b>	Hab	→ Comp	-0,066	0,144	-0,128	-0,459	0,646	Não Suportada
<b>H4</b>	OS	→ Aval	0,143	0,04	0,301	3,606	0,001	Suportada
<b>Variáveis de controle</b>								
	Est	→ Hab	0,199	0,063	0,173	3,154	0,002	
	Est	→ Ava	0,292	0,05	0,459	5,818	0,001	
	PP	→ Hab	0,205	0,085	0,131	2,393	0,017	
	PP	→ Ava	0,265	0,104	0,307	2,554	0,011	
	MP	→ Comp	-0,151	0,058	-0,192	-2,616	0,009	
	MP	→ Ava	0,178	0,1	0,211	1,786	0,074	

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

Conforme apresentado na tabela 22, percebe-se que a orientação para serviço organizacional apresenta uma influência significativa ( $p < 0,001$ ) e positiva ( $\beta = 0,92$ ) na habilidade de cocriar, fazendo com que a H1 fosse suportada. Este resultado indica que quanto mais orientada para serviço for o hotel, maior será a sua habilidade para cocriar. Da mesma forma, a orientação para serviço organizacional apresenta uma influência significativa ( $p = 0,005$ ) e positiva ( $\beta = 0,84$ ) no comportamento de cocriação dos colaboradores, fazendo com que a H2 fosse suportada. Portanto, quanto maior orientado para serviço for o hotel, maior será o seu comportamento de cocriação.

Além disso, a H4 também foi suportada, na medida em que a orientação para serviço organizacional acaba por influenciar significativamente ( $p < 0,001$ ) e positivamente ( $\beta = 3,61$ ) a avaliação on-line da organização. Assim, quanto mais orientada para serviço for o hotel, melhor será a sua avaliação on-line. Todavia, a habilidade para cocriar dos colaboradores não apresenta uma influência significativa ( $p = 0,65$ ) no comportamento de cocriação dos colaboradores, fazendo com que a H3 não fosse suportada. Isso indica que não

necessariamente porque o hotel possui habilidade de cocriação que ele irá colocar isso em prática.

Ao se analisar as variáveis de controle do modelo, observa-se que a quantidade de estrelas que um hotel possui influência na sua habilidade para cocriar ( $p=0,002$ ) de forma positiva ( $\beta=0,173$ ) e em sua avaliação on-line ( $p=0,001$ ) de forma positiva ( $\beta=0,459$ ). Ou seja, quanto mais estrelas possui o hotel, mais habilidades para cocriar esse possui e melhores são as suas avaliações on-line.

Ademais, o porte do hotel também possui influência no modelo. Hotéis de pequeno porte possuem uma maior habilidade para cocriar ( $p=0,017$  e  $\beta=0,131$ ) e uma melhor avaliação on-line ( $p=0,011$  e  $\beta=0,307$ ) quando comparados a hotéis de grande porte. No momento em que comparamos os hotéis de médio porte com os de grande porte, percebe-se que o comportamento de cocriação possui uma influência negativa ( $p=0,009$  e  $\beta=-0,192$ ). Ou seja, hotéis de grande porte possuem um maior comportamento de cocriação quando comparados a hotéis de médio porte.

Ainda sobre a variável de controle porte, quando analisamos os hotéis de médio e grande porte, percebe-se que a avaliação on-line exerce um efeito na relação, porém apenas no nível de significância de 10% ( $p=0,074$  e  $\beta=0,211$ ), devendo futuros estudos testarem melhor esse resultado.

## 6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

Neste capítulo, serão apresentados e discutidos os resultados e as conclusões alcançadas nesta pesquisa. Além disso, as implicações teóricas, as implicações gerenciais, as limitações da pesquisa e as proposições para pesquisas futuras serão abordadas.

### 6.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Cada vez mais as economias mundiais vêm sendo caracterizadas por serviços, o que acaba por modificar a forma com que esses são entregues e experimentados (OSTROM *et al.*, 2010, 2015), fazendo com que pesquisas sejam necessárias para compreender como este fenômeno afeta as empresas, a sociedade e os consumidores (BARILE *et al.*, 2016; BITNER; BROWN, 2008; OSTROM *et al.*, 2015). Em um artigo publicado por Ostrom *et al.* (2015), no qual as prioridades de pesquisas na área são enumeradas, os autores argumentam que pesquisas com o objetivo de estudar a otimização do desempenho são fundamentais para a área.

No momento em que analisamos o setor hoteleiro, percebemos que esse passou por grandes transformações a partir de 2015. A demanda por esses serviços caiu, afetando fortemente o PIB do Brasil, assim como o valor médio das diárias e a margem de lucro do setor. Porém, novos hotéis continuam a abrir todo ano, fazendo com que a concorrência do setor torne-se ainda mais acirrada (JLL's HOTELS & HOSPITALITY GROUP, 2016, 2017). A partir deste cenário, pode se perceber o quão importante é para o setor pesquisas que tenham como objetivo estudar a otimização do desempenho.

De acordo com os autores Lytle; Hom e Mokwa (1998), Lytle e Timmerman (2006) e Oliveira e Roth (2012b), o desempenho da organização está diretamente relacionado com a orientação para serviço, ou seja, um conjunto de práticas e procedimentos duradouros que visam entregar um serviço excelente ao cliente. Contudo, conhecer as necessidades e desejos dos clientes nesse mundo dinâmico em que hoje nos encontramos é fundamental e pode se utilizar da cocriação para tal. Desta forma, acaba se engajando o cliente a criar experiências que venham a modificar os processos da organização ao mesmo tempo em que satisfaz os seus desejos e necessidades (CHATHOTH *et al.*, 2013).

Mas para que isso aconteça é preciso que a organização possua o conhecimento, a informação, a habilidade técnica e a experiência para envolver o cliente neste processo. Ou seja, necessita possuir habilidade para cocriar. Outro fator chave para que isso ocorra pode ser

encontrado no comportamento de cocriação, que consiste na motivação necessária para envolver ativamente os clientes neste processo (MERZ; CZERWINSKI; MERZ, 2013).

Por sua vez, através das avaliações on-line, é possível analisar se, efetivamente, o cliente está percebendo a excelência dos serviços que a organização tenta possuir. Desta forma, a partir das informações compartilhadas na web pelos clientes, é possível perceber as suas opiniões, as suas recomendações e os seus pensamentos sobre os serviços que o hotel disponibiliza (DELLAROCAS, 2003). Isso pode fornecer um *feedback* para melhorias dos processos do hotel ao mesmo passo em que influencia possíveis clientes a revisar e alterar a sua decisão de compra (SERRA CANTALLOPS; SALVI, 2014; SPARKS; BROWNING, 2011).

Diante da importância desses construtos para o setor hoteleiro, a presente pesquisa teve como objetivo analisar os efeitos da orientação para serviço do hotel (i) na sua habilidade de cocriação, (ii) no seu comportamento de cocriação dos hotéis, (iii) nas avaliações on-line que os hotéis recebem dos clientes e analisar o efeito que (iv) a habilidade de cocriação possui no comportamento de cocriação. Para que o objetivo geral dessa pudesse ser alcançado, operacionalizou-se a pesquisa através de cinco objetivos específicos: (i) identificar as dimensões que compõem a orientação para serviço, (ii) analisar o efeito da orientação para serviço na habilidade de cocriação, (iii) investigar o impacto da orientação para serviço no comportamento de cocriação, (iv) analisar a influência da habilidade de cocriação no comportamento de cocriação e (v) investigar em que medida empresas com maior orientação para serviços possuem avaliações on-line mais favoráveis.

