

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ

LUIZ EDUARDO SANTOS NUNES

MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO UM PROCESSO GERENCIAL NA
FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DO SETOR DE TURISMO DE NEGÓCIOS NO
MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO: ESTUDO DE CASO EM UM HOTEL

Rio de Janeiro
Fevereiro / 2006

LUIZ EDUARDO SANTOS NUNES

MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO UM PROCESSO GERENCIAL NA
FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DO SETOR DE TURISMO DE NEGÓCIOS NO
MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO: ESTUDO DE CASO EM UM HOTEL

Dissertação apresentada ao curso de
Mestrado em Administração e
Desenvolvimento Empresarial (MADE)
da Universidade Estácio de Sá como
parte dos requisitos para obtenção do
título de Mestre em Administração.

Orientador Professor: Phd. Guilherme Santana

Rio de Janeiro
Fevereiro / 2006

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dedico este trabalho à minha esposa, Helga Szenberg e aos meus pais, Diniz e Alda que entenderam a importância deste momento na minha vida profissional e acadêmica e sempre estiveram ao meu lado dando muita força, amor e carinho.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela oportunidade de estar concluindo mais um ciclo em minha vida.

Aos meus familiares, em especial ao meu pai e minha mãe, que sempre deram condições para o meu desenvolvimento profissional e pessoal, me incentivando sempre nos momentos difíceis.

Ao meu orientador Professor Dr. Guilherme Santana pelo apoio, críticas e construção desde trabalho.

Aos professores do Mestrado de Administração e Desenvolvimento Empresarial - MADE - da Universidade Estácio de Sá e, em especial, a Professora Dr^a. Beatriz Queiroz Villardi, a Professora Dr^a. Simone Rocha pela sua contribuição a este trabalho.

Aos amigos do Mestrado de Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá e, em especial, a Gilberto Lucas e Mauricio Tadashi pelas contribuições ao longo do MADE e companheirismo.

Ao amigo Silvio Albuquerque que, na oportunidade como meu chefe, entendeu a necessidade da minha presença no MADE durante o dia.

Aos três gerentes do hotel em estudo que participaram da pesquisa.

Podem-se observar diversas mudanças de comportamento do consumidor e das organizações também, pois estas mesmas empresas necessitam de uma rápida adaptação a nova era e saber antecipar-se as necessidades e desejos dos clientes, passa a ser imprescindível.

(Zenone, 2001)

RESUMO

O objetivo desta dissertação é analisar as vantagens obtidas por uma empresa do ramo hoteleiro no município do Rio de Janeiro que utiliza um programa de marketing de relacionamento. Existe a suposição de que a aplicação deste programa permite atender às necessidades dos hóspedes e oferece ao hotel a oportunidade de criar e compartilhar valores com seus clientes, conduzindo a um relacionamento a longo prazo. O referencial teórico está dividido em duas partes, e serviu de embasamento para a consolidação do trabalho. Inicialmente, estuda-se o turismo e a atividade hoteleira destacando-se por ser um dos setores da economia que mais cresce e numa velocidade considerável - 7% ao ano (OMT, 2004). Foram utilizadas as obras de alguns autores como apoio literário. Os principais são: (ANSARAH, 2000); (COOPER, 2001); (BENI, 1998); (IGNARRA, 1999). Em seguida, examina-se o Marketing de Relacionamento, definido como um processo contínuo de construção de alianças com o cliente, na busca da fidelização, constituindo-se na tendência mais moderna de marketing e utilizado por muitas empresas do país. Aplicar a gestão empresarial utilizando os conceitos do Marketing de Relacionamento é atualmente o caminho que as empresas estão encontrando para sobreviver e evoluir dentro deste mundo globalizado e cada vez mais competitivo. Os principais autores utilizados foram: (GORDON, 1998); (KOTLER, 1998); (MCKENNA, 1997); (PEPPERS e ROGERS, 2001). A metodologia seguida foi apoiada em pesquisa de campo "*in loco*" em uma empresa do ramo hoteleiro, com três gestores que estavam desde o início da implantação do programa de marketing de relacionamento. Os resultados revelam que a maior parte das suposições foram confirmadas. A principal delas foi à utilização do programa em todas as áreas do hotel, com a identificação do perfil dos clientes que estão hospedados naquela unidade.