O primeiro objetivo específico foi atingido através da etapa exploratória realizada. Através da literatura, identificaram-se as dimensões que compunham a orientação para serviço e através das entrevistas realizadas, foi possível verificar se todas realmente se aplicavam ao contexto hoteleiro, pois, de acordo com Luk, Lu e Liu (2013), como as práticas de serviço variam para diferentes tipos de serviços, o número de dimensões da orientação para serviço pode variar entre as unidades organizacionais, fazendo com que adaptações ou aperfeiçoamentos sejam necessários. As análises foram realizadas através do *software* NVIVO11 e ao realizar esse processo, percebeu-se que todas as dimensões estavam presentes: práticas de liderança de serviços, práticas de encontro dos serviços, práticas de gestão de recursos humanos e práticas do sistema de serviços. Desta forma, todas as dimensões foram mantidas na escala utilizada para aplicação da *survey*.

Para que os próximos objetivos pudessem ser alcançados, foi necessário encontrar escalas que pudessem mensurar os construtos a serem estudados, traduzi-las e adapta-las ao

setor hoteleiro. Para tanto, para mensurar a orientação para serviço, utilizou-se da *short-form version* da escala SERV\*OR, desenvolvida pelos autores Robinson e Williamson (2014), baseada na escala SERV\*OR dos autores Lytle; Hom e Mokwa (1998).

Já para mensurar a habilidade para cocriação utilizou-se dessa escala apresentada em dois trabalhos: *Modeling consumer's co-creation in tourism innovattion* de Lee (2012) e do artigo intitulado *Examining the mechanism of value co-creation with customers* de Zhang e Chen (2008). Contudo, sendo essas escalas criadas para mensurar a habilidade para cocriação através da perspectiva do cliente, utilizou-se do artigo intitulado *Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context* de Chathoth *et al.* (2013), juntamente com as entrevistas qualitativas para construir a escala.

Para mensurar o comportamento de cocriação utilizou-se do construto existente na escala proposta por Yi e Gong (2013) no artigo intitulado *Customer value co-creation behavior: Scale development and validation*. Todavia, como essa escala foi proposta para capturar o comportamento de cocriação dos clientes, precisou passar por adaptações. Para tanto, utilizou-se das informações levantadas através das entrevistas qualitativas e do artigo *Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context* de Chathoth *et al.* (2013) para que isso pudesse ocorrer.

Antes da aplicação do questionário final sob forma de uma *survey*, realizou-se a tradução, adaptação e validação do instrumento com *experts* da área. Somente após o pré-teste é que o instrumento foi aplicado com gerentes de hotéis do Rio Grande do Sul. A amostra dessa pesquisa realizada representa mais de 25% (155 hotéis) do universo pesquisado. As cidades com mais respondentes são Porto Alegre (27,7%), Gramado (17,4%) e Caxias do Sul (4,5%). A maioria dos hotéis possuía 3 estrelas (60,6%), sendo esses seguidos por hotéis 4 estrelas (23,9%), 2 estrelas (12,9%) e 5 estrelas (2,6%). 51,61% dos hotéis respondentes são de médio porte (de 51 a 150 Uhs), 38,71% de pequeno porte (até 50 Uhs) e 9,68% de grande porte (acima de 150 Uhs).

Os gerentes, respondentes desta pesquisa são em sua maioria homens (58,1%). Em relação à formação, 45,8% deles possuem ensino superior completo e 20% pós-graduação. Existem também aqueles que possuem superior incompleto (18,1%), ensino médio completo (14,2%) e até ensino fundamental completo (1,9%). Sobre o tempo de atuação no hotel, 45,2% dos gerentes trabalha no local a mais de 7 anos e 79,4% deles possuem mais de 7 anos de experiência no setor.

A coleta dos dados secundários teve início após o término da *survey*. Os dados sobre as avaliações on-line foram coletados de fonte secundária: no site Booking. Esse site foi

escolhido por permitir a avaliação somente de clientes que se hospedaram no hotel através de reservas realizadas pelo site e por possibilitar a avaliação do hotel através da atribuição de notas para os seguintes itens: limpeza, comodidade, conforto, funcionários, custo-benefício e localização. As informações referentes à quantidade de acomodações disponíveis em cada hotel foram coletadas através do site Hotéis.com.

Assim, as informações coletadas através dos questionários aplicados foram agregadas a aquelas coletadas do site do Booking e do site Hotéis.com, tornando possível que a preparação dos dados pudesse ser realizada com o auxílio do *software* SPSS e que a modelagem de equações estruturais fosse realizada com o auxílio do *software* AMOS. Somente assim, foi possível cumprir os demais objetivos específicos que consistiam em (ii) analisar o efeito da orientação para serviço na habilidade de cocriação, (iii) investigar o impacto da orientação para serviço no comportamento de cocriação, (iv) analisar a influência da habilidade de cocriação comportamento de cocriação e (v) investigar em que medida empresas com maior orientação para serviços possuem avaliações online mais favoráveis.

A partir da análise dos dados, foi possível verificar que a orientação para serviço possui uma influência significativa e positiva ( $p < 0,001$ ,  $\beta = 0,92$ ) na habilidade para cocriar, fazendo com que a H1 fosse suportada, indicando que quanto mais orientado para serviço for um hotel, maior será a sua habilidade para cocriar. Tendo em vista que para que uma organização consiga entregar um serviço excelente ela precisa conhecer as necessidades e desejos de seus clientes (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004), os resultados aqui encontrados, suportam o estudo de Merz, Czerwinski e Merz (2013) que impõem como condição a habilidade para cocriar (conhecimento, habilidade técnica e experiência) para que isso ocorra.

A orientação para serviço também possui uma influência significativa e positiva sobre o comportamento de cocriação ( $p = 0,005$ ,  $\beta = 0,84$ ). Portanto, quanto mais orientado para serviço for um hotel, maior será o seu comportamento de cocriação, suportando a H2. Esse resultado reforça a pesquisa de Arasli *et al.* (2017) que explana que a orientação para serviço acaba por afetar a atitude e comportamento dos funcionários. Assim, quando a empresa se utiliza da cocriação, o comportamento de cocriação assume um papel importante tendo em vista que ele motiva as pessoas a se envolver nesse processo (MERZ; CZERWINSKI; MERZ, 2013), impactando na percepção de qualidade dos clientes (LUK; LU; LIU, 2013).

A orientação para serviço também comprovou possuir uma influência positiva e significativa ( $p < 0,001$ ,  $\beta = 3,61$ ) sobre a avaliação on-line do hotel, suportando a H4. Assim, quanto mais orientado para serviço for o hotel, melhor serão as suas avaliações on-line. Tendo

em vista que a avaliação on-line é a manifestação das opiniões e recomendações dos clientes sobre um serviço (SERRA CANTALLOPS; SALVI, 2014; SPARKS; BROWNING, 2011), esse resultado corrobora com os estudos de Ha *et al.* (2014), Johnson (1996), Kim (2011) e Lytle, Hom e Mokwa (1998) que relatam que a orientação para serviço influencia diretamente na satisfação do consumidor. Esse resultado também suporta os estudos de Luk, Lu e Liu (2013) que relatam que a orientação para serviço acaba por impactar na percepção de qualidade pelos clientes.

Todavia, a habilidade para cocriar não apresenta influência significativa ( $p=0,65$ ) sobre o comportamento de cocriação, não suportando a H3 desta pesquisa. Aqui, esperava-se que a habilidade para cocriar influenciasse no comportamento de cocriação, tendo em vista que quão mais confiante é um indivíduo em sua habilidade para cocriar, maior será a sua intensão em fazê-lo (LEE, 2012). Todavia, vai ao contrário do que a literatura sugere, podendo isso significar que habilidade para cocriar pode ser uma condição necessária, mas não suficiente para que haja o comportamento de cocriação. Desta forma, novos estudos podem investigar melhor a relação desses construtos.

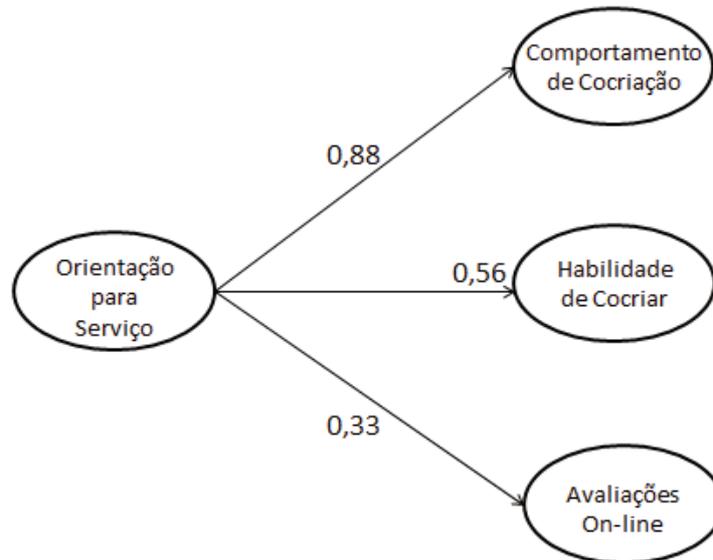
Ademais, as variáveis de controle utilizadas, demonstram que a quantidade de estrelas que um hotel possui influência positiva na habilidade para cocriar ( $p=0,002$ ,  $\beta=0,17$ ) e na avaliação on-line ( $p=0,001$ ,  $\beta=0,46$ ). Ou seja, quanto mais estrelas possui um hotel, mais habilidade esse possui para cocriar e melhores as suas avaliações on-line.

O porte do hotel também influencia no modelo proposto. Segundo os resultados da pesquisa, hotéis de pequeno porte, com até 50 unidades habitacionais, possuem uma maior habilidade para cocriar ( $p=0,01$ ,  $\beta=0,13$ ) e uma melhor avaliação on-line ( $p=0,011$ ,  $\beta=0,31$ ), quando comparados a hotéis de grande porte, com mais de 150 unidades habitacionais. Quando se compara os hotéis de médio porte que possuem entre 51 e 150 unidades habitacionais, com os hotéis de grande porte existe uma significância negativa ( $p=0,009$ ,  $\beta=-0,19$ ). Ou seja, hotéis de grande porte possuem um maior comportamento de cocriação quando comparados a hotéis de médio porte. Contudo, quando se analisa a variável de controle porte juntamente com o construto avaliação on-line, percebe-se que essa variável de controle exerce um efeito na relação, porém apenas no nível de significância de 10% ( $p=0,074$ ,  $\beta=0,21$ ). Desta forma, estudos futuros podem testar e esclarecer melhor essa relação.

Analisando o modelo estrutural final é possível perceber que esse explica 88% da variância da habilidade de cocriação, 56% da variância do comportamento de cocriação e

33,3% da variância da avaliação on-line do hotel. A figura 6 apresenta os caminhos relevantes do modelo estrutural.

Figura 6 – Caminhos relevantes do modelo estrutural



Fonte: Elaborado pela autora.

Portanto, a partir do modelo conceitual proposto, cujos índices de ajustamento mostraram-se moderados, essa pesquisa acaba por contribuir, para o campo teórico, com um *framework* que amplia a compreensão sobre a orientação para serviço, no momento em que sua importância é demonstrada perante a habilidade de cocriação, comportamento de cocriação e avaliações on-line. Desta forma, o modelo aqui proposto, acaba por ampliar os estudos relacionados à medição e otimização de desempenho que são fundamentais para o desenvolvimento da área, de acordo com Ostrom *et al.*(2015).

## 6.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

No momento em que o hotel se utiliza da cocriação na tentativa de responder as expectativas variadas que seus clientes possuem, é necessário que ele tenha habilidade para cocriar e consiga colocar esse comportamento de cocriação em prática. Nota-se aqui, todavia, que o fato do hotel possuir habilidade para cocriar, não é condição suficiente para que o comportamento de cocriação ocorra. Desta forma, é necessário que os gestores encontrem formas de motivar seus colaboradores para que eles se envolvam ativamente neste processo.

Além disso, os resultados dessa pesquisa demonstram que quão mais orientado para serviço for à organização, maiores serão as suas habilidades e comportamentos de cocriação.

Isso confirma a importância da cultura de serviços no hotel. Ou seja, a significância que políticas, práticas e processos internos bem construídos possuem para que se consiga ofertar um serviço excelente.

Tendo em vista que as opiniões e experiências dos clientes compartilhadas com demais usuário na web, através de avaliações on-line, acabam por influenciar a opinião de potenciais clientes e, sendo a maioria das reservas dos hotéis realizadas on-line, percebe-se a importância que uma boa avaliação on-line pode obter no desempenho do hotel. A partir dos resultados dessa pesquisa, percebe-se que a orientação para serviço possui um forte impacto sobre as opiniões dos clientes compartilhadas on-line. Portanto, os hotéis devem possuir uma cultura orientada para serviços para obterem um melhor desempenho neste quesito.

Assim, através dos resultados obtidos com essa pesquisa é possível inferir que a orientação para serviço é um fator importante que merece atenção dos hotéis. Um gerente que possui como objetivo dispor do melhor serviço para ofertar ao seu cliente, deve possuir práticas de liderança de serviços, de encontro de serviços, de gestão de recursos humanos e do sistema de serviços. Isso significa que no momento em que ele possui uma cultura interna voltada a ofertar o melhor ao cliente isso dará a ele melhores condições de compreender os desejos e necessidades do cliente através da cocriação e se traduzirá em melhores avaliações on-line.

Portanto, levando-se em consideração o cenário de intensa competitividade que os hotéis estão inseridos e tendo em vista que o propósito das organizações consiste em satisfazer os desejos e necessidades dos seus clientes, essa pesquisa oferece *insights* para que estratégias gerenciais sejam traçadas, com o intuito de auxiliar os gestores da área a alcançarem a excelência nos serviços prestados, obtendo assim, um melhor desempenho.