Palavras-chave: Turismo de negócios, Marketing de Relacionamento, Hotel, Cliente, Programa de Fidelização.

ABSTRACT

The aim of this dissertation is to analyze the advantages obtained by a company of the hotel branch in the municipal district of Rio de Janeiro that uses a program of relationship marketing. It exists the supposition that the application of this program allows to assist to the needs of the guests and its offers to the hotel the opportunity to create and to share values with their customers, leading to a long term relationship. The theoretical referential is divided in two parts, and it was used as support for the consolidation of the work. Initially, it is studied the tourism and the hotel activity standing out for being one of the sections of the economy that more it grows and in a considerable speed - 7% for year (OMT, 2004). The works were used of some authors as literary support. The main ones are: (ANSARAH, 2000); (JOGGING, 2001); (BENI, 1998); (IGNARRA, 1999). At the ends, the Marketing of Relationship is examined, defined as a continuous process of construction of alliances with the customer, being constituted in the most modern tendency of marketing and used for many companies of the country. To apply the business administration using the concepts of the Marketing of Relationship is now the road that the companies are finding to survive and to develop inside of this world global and more and more competitive. The main used authors were: (GORDON, 1998); (KOTLER, 1998); (MCKENNA, 1997); (PEPPERS and ROGERS, 2001). the following methodology was leaning in research of field "in loco" in a company of the hotel branch, with three managers that were since the beginning of the implantation of the program of relationship marketing. The results reveal that most of the suppositions was confirmed. The main of them went to the use of the program in all from the areas of the hotel, with the identification of the customers' profile that they are accommodated in that unit.

Word-key: Businesses Tourism, Relationship Marketing, Hotel, Customer, Fidelization Program.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Dados comparativos do PIB do setor de serviços brasileiro	20
Figura 2 – Eventos de turismo de negócios no Brasil	22
Figura 3 – Motivo de estada no Rio de Janeiro – (Jan. - 2004)	23
Figura 4 – Cidades do Brasil mais visitadas em 2004	24

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

OMT – Organização Mundial do Turismo

EMBRATUR – Empresa Brasileira de Turismo

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

PIB – Produto Interno Bruto

ABEMD – Associação Brasileira de Marketing Direto

PEA – População Economicamente Ativa

RIOTUR – Empresa de Turismo do Rio de Janeiro

ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotelaria

SISTUR – Sistema de Turismo

ICCA - *International Congress and Convention Association*

ABAV – Associação Brasileira das Agências de Viagens

PNT - Plano Nacional de Turismo

MERCOSUL – Mercado Comum do Cone Sul

FAVECC - Fórum das Agências de Viagens Especializadas em Contas Comerciais

TI – Tecnologia da Informação

CLV -*Customer Lifetime Value*

CMV – Clientes de Maior Valor

CRM - *Customer Relationship Management*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA OU OPORTUNIDADE	17
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE	17
2.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	20
2.2.1 Dados que dimensionam a problemática	20
2.3 OBJETIVOS	25
2.3.1 Objetivo Geral	25
2.3.2 Objetivos Específicos	25
2.4 LIMITES DO PROJETO	26
2.5 JUSTIFICATIVA	26
2.5.1 Oportunidade do projeto	26
2.5.2 Viabilidade do projeto	26
2.5.3 Importância do projeto	27
3.0 REFERENCIAL TEÓRICO	28
3.1 TURISMO - EVOLUÇÃO E CONCEITOS	28
3.2 O SISTEMA DE TURISMO (SISTUR).....	30
3.3 TURISMO – CONSIDERAÇÕES IMPORTANTES.....	35
3.4 O TURISMO NO BRASIL	40
3.5 O TURISMO DE NEGÓCIOS.....	41
3.6 PANORAMA DO SETOR	43
3.7 A QUALIDADE NO TURISMO	47
3.8 O MARKETING NO SETOR TURÍSTICO	49
3.9 O HOTEL.....	54
3.10 A HOTELARIA BRASILEIRA.....	58
4 MARKETING DE RELACIONAMENTO	61
4.1 DE DESEJOS E NECESSIDADES A SATISFAÇÃO E EXPECTATIVAS	61
4.2 DEFINIÇÕES E CONCEITOS CENTRAIS.....	62
4.3 O QUE É MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	67
4.4 ETAPAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	82
4.5 MARKETING DE MASSA (CONVENCIONAL) X MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	83
4.6 FIDELIZAÇÃO E LEALDADE DE CLIENTES	88

4.7 RETENÇÃO DE CLIENTES	95
4.8 SATISFAÇÃO DO CLIENTE	97
5.0 METODOLOGIA	100
5.1 O MÉTODO DO ESTUDO DE CASO ÚNICO	101
5.2 NÍVEIS DA PESQUISA: EXPLORATÓRIA E DESCRITIVA.....	104
5.3 UNIVERSO E AMOSTRAGEM DA PESQUISA	106
5.4 SELEÇÃO DE SUJEITOS	108
5.5 FONTES PRIMÁRIAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	109
5.6 FONTES SECUNDÁRIAS DE DADOS E INSTRUMENTOS PARA OBTENÇÃO	110
5.7 DEFINIÇÃO E APLICAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	111
5.8 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	111
6 RESULTADO DA PESQUISA	112
6.1 ANÁLISE DOS DADOS - ROTEIRO DOS QUESTIONÁRIOS.....	112
BIBLIOGRAFIA	132
APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE PESQUISA: ROTEIRO PARA ENTREVISTA	139
APENDICE B – RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS PELOS SUJEITOS:	143

1 INTRODUÇÃO

A afirmação de que o marketing vem crescendo e acompanhando as mudanças e o desenvolvimento dos mercados pode ser observado nas principais estratégias das organizações nas últimas décadas. Nos dias de hoje, a abordagem do marketing passa a priorizar as relações, fortalecendo as transações e atribuindo um valor inestimável ao cliente, desenvolvida por todos os colaboradores, em todos os níveis da empresa.

O desenvolvimento do Marketing de Relacionamento começou nas sólidas indústrias de serviços dos anos 70 e 80. O contínuo desenvolvimento em telecomunicações, transporte e processamento de informações aumentaram a possibilidade de escolha para as empresas e para os consumidores. Uma visão central tornou-se atual neste processo de evolução: o contínuo esforço para melhor satisfazer os clientes através da maior proximidade, ou seja, do relacionamento (Bogmann, 2001).

Sob este aspecto, as empresas de sucesso estão moldando seus produtos e serviços às necessidades e desejos de seus clientes, buscando diferenciais que se mostrem cada vez mais explícitos no “serviço agregado” que possam oferecer ao mercado. O atendimento ao cliente deve ser levado de maneira individualizada para que possa proporcionar valor e satisfação ao cliente. Em um mercado globalizado, com preços, produtos e serviços cada vez mais semelhantes, trabalhar os diferenciais tornou-se fundamental para as empresas que desejam alcançar o sucesso. As empresas que tiverem o melhor conjunto de diferenciais a oferecer sairão em vantagem, visto que o marketing tem o objetivo de conquistar e manter seus clientes.

O marketing de relacionamento, embora com diversas definições encontradas na literatura especializada, se distingue por conhecer o cliente individualmente,

atendendo as suas expectativas, agregando valores e criando relacionamentos duradouros. Para conseguir e manter um relacionamento com os clientes, levando-se a sua fidelização, o desafio é determinar como agregar ainda mais valor ao relacionamento com o cliente – o mais importante dos bens nos negócios. (Gordon, 1998).