### 6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Em relação às limitações para a realização desta pesquisa cita-se a dificuldade de encontrar escalas validadas que se propusessem avaliar a habilidade e o comportamento de cocriação através da ótica organizacional, fazendo com que escalas precisassem ser adaptadas ao estudo. Além disso, cita-se como limitação o fato dos construtos orientação para serviço, habilidade para cocriar e comportamento de cocriação terem sido medidos ao mesmo tempo e com questões atitudinais, sem a utilização de dados objetivos. Desta forma, as respostas obtidas baseiam-se na percepção dos respondentes.

Além disso, o fato de possuir somente um respondente por hotel pesquisado acabou fazendo com que o respondente precisasse traçar uma média dos quesitos que estavam sendo avaliados, levando em consideração a organização como um todo. Esse fato foi apontado por um dos respondentes como algo que dificultou as suas respostas. Durante a análise dos resultados, uma dimensão da escala de orientação para serviço precisou ser retirada: tratamento ao cliente. Isso ocorreu, pois não houve consistência interna entre os itens, retratando assim, mais uma limitação desta pesquisa.

#### 6.4 PROPOSIÇÕES DE FUTURAS PESQUISAS

A repetição deste estudo em outros setores pode ampliar os resultados aqui encontrados. Ademais, novos estudos podem ampliar o modelo aqui proposto através da análise do impacto de novos construtos nessas relações, causando assim novas descobertas. Por exemplo, sendo a avaliação on-line um indicador de performance, outros estudos podem avaliar o comportamento de outros itens neste modelo como lucratividade e *marketshare*, expandindo os estudos nesse campo (Ex. Benyoussef Zghidi; Zaiem, 2017).

Além disso, novas pesquisas poderiam investigar melhor a relação existente entre avaliação on-line e a variável de controle porte. Tendo em vista que o efeito encontrado possui significância em nível de 10%. Desta forma, estudos futuros podem testar novamente essa relação a fim de melhor compreender essa significância.

## REFERÊNCIAS

- AL-ZU'BI, Z. M. F.; TSINOPOULOS, C. Suppliers versus Lead Users: Examining Their Relative Impact on Product Variety. **Journal of Product Innovation Management**, v.29, n.4, p.667–680, 2012.
- ARASLI, H. et al. Effects of service orientation on job embeddedness in hotel industry. **The Service Industries Journal**, v.37, n.9–10, p.607–627, 2017.
- BAGOZZI, R. P.; PHILLIPS, L. W. Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal. **Administrative Science Quarterly**, v.27, n.3, p.459, 1982.
- BAGOZZI, R. P.; YI, Y. Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.40, n.1, p.8–34, 2012.
- BARILE, S. et al. Systems, networks, and ecosystems in service research. **Journal of Service Management**, v.27, n.4, p.652–674, 2016.
- BENYOUSSEF ZGHIDI, A.; ZAIEM, I. Service orientation as a strategic marketing tool: the moderating effect of business sector. **Competitiveness Review**, v.27, n.1, p.40–61, 2017.
- BINKHORST, E.; DEN DEKKER, T. Agenda for Co-Creation Tourism Experience Research. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v.18, n.2–3, p.311–327, 2009.
- BITNER, M. J.; BROWN, S. W. The service imperative. **Business Horizons**, v.51, n.1, p.39–46, 2008.
- BOLLEN, K. A. Overall fit in covariance structure models: Two types of sample size effects. **Psychological bulletin**, v.107, n.2, p.256, 1990.
- BOOKING. **Hotéis disponível no Rio Grande do Sul**. Disponível em: <[www.booking.com/searchresults.pt-br.html](http://www.booking.com/searchresults.pt-br.html)>. Acesso em: 12 fev. 2018.
- BORGES, I. R. et al. **Analysis of the relationship between the satisfaction of consumers and the prices offered on site booking. com**. **Tourism & Management Studies**, v.11, n.2, p.64-70, 2015.
- BOWEN, DAVID E.; SCHNEIDER, B. Services marketing and management-implications for organizational-behavior. **Research in organizational behavior**, v.10, p.43–80, 1988.
- BOWEN, D. E.; SCHNEIDER, B. A Service Climate Synthesis and Future Research Agenda. **Journal of Service Research**, v.17, n.1, p.5–22, 2014.
- BUECHEL, E. C.; JANISZEWSKI, C. A Lot of Work or a Work of Art: How the Structure of a Customized Assembly Task Determines the Utility Derived from Assembly Effort. **Journal of Consumer Research**, v.40, n.5, p 960–972, 2014.
- BUHALIS, D.; LAW, R. Progress in information technology and tourism management: 20

years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. **Tourism Management**, v.29, n.4, p.609–623, 2008.

CARRAHER, S. M. et al. Validation of an instrument to measure service-orientation. **Journal of Quality Management**, v.3, n 2, p.211–224, 1998.

CHAN, I. C. C. et al. The effect of online reviews on hotel booking intention: The role of reader-reviewer similarity. **International Journal of Hospitality Management**, v.66, p.54–65, 2017.

CHATHOTH, P. et al. Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. **International Journal of Hospitality Management**, v.32, p.11–20, 2013.

CHEN, Y.-J. Relationships among service orientation, job satisfaction, and organizational commitment in the international tourist hotel industry. **Journal of American Academy of Business**, v.11, n.2, p.71–82, 2007.

CHU, S.-C.; KIM, Y. Determinants of consumer engagement in electronic word-of-mouth (eWOM) in social networking sites. **International Journal of Advertising**, v.30, n.1, p.47–75, 2011.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª Edição ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DELLAROCAS, C. The Digitization of Word of Mouth: Promise and Challenges of Online Feedback Mechanisms. **Management Science**, v.49, n.10, p.1407–1424, 2003.

DEMIRKAN, E. Measuring Service Quality and its Effects on Customer Satisfaction: a study on the five-star hotels in Turkish Republic of northern cyprus. **International Journal of Online Marketing Research**, v.2, n.1, p.22, 2016.

EISINGERICH, A. B.; AUH, S.; MERLO, O. Acta Non Verba? The Role of Customer Participation and Word of Mouth in the Relationship Between Service Firms' Customer Satisfaction and Sales Performance. **Journal of Service Research**, v.17, n.1, p.40–53, 2014.

FECOMERCIO-RS. Perfil dos meios de hospedagem do RS e branding turístico foram apresentados na reunião do Contur. Disponível em: <<http://fecomercio-rs.org.br/2017/07/13/perfil-dos-meios-de-hospedagem-do-rs-e-branding-turistico-foram-apresentados-na-reuniao-do-contur/>>, Acesso em: 05 de fev de 2017.

FILIERI, R.; MCLEAY, F. E-WOM and Accommodation. **Journal of Travel Research**, v.53, n.1, p.44–57, 2014.

FOHB, F. DE O. H. DO B. Resultados do mês - Dezembro/2017. **InFOHB**, v. 125, 2017.

FORD, R. C.; HEATON, C. P.; BROWN, S. W. Delivering Excellent Service: Lessons from the Best Firms. **California Management Review**, v.44, n.1, p.39–56, 2001.

FRANKE, N.; SCHREIER, M. Why Customers Value Self-Designed Products: The

Importance of Process Effort and Enjoyment\*. **Journal of Product Innovation Management**, v.27, n.7, p.1020–1031, 2010.