Acompanhando este turbilhão de mudanças, as atividades turísticas e de hotelaria estão sempre visando se desenvolver e melhorar, em função do nível crescente de exigência de seus clientes e o aumento da concorrência. O setor de turismo já sofreu mudanças em sua forma nos últimos anos. Os clientes fazem com mais frequência viagens de curta duração, correspondendo a aproximadamente 80% das viagens feitas no mundo. (OMT, 2004). Com isso, os hotéis devem agregar valores, como forma de conhecimento, serviços personalizados e adaptação para o viajante a cada dia mais exigente.

Diversos interesses fazem as pessoas se deslocarem para dentro ou para fora do país, provocando assim necessidades que lhes são peculiares. Por isso, vários hotéis têm preferido orientar seus esforços na conquista e manutenção desses clientes, satisfazendo suas necessidades de forma diferenciada. Nas grandes capitais brasileiras, Rio de Janeiro inclusive, um dos principais interesses é o atendimento aos turistas de negócios.

A descentralização industrial, o crescimento das economias em todo mundo, e a necessidade que as empresas tem de aproximar de seus clientes, proporcionou o crescimento de um segmento turístico que até a alguns anos era ignorado do grande público: o turismo de negócios. Este segmento tem como objetivo central o atendimento de profissionais deslocados para fora de suas cidades a serviço de suas organizações, seja para reuniões com clientes, participação em eventos,

congressos etc. Segundo dados da Embratur (2004), nos últimos quatro anos foram investidos, pelos governos estaduais, municipais e federal, em torno de R\$ 8 bilhões, principalmente, em obras de infra-estrutura, para apoiar à atividade turística.

Este trabalho foi organizado de maneira a proporcionar uma visão sobre o turismo de negócios e a utilização do marketing de relacionamento no ramo hoteleiro. Para garantir o anonimato da empresa estuda, não foi permitido ao pesquisador mencionar: a) o nome da empresa; b) os funcionários que participaram da entrevista de coleta de dados; c) detalhes da estrutura organizacional, e; d) qualquer particularidade organizacional que exponha o nome da empresa.

Dessa forma, desenvolveu-se o estudo em capítulos, no quais, em resumo, aborda-se o seguinte: No primeiro capítulo faz-se uma exposição do assunto em estudo, são definidos os principais termos utilizados, analisa-se o tema e a definição do problema ou oportunidade, descrevem-se os objetivos específicos e o geral para a escolha do tema, apresenta-se às limitações e as justificativas para o projeto. No segundo capítulo são mostrados os resultados conseguidos através da revisão bibliográfica, que deu sustentação ao estudo relativo ao marketing de relacionamento aplicado em hotéis, no segmento de turismo de negócio no município do Rio de Janeiro. Tem-se o objetivo contextualizar o turismo e sua importância, identificando dentro do ambiente turístico, o turismo de negócios. Depois do entendimento do ambiente turístico, procura-se contextualizar a empresa hoteleira voltada ao turismo de negócios. Por fim, apresentam-se conceitos sobre marketing de relacionamento, sua importância, características e atribuições. No terceiro capítulo é mostrado a metodologia utilizada na pesquisa, determinando o que foi realizado, de que maneira, o tempo e as pessoas envolvidas no projeto, assim como a trajetória da pesquisa. No quarto capítulo relatam-se os resultados

conseguidos com a pesquisa. Primeiramente faz-se a identificação da empresa estudada no município do Rio de Janeiro, sua criação, atividades e características. Após isso, são analisados os trechos das entrevistas com os 3 gestores da empresa, considerados os mais importantes para a pesquisa. No quinto capítulo são apresentadas as conclusões. Por fim, lista-se a relação da bibliografia usada na elaboração do trabalho.

Levando-se em conta os grandes investimentos e o aumento da concorrência, torna-se bastante viável um estudo teórico-empírico da utilização de um programa de marketing de relacionamento, voltado para o turismo de negócios, utilizando-se como fonte de informações um hotel do setor e profissionais da área. O trabalho empírico foi realizado em uma empresa do ramo hoteleiro no município do Rio de Janeiro. As entrevistas conduzidas junto aos gestores da organização relatam suas percepções em relação à utilização de um programa de marketing de relacionamento, tendo suas ações voltadas à retenção de clientes.

2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA OU OPORTUNIDADE

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE

As grandes mudanças na economia mundial, caracterizadas pela globalização e rapidez de inovação tecnológica, vêm impondo a necessidade das organizações estarem cada vez mais comprometidas com a busca de maior competitividade.

As expectativas dos clientes estão a cada dia maiores, enquanto que, do ponto de vista da oferta, a concorrência é cada vez mais acirrada. Neste contexto, o futuro da organização depende cada vez mais de sua capacidade para satisfazer as necessidades explícitas e implícitas que o mercado solicita. Um dos desafios que as organizações necessitam superar é o de descobrir o que o cliente quer em face a tantas mudanças e priorizar os seus desejos.

A administração de serviços tem por princípios básicos o conhecimento profundo de sua clientela e a oferta de serviços como diferencial da concorrência, através da associação da qualidade à prestação dos mesmos, passando a se orientar pelas necessidades e expectativas dos clientes (ALBRECHT e BRADFORD, 1992).

O setor de serviços vem ganhando cada vez maior importância em muitas cidades brasileiras que outrora tiveram sua economia fortemente baseada na atividade industrial. A urbanização das populações, o desenvolvimento de novas tecnologias, como também o aumento do nível de renda e a disponibilidade de tempo livre de seus usuários são alguns dos elementos que justificam o incremento do turismo.

O setor de serviços vem mudando a sua magnitude e importância no contexto sócio-econômico. De uma visão de setor econômico terciário - caracterizado pelo

fornecimento de benefícios intangíveis, de difícil mensuração por medidas de aferição tradicionais - o setor passou a ter uma nova dimensão em função da expansão da urbanização, da crescente utilização da tecnologia, da desregulamentação e do aumento da qualidade de vida, os quais favoreceram o seu crescimento (COOPER, 2001). Avaliando a importância e participação deste setor sob o ponto de vista da globalização, Kon (1999) salienta o fato de que a economia mundial apresenta-se constantemente em transição, e faz-se necessário compreender que as mudanças nas condições estruturais – resultantes de fatores econômicos e político-sociais – ocorrem de forma gradual e evolutiva.

O setor de serviços em geral, e o segmento de turismo em particular, vêm se destacando em muitos países que antes possuíam suas economias fortemente estruturadas na atividade industrial. As novas tecnologias, a descentralização industrial, em função do processo de globalização e o aumento da qualidade de vida das pessoas contribuíram de forma positiva para que isso ocorresse, com reflexos nítidos no turismo de negócios (COOPER, 2001).

Neste cenário globalizado e descentralizado, a hotelaria é uma das atividades que tem mais crescido, exigindo a utilização de mão-de-obra qualificada e estruturas adequadas às suas principais finalidades de fornecimento de hospedagem, segurança, alimentação e os outros serviços inerentes à atividade de receber, necessitando importantes investimentos em infra-estrutura e absorção de mão-de-obra.

As necessidades que têm as empresas de aproximarem-se dos clientes, aumentando sua fatia de mercado, impulsionam o fortalecimento de um segmento turístico que era desconhecido do grande público: o turismo de negócios. Este segmento tem como objetivo principal atender os profissionais deslocados para fora

de seu domicílio a serviço de suas empresas seja para visitas a clientes, participação em eventos, congressos, feiras e/ou outras atividades ligadas ao trabalho. Estes clientes buscam determinados tipos de acomodações especificamente para o prazo em que estejam em serviço. Por isso, muitos hotéis têm optado em direcionar seus esforços em conquistar e manter parte desses clientes, buscando satisfazer-lhes as necessidades de forma diferenciada através da utilização do marketing de relacionamento.