FRANKE, N.; SCHREIER, M.; KAISER, U. The “I Designed It Myself” Effect in Mass Customization. **Management Science**, v.56, n.1, p.125–140, 2010.

FRIMPONG, K. Service Orientation in Delivery: Perspectives From Employees, Customers, and Managers. **Services Marketing Quarterly**, v.35, n.1, p.54–67, 2014.

FUCHS, C.; SCHREIER, M. Customer Empowerment in New Product Development\*. **Journal of Product Innovation Management**, v.28, n.1, p.17–32, 2011.

GALLAN, A. S. et al. Customer positivity and participation in services: an empirical test in a health care context. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.41, n.3, p.338–356, 2013.

GARSON, G. D. **Structural equation modeling**. Asheboro: NC: Statistical Publishing Associates, 2012.

GAVILAN, D.; AVELLO, M.; MARTINEZ-NAVARRO, G. The influence of online ratings and reviews on hotel booking consideration. **Tourism Management**, v.66, p.53–61, 2018.

GEBAUER, H.; EDVARDSSON, B.; BJURKO, M. The impact of service orientation in corporate culture on business performance in manufacturing companies. **Journal of Service Management**, v.21, n.2, p.237–259, 2010.

GRÖNROOS, C. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? **European Business Review**, v.20, n.4, p.298–314, 2008.

GRÖNROOS, C.; VOIMA, P. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.41, n.2, p.133–150, 2013.

HA, H.-Y. et al. Exploring key antecedents of purchase intentions within different services. **Journal of Services Marketing**, v.28, n.7, p.595–606, 2014.

HAIR, J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 6ª. Edição. Ed.Bookman, 2009.

HESKETT, JAMES L., EARL SASSER, JR., AND L. A. S. **The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value**. New York: The Free Press, 1997.

HOGAN, J.; HOGAN, R.; BUSCH, C. M. How to Measure Service Orientation. **Journal of Applied Psychology**, v.69, n.1, p.167–173, 1984.

HOMBURG, C.; HOYER, W. D.; FASSNACHT, M. Service Orientation of a Retailer’s Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes. **Journal of Marketing**, v.66, n.4, p.86–101, 2002.

HVS SOUTH AMÉRICA. Panorama da Hotelaria Sul-Americana 2015/2016. n. 6th Edition, p. 17, 2016.

JLL's HOTEL & HOSPITALITY GROUP. *Hotelaria em Números - Brasil 2016*. São Paulo, 2016.

JLL's HOTEL & HOSPITALITY GROUP. *Hotelaria em Números - Brasil 2017*. São Paulo, 2017.

JOHNSON, J. W. Linking Employee Perceptions of Service Climate to Customer Satisfaction. **Personnel Psychology**, v.49, n.4, p.831–851, 1996.

KIM, H. J. Service Orientation, Service Quality, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty: Testing a Structural Model. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v.20, n.6, p 619–637, 2011.

KLINER, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 2011.

KOHTAMAKI, M. et al. The performance impact of industrial services and service orientation on manufacturing companies. **Journal of Service Theory and Practice**, v.25, n.4, p.463–485, 2015.

KRISTENSSON, P.; MATTHING, J.; JOHANSSON, N. Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. **International Journal of Service Industry Management**, v.19, n 4, p.474–491, 2008.

LEE, G. **Modeling consumer's co-creation in tourism innovation**. Temple University, 2012.

LEE, P.-J.; HU, Y.-H.; LU, K.-T. Assessing the helpfulness of online hotel reviews: A classification-based approach. **Telematics and Informatics**, v.35, n.2, p.436–445, 2018.

LEE, Y. K.; PARK, D. H.; YOO, D. K. The structural relationships between service orientation, mediators, and business performance in Korean hotel firms. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, v.4, n.1, p.59–70, 1999.

LEUNG, D. et al. Social Media in Tourism and Hospitality: A Literature Review. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v.30, n.1–2, p.3–22, 2013.

LI, X.; HITT, L. M. Self-Selection and Information Role of Online Product Reviews. **Information Systems Research**, v.19, n.4, p.456–474, 2008.

LUK, S. T. K.; LU, K.; LIU, B. SERV\*OR in China: testing the effect of service orientation on service skills performance. **Journal of Services Marketing**, v.27, n.1, p.25–39, 2013.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. **Marketing Theory**, v.6, n.3, p.281–288, 2006.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L.; O'BRIEN, M. Competing through service: Insights from service-dominant logic. **Journal of Retailing**, v.83, n 1, p 5–18, 2007.

LYTLE, R. S.; HOM, P. W.; MOKWA, M. P. SERV\*OR: A Managerial Measure of Organizational Service-Orientation. **Journal of Retailing**, v 74, n.4, p.455–489, 1998.

LYTLE, R. S.; TIMMERMAN, J. E. Service orientation and performance: an organizational perspective. **Journal of Services Marketing**, v 20, n.2, p.136–147, 2006.

MAHR, D.; LIEVENS, A.; BLAZEVIC, V. The Value of Customer Cocreated Knowledge during the Innovation Process. **Journal of Product Innovation Management**, v.31, n.3, p.599–615, 2014.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Bookman Editora, 2012.

MATTHING, J.; SANDÉN, B.; EDVARDSSON, B. New service development: learning from and with customers. **International Journal of Service Industry Management**, v.15, n.5, p.479–498, 2004.

MERZ, M. A.; HE, Y.; VARGO, S. L. The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.37, n.3, p.328–344, 2009.

MERZ, M. Y.; CZERWINSKI, D.; MERZ, M. A. Exploring the antecedents for value co-creation during healthcare service provision. **Journal of Business and Behavioral Sciences**, v.25, n.2, 2013.

MEUTER, M. L. et al. Choosing Among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies. **Journal of Marketing**, v.69, n.2, p 61–83, 2005.

NAVARRO, S.; ANDREU, L.; CERVERA, A. Value co-creation among hotels and disabled customers: An exploratory study. **Journal of Business Research**, v.67, n.5, p.813–818, 2014.

NAVARRO, S.; GARZÓN, D.; ROIG-TIERNO, N. Co-creation in hotel–disable customer interactions. **Journal of Business Research**, v.68, n.7, p.1630–1634, 2015.

NAVARRO, S.; LLINARES, C.; GARZON, D. Exploring the relationship between co-creation and satisfaction using QCA. **Journal of Business Research**, v.69, n.4, p.1336–1339, 2016.

OLIVEIRA, P.; ROTH, A. V. Service orientation: the derivation of underlying constructs and measures. **International Journal of Operations & Production Management**, v.32, n.2, p.156–190, 2012.

OSTROM, A. L. et al. Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service. **Journal of Service Research**, v.13, n.1, p.4–36, 2010.

OSTROM, A. L. et al. Service Research Priorities in a Rapidly Changing Context. **Journal of Service Research**, v.18, n.2, p.127–159, 2015.

PAYNE, A. F.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.36, n.1, p.83–96, 2008.

- PHILLIPS, P. et al. Understanding the Impact of Online Reviews on Hotel Performance. **Journal of Travel Research**, v.56, n.2, p.235–249, 2017.
- PILLER, FRANK T.; VOSSSEN, ALEXANDER; IHL, C. From social media to social product development: The impact of social media on co-creation of innovation. **Die Unternehmung**, v 65, n.1, 2012.
- PIZAM, A. Service Orientation in the Hospitality Context. **International Journal of Hospitality Management**, v.31, n.1, p.1–2, 2012.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creating unique value with customers. **Strategy and Leadership**, v.32, n.3, p.4–9, 2004.
- PRAKASH, N.; SOMASUNDARAM, R.; KRISHNAMOORTHY, V. A Study on Linkage between Service Quality and Customer Satisfaction in Hotel Industry. **Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities**, v.6, n.4, p.285–295, 2016.
- REVISTA HOTÉIS. **Hotelaria gaúcha registra queda no primeiro semestre**. Disponível em: <<http://www.revistahoteis.com.br/hotelaria-gaucha-registra-queda-no-primeiro-semester-segundo-pesquisa/>>. Acesso em: 5 fev. 2018.
- ROBINSON, L.; WILLIAMSON, K. Organizational Service Orientation: A Short-Form Version of the SERV\*OR Scale. **Services Marketing Quarterly**, v.35, n.2, p.155–172, 2014.
- ROGGEVEEN, A. L.; TSIROS, M.; GREWAL, D. Understanding the co-creation effect: when does collaborating with customers provide a lift to service recovery? **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.40, n.6, p.771–790, 2012.
- SANTOS-VIJANDE, M. L.; LÓPEZ-SÁNCHEZ, J. Á.; PASCUAL-FERNÁNDEZ, P. Co-creation with clients of hotel services: the moderating role of top management support. **Current Issues in Tourism**, v.3500, 2015.
- SCHNEIDER, B.; BOWEN, D. E. The service organization: Human resources management is crucial. **Organizational Dynamics**, v.21, n.4, p.39–52, 1993.
- SCHNEIDER, B.; WHEELER, J. K.; COX, J. F. A passion for service: Using content analysis to explicate service climate themes. **Journal of Applied Psychology**, v.77, n.5, p.705–716, 1992.
- SCHREIER, M.; FUCHS, C.; DAHL, D. W. The Innovation Effect of User Design: Exploring Consumers' Innovation Perceptions of Firms Selling Products Designed by Users. **Journal of Marketing**, v.76, n.5, p.18–32, 2012.
- SCHUCKERT, M.; LIU, X.; LAW, R. Hospitality and Tourism Online Reviews: Recent Trends and Future Directions. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v.32, n.5, p.608–621, 2015.
- SERRA CANTALLOPS, A.; SALVI, F. New consumer behavior: A review of research on eWOM and hotels. **International Journal of Hospitality Management**, v.36, p.41–51, 2014.

- SHAW, G.; BAILEY, A.; WILLIAMS, A. Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: Examples from the hotel industry. **Tourism Management**, v.32, n.2, p.207–214, 2011.
- SMETS, L. P. M.; LANGERAK, F.; RIJSDIJK, S. A. Shouldn't Customers Control Customized Product Development? **Journal of Product Innovation Management**, v.30, n.6, p.1242–1253, 2013.
- SPARKS, B. A.; BROWNING, V. The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust. **Tourism Management**, v.32, n.6, p.1310–1323, 2011.
- SPRING, M.; ARAUJO, L. Service, services and products: rethinking operations strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, v.29, n.5, p 444–467, 2009.
- TENG, C.-C.; BARROWS, C. W. Service orientation: antecedents, outcomes, and implications for hospitality research and practice. **The Service Industries Journal**, v.29, n.10, p.1413–1435, 2009.
- TUNG, W.; LIANG, A. R.-D.; CHEN, S.-C. The influence of service orientation and interaction orientation on consumer identification. **The Service Industries Journal**, v.34, n.5, p.439-454, 2014.
- URBAN, W. Organizational service orientation and its role in service performance formation: evidence from Polish service industry. **Measuring Business Excellence**, v.13, n.1, p.72–81, 2009.
- VARELA GONZÁLEZ, J.; GARCÍA GARAZO, T. Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior. **International Journal of Service Industry Management**, v.17, n.1, p.23–50, 2006.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, v.68, n 1, p.1–17, 2004.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic: Continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.36, n.1, p.1–10, 2008.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.44, n.1, p.5–23, 2016.
- VERMEULEN, I. E.; SEEGER, D. Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration. **Tourism Management**, v.30, n.1, p.123–127, 2009.
- VOSS, C. A. et al. A Tale of Two Countries' Conservatism, Service Quality, and Feedback on Customer Satisfaction. **Journal of Service Research**, v.6, n.3, p.212–230, 2004.
- WALLS, A. R. et al. An epistemological view of consumer experiences. **International Journal of Hospitality Management**, v.30, n.1, p.10–21, 2011.
- XIE, K. L.; ZHANG, Z.; ZHANG, Z. The business value of online consumer reviews and

management response to hotel performance. **International Journal of Hospitality Management**, v.43, p.1–12, 2014.

YE, Q. et al. The influence of user-generated content on traveler behavior: An empirical investigation on the effects of e-word-of-mouth to hotel online bookings. **Computers in Human Behavior**, v.27, n.2, p.634–639, 2011.

YE, Q.; LAW, R.; GU, B. The impact of online user reviews on hotel room sales. **International Journal of Hospitality Management**, v.28, n.1, p.180–182, 2009.

YI, Y.; GONG, T. Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. **Journal of Business Research**, v.66, n.9, p.1279–1284, 2013.

ZHANG, X.; CHEN, R. Examining the mechanism of the value co-creation with customers. **International Journal of Production Economics**, v.116, n.2, p.242–250, 2008.

ZHU, F.; ZHANG, X. (MICHAEL). Impact of Online Consumer Reviews on Sales: The Moderating Role of Product and Consumer Characteristics. **Journal of Marketing**, v.74, n.2, p. 133–148, 2010.

ZWASS, V. Co-Creation: Toward a Taxonomy and an Integrated Research Perspective. **International Journal of Electronic Commerce**, v.15, n.1, p.11–48, 2010.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Informações básicas:

- a) Nome
- b) Formação
- c) Nome do hotel no qual trabalha
- d) Cargo exercido
- e) Tempo de experiência no hotel
- f) Tempo de experiência no ramo

1. Na sua opinião, o que seria um serviço orientado ao cliente?
2. Como é o comportamento dos colaboradores deste hotel orientado para serviço ao cliente? Fale sobre a gerência (liderança) e autonomia.
3. Qual o suporte recebido por esses colaboradores do hotel orientado ao cliente? Fale sobre o papel da gerência (liderança) e sobre treinamento.
4. Na sua opinião, o que seria um serviço excelente?
5. Para que um hotel possua serviço excelente, o que ele precisa fazer?
6. Como deve ser a cultura organizacional de um hotel que possui um serviço excelente?
7. Quais as rotinas e procedimentos devem ser desempenhados para que o cliente consiga receber um serviço com excelência?
8. Pense em um hotel referência. O que ele tem/faz para possuir essa posição de destaque?
9. Descreva uma situação em que percebeu níveis excelentes de serviço.
10. Descreva uma situação em que percebeu níveis ruins de serviço. Quais atitudes foram tomadas para melhorá-lo.
11. Como um hotel ideal lida com a falha?
12. É possível que o cliente interaja com o hotel e acabe por influenciar no serviço que esse promove? De que forma isso pode ocorrer? Por exemplo, é possível que ele dê ideias e sugestões que acabem por modificar o serviço? É possível adaptar o serviço para o cliente?
13. Qual o conhecimento, informação, habilidade técnica e experiência, fazem-se necessários para que o colaborador possa estar apto a participar do processo citado na questão anterior?
14. Como é possível motivar o colaborador a se envolver ativamente como o cliente, a fim de tornar esse processo possível?