O marketing atual aponta para o fortalecimento de relacionamentos como a forma mais segura de conhecer o que os clientes realmente desejam, caminho – direta ou indiretamente, consciente ou inconscientemente – tangenciado pelo vocabulário cotidiano das empresas *Data Base Marketing*, *Telemarketing*, atendimento ao consumidor, *Call center*. A saída está na sistematização, com a implantação de arrojada tecnologia e do conhecimento hoje disponível, de ações para tornar palpável o que já se sabe: “o cliente tem sempre razão”, adora ser “encantado” ou “seduzido” e pode vir a ser “fidélfissimo” se “bem conhecido” e, por isso, “bem atendido” (MCKENNA, 1996).

Assim, as atividades turísticas e de hospedagem estão permanentemente procurando se desenvolver e aprimorar, pela pressão do mercado devido ao nível crescente de exigência de seus clientes, acirramento da concorrência - em nível local e internacional - bem como pela profissionalização das empresas e pessoas que atuam de forma direta e indireta na área.

O marketing de relacionamento está inserido na gestão estratégica com o intuito de demonstrar o quanto a qualidade no setor de serviços de turismo é dependente da interação organização/cliente, onde o consumidor tende a avaliar a

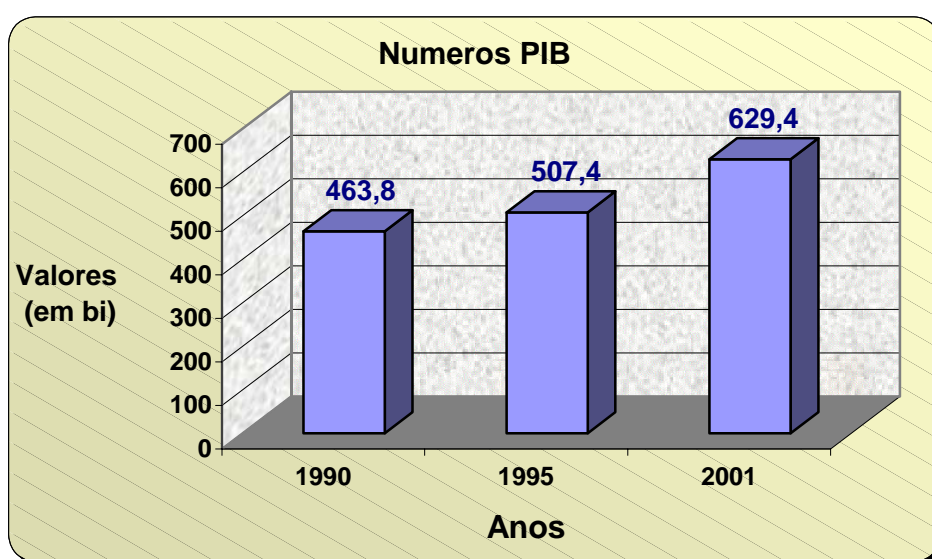
qualidade de um serviço não somente pela qualidade técnica, mas também pela qualidade funcional, isto é, se ele atende a todos as suas necessidades.

2.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

2.2.1 Dados que dimensionam a problemática

Um estudo realizado pelo IPEA e a rede de comunicações Bloomberg ressaltaram que o PIB do setor de serviços em 1990 era de US\$ 463,8 bilhões correspondendo a 46.3 % do PIB total brasileiro, passando a US\$ 507.4 bilhões em 1995, totalizando 52.5 % do PIB do país, chegando em 2001 a US\$ 629.4 bilhões, representando 63.8% do PIB, contra 36.2% de todos os outros setores reunidos (IPEA, 2004).

Figura 1 – Dados comparativos do PIB do setor de serviços brasileiro



Fonte: IPEA (2004).