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO FINAL DA PESQUISA

### Questionário de pesquisa *survey* por telefone

Caro participante,

A presente pesquisa faz parte da Dissertação de Mestrado em Administração de uma aluna da Unisinos que tem como objetivo analisar os serviços hoteleiros. Se você concorda em participar deste estudo, por favor, responda às questões que serão apresentadas a seguir. O tempo estimado para finalização das respostas é de 10 minutos, sendo importante responde-las com sinceridade. Não existem respostas certas ou erradas.

1. Qual o nome do hotel em que você trabalha?
2. Em qual cidade e estado está localizado o hotel em que você trabalha?
3. Qual o cargo que vocês ocupa neste hotel?

Qual o seu grau de concordância ou discordância com as afirmações abaixo?

Por favor, responda na escala que varia de 1 a 7, sendo:

1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente

	DISCORDO			CONCORDO			
	TOTALMENTE			TOTALMENTE			
4. Para atender aos clientes, nossos colaboradores sempre vão além do esperado.	1	2	3	4	5	6	7
5. Somos mais amigáveis com os clientes do que os nossos concorrentes.	1	2	3	4	5	6	7
6. Nossos colaboradores possuem autonomia para solucionar os problemas dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
7. Usamos as tecnologias mais atuais para solucionar os problemas dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
8. A tecnologia é utilizada para elevar a qualidade dos serviços.	1	2	3	4	5	6	7
9. Utilizamos tecnologia avançada para dar suporte aos colaboradores de linha de frente.	1	2	3	4	5	6	7
10. Fazemos o máximo para evitar problemas ao cliente.	1	2	3	4	5	6	7
11. Nos esforçamos para evitar um problema ao cliente ao invés de esperar o problema acontecer para depois resolvê-lo.	1	2	3	4	5	6	7
12. Nós ouvimos ativamente nossos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
13. A gerência regularmente tem contato com clientes e colaboradores de linha de frente.	1	2	3	4	5	6	7
14. A gerência mostra que se importa se dedicando ao serviço.	1	2	3	4	5	6	7
15. A gerência fornece os recursos necessários para que se possa oferecer um excelente serviço;	1	2	3	4	5	6	7
16. A gerência contribui na criação de um serviço de qualidade.	1	2	3	4	5	6	7
17. Nossos colaboradores recebem treinamento para oferecer um serviço de alta qualidade.	1	2	3	4	5	6	7
18. Fazemos treinamento simulados a fim de fornecer níveis mais altos de atendimento ao cliente.	1	2	3	4	5	6	7
19. Durante os treinamento, fazemos exercícios para identificar e melhorar as atitudes em relação aos clientes.	1	2	3	4	5	6	7

Considerando as interações com os clientes...

	DISCORDO TOTALMENTE			CONCORDO TOTALMENTE			
20. Somos capazes de contribuir para uma experiência única do cliente.	1	2	3	4	5	6	7
21. Nossos colaboradores são capazes de agregar valores aos serviços do hotel.	1	2	3	4	5	6	7
22. Nossos colaboradores possuem muita experiência prática neste ramo que podem contribuir para o nosso diálogo contínuo com os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
23. Nossos colaboradores tem muito conhecimento neste ramo que pode contribuir para a participação efetiva dos clientes no serviço.	1	2	3	4	5	6	7
24. Somos capazes de engajar o cliente.	1	2	3	4	5	6	7
25. Criamos novos serviços em conjunto com o cliente.	1	2	3	4	5	6	7

Considerando as interações com os clientes...

	DISCORDO TOTALMENTE			CONCORDO TOTALMENTE			
26. Auxiliamos os clientes se eles precisam da nossa ajuda.	1	2	3	4	5	6	7
27. Ajudamos os clientes se eles parecem ter um problema.	1	2	3	4	5	6	7
28. Tiramos dúvidas dos clientes quanto ao uso do serviço.	1	2	3	4	5	6	7
29. Damos dicas aos clientes para que eles possam ter a melhor experiência.	1	2	3	4	5	6	7
30. Adaptamos os nossos serviços com base no feedback dos nossos cliente.	1	2	3	4	5	6	7
31. Alguma vez, já desenvolvemos um serviço a partir de um feedback do cliente.	1	2	3	4	5	6	7
32. De modo geral, contribuimos para a participação dos clientes durante a realização dos serviços.	1	2	3	4	5	6	7

34. Qual o seu grau de escolaridade?

- ( ) Até ensino fundamental completo  
 ( ) Ensino médio completo  
 ( ) Ensino superior incompleto  
 ( ) Ensino superior completo  
 ( ) Pós-graduação

35. Há quanto tempo trabalha NESTE hotel?

- ( ) Até 2 anos  
 ( ) Entre 3 e 4 anos  
 ( ) Entre 5 e 6 anos  
 ( ) Acima de 7 anos

36. Há quanto tempo trabalha NO RAMO hoteleiro?

- ( ) Até 2 anos  
 ( ) Entre 3 e 4 anos  
 ( ) Entre 5 e 6 anos  
 ( ) Acima de 7 anos

37. Gostaria de deixar algum comentário final sobre essa pesquisa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

38. Ao final desta pesquisa, será redigido um resumo executivo. Você tem interesse em receber uma cópia por email? Caso tenha, deixe seu nome e email a seguir: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## APÊNDICE C - CARTA DE APRESENTAÇÃO

Caro Gerente,

Entramos em contato para solicitar a sua participação em uma pesquisa acadêmica. A presente pesquisa faz parte da minha Dissertação de Mestrado em Administração na Unisinos e tem como objetivo **analisar as práticas de gestão utilizadas no setor hoteleiro do Rio Grande do Sul**. Os dados coletados através dessa, servirão de base para o desenvolvimento de um indicador para o setor.

A sua participação consistirá em responder um questionário por telefone. O tempo estimado para finalização das respostas é de 10 minutos, sendo importante respondê-las com sinceridade. Não existem respostas certas ou erradas.

Em nenhum momento você será identificado na apresentação dos resultados, pois esses dados serão e publicados de forma agregada. A pesquisa não prevê ganhos ou riscos de nenhum tipo aos participantes. Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo ou coação.

Caso você possua interesse, no final desta pesquisa, podemos lhe enviar uma análise do setor com base nos dados aqui coletados. A partir dessa, poderá verificar como o seu hotel está inserido no mercado e poderá colher sugestões de aprimoramento.

Contratamos o Instituto ABC para fazer a coleta dos dados, pois selecionamos uma amostra de hotéis a serem entrevistados, o que nos exigiu um trabalho profissional.

Caso você tenha alguma dúvida, por favor, contate-me pelo seguinte endereço eletrônico: [hthexsel@yahoo.com.br](mailto:hthexsel@yahoo.com.br) ou pelos telefones do Instituto ABC: 51 – 0000-0000.

Grata pela sua atenção. Contamos com a sua contribuição!

Porto Alegre, janeiro de 2018.

**Helen Tomaz Hexsel**

Aluna de Mestrado em Administração da Unisinos

**Dr. Celso Augusto de Matos**

Prof. do PPGA Unisinos/Orientador

APÊNDICE D – TESTE DE LINEARIDADE

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35				
1 Limp	1																																						
2 Como	.940"	1																																					
3 Conf	.925"	.979"	1																																				
4 Func	.848"	.830"	.807"	1																																			
5 CB	.747"	.752"	.731"	.640"	1																																		
6 Loc	.633"	.656"	.671"	.628"	.457"	1																																	
7 Trat4	.328"	.283"	.247"	.426"	.246"	.160"	1																																
8 Trat5	.096	.083	.078	.179	.020	.064	.291"	1																															
9 Tra6	.209"	.194"	.159"	.176"	.130	.115	.275"	.105	1																														
10 Tec7	.130	.127	.100	.083	.065	.017	.324"	.271"	.271"	1																													
11 Tec8	.073	.099	.066	.028	-.028	-.043	.230"	.262"	.348"	.774"	1																												
12 Tec9	.228"	.231"	.205"	.172"	.072	.127	.265"	.310"	.344"	.732"	.697"	1																											
13 Prev10	.160"	.118	.099	.126	.119	.019	.371"	.149	.251"	.237"	.262"	.242"	1																										
14 Prev11	.179"	.155	.112	.136	.105	.114	.336"	.245"	.315"	.445"	.443"	.478"	.536"	1																									
15 Prev12	.251"	.237"	.215"	.174"	.200"	.241"	.337"	.143	.301"	.317"	.292"	.378"	.568"	.590"	1																								
16 Lid3	.119	.093	.059	.050	.106	-.029	.298"	.312"	.269"	.336"	.357"	.298"	.294"	.522"	.308"	1																							
17 Lid4	.341"	.312"	.261"	.227"	.260"	.176	.376"	.158	.415"	.446"	.441"	.516"	.405"	.665"	.494"	.656"	1																						
18 Lid15	.288"	.282"	.222"	.248"	.227"	.122	.347"	.290"	.282"	.450"	.391"	.494"	.335"	.536"	.519"	.421"	.569"	1																					
19 Lid16	.337"	.324"	.282"	.244"	.265"	.198	.373"	.249"	.294"	.467"	.436"	.451"	.295"	.476"	.393"	.478"	.597"	.624"	1																				
20 Trein17	.141	.143	.113	.101	.037	.091	.345"	.228"	.305"	.450"	.328"	.459"	.199"	.436"	.314"	.343"	.402"	.443"	.382"	1																			
21 Trein18	.167"	.188"	.161"	.149	.078	.109	.324"	.212"	.358"	.459"	.399"	.550"	.195"	.342"	.349"	.256"	.409"	.409"	.360"	.523"	1																		
22 Trein19	.083	.088	.073	.056	.035	.032	.288"	.207"	.287"	.475"	.327"	.487"	.303"	.313"	.383"	.185	.332"	.349"	.272"	.573"	.724"	1																	
23 Hab20	.293"	.319"	.312"	.289"	.158	.215"	.328"	.273"	.300"	.377"	.368"	.486"	.329"	.480"	.468"	.309"	.432"	.458"	.493"	.380"	.569"	.521"	1																
24 Hab21	.302"	.294"	.248"	.284"	.177"	.241"	.421"	.285"	.402"	.286"	.287"	.355"	.362"	.479"	.430"	.398"	.527"	.431"	.474"	.398"	.317"	.247"	.553"	1															
25 Hab22	.057	.077	.059	.085	.033	.041	.305"	.229"	.320"	.249"	.253"	.316"	.204"	.331"	.381"	.171"	.303"	.303"	.218"	.273"	.423"	.314"	.390"	.281"	1														
26 Hab23	.048	.042	.015	.056	.028	.005	.260"	.163"	.320"	.280"	.294"	.276"	.215"	.328"	.422"	.142	.347"	.324"	.274"	.223"	.359"	.278"	.384"	.322"	.846"	1													
27 Hab24	.269"	.250"	.232"	.224"	.234"	.209"	.393"	.264"	.360"	.391"	.389"	.437"	.375"	.501"	.550"	.391"	.570"	.430"	.552"	.389"	.434"	.360"	.587"	.561"	.439"	.495"	1												
28 Hab25	.295"	.307"	.299"	.273"	.243"	.224"	.339"	.186"	.300"	.363"	.328"	.384"	.323"	.422"	.447"	.251"	.467"	.399"	.386"	.421"	.481"	.403"	.441"	.334"	.359"	.322"	.537"	1											
29 Hab26	.167"	.123	.089	.099	.060	-.013	.310"	.261"	.288"	.304"	.293"	.319"	.515"	.398"	.370"	.461"	.515"	.373"	.446"	.248"	.147"	.170"	.287"	.441"	.179"	.219"	.412"	.232"	1										
30 Hab27	.138	.133	.088	.155	.059	-.012	.335"	.205"	.184"	.216"	.252"	.262"	.472"	.472"	.434"	.444"	.451"	.393"	.451"	.283"	.181"	.152	.385"	.430"	.257"	.283"	.517"	.280"	.724"	1									
31 Hab28	.215"	.173"	.149	.123	.115	.065	.306"	.279"	.108	.263"	.270"	.207"	.508"	.499"	.504"	.425"	.353"	.322"	.343"	.313"	.170"	.240"	.334"	.411"	.172"	.220"	.400"	.210"	.582"	.658"	1								
32 Hab29	.139	.166"	.118	.119	.109	.026	.335"	.294"	.057	.293"	.265"	.295"	.299"	.435"	.406"	.317"	.379"	.391"	.384"	.322"	.282"	.223"	.382"	.454"	.251"	.271"	.457"	.337"	.484"	.517"	.588"	1							
33 Hab30	.156	.131	.106	.128	.160"	.070	.325"	.406"	.225"	.323"	.306"	.363"	.377"	.447"	.493"	.396"	.478"	.493"	.474"	.387"	.374"	.329"	.419"	.484"	.453"	.388"	.572"	.527"	.427"	.451"	.312"	.414"	1						
34 Hab31	.259"	.237"	.221"	.205"	.153	.136	.154	.164"	.264"	.232"	.278"	.303"	.360"	.416"	.364"	.380"	.516"	.440"	.446"	.390"	.238"	.259"	.368"	.435"	.228"	.257"	.427"	.454"	.385"	.354"	.326"	.274"	.530"	1					
35 Hab32	.130	.181"	.137	.128	.136	.105	.275"	.170"	.231"	.217"	.324"	.295"	.343"	.468"	.369"	.289"	.408"	.448"	.373"	.226"	.335"	.247"	.375"	.504"	.242"	.248"	.479"	.379"	.322"	.368"	.289"	.376"	.493"	.471"	1				

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa descritiva