Segundo a ABEMD (Associação Brasileira de Marketing Direto), em 2004 as ferramentas de marketing de relacionamento foram 42,53% mais utilizadas que no ano anterior. Das respostas obtidas, 52.87% afirmaram que sub utilizam os benefícios proporcionados pelas estratégias de marketing de relacionamento, tendo

como principal resposta para isto, 60.92 %, a falta de conhecimento dos recursos oferecidos (ABEMD, 2005).

Segundo a Embratur, o turismo é atualmente a atividade econômica mais importante no mundo. A economia do turismo movimenta, em nível mundial, mais dinheiro que a indústria armamentista, produzindo cifras próximas aos US\$ 4 trilhões em receita do ano no mundo, gerando mais de 200 milhões de empregos – o correspondente a 10% da força de trabalho mundial. A indústria do turismo no Brasil tem impacto direto sobre 52 segmentos de nossa economia, sendo responsável pelo emprego de 1 trabalhador em cada 11 da População Economicamente Ativa (PEA) (EMBRATUR, 2005).

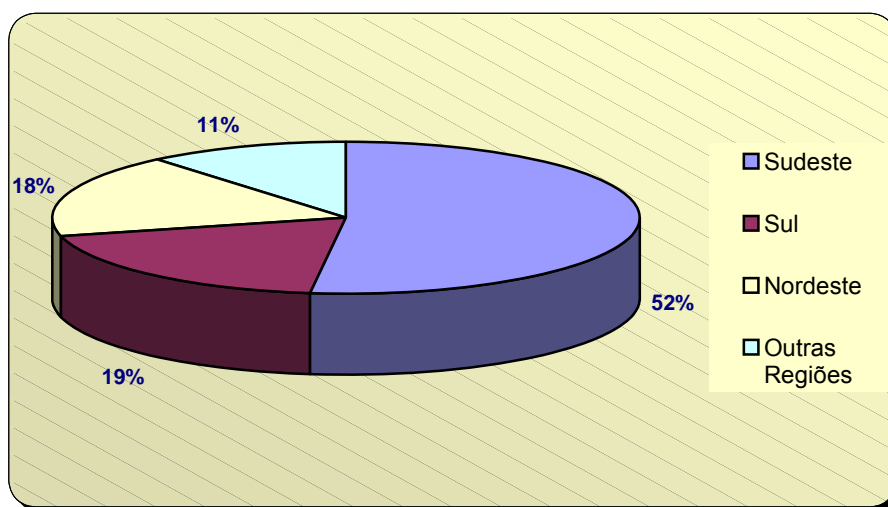
Nesse contexto o turismo de negócios tem um significado cada vez maior. Não tem sazonalidade, traz um retorno maior para a economia local e nacional, tem uma contribuição crescente das micro e pequenas empresas para o desenvolvimento do País. Numa projeção sobre o turismo global até o ano 2020, a Organização Mundial de Turismo (OMT) estudou dados de 85 países, incluindo o Brasil e revela que o número de viajantes ao exterior deve saltar de 563 milhões, em 1995 para 1,6 bilhão em 2020 (OMT, 2005).

A legislação favoreceu o turismo de negócios no Brasil, na expedição do Decreto Federal nº 89 707, de 25 de maio de 1984, reconhecendo como de interesse turístico a prestação de serviços remunerados para a organização de congressos, convenções, seminários e eventos congêneres. Isto, na prática, redundou na Resolução do Conselho Nacional de Turismo nº 14/84, que, de certa forma, “protege” a realização destas atividades, inclusive com apoio técnico e financeiro da Embratur, e até algumas isenções fiscais, desde que a empresa

prestadora dos serviços esteja devidamente registrada e preencha os requisitos exigidos pela lei.

O turismo de eventos e negócios gera bons valores, já que os visitantes geralmente dispõem de mais recursos financeiros nas viagens. Os eventos geralmente acontecem em hotéis e flats, com menor ênfase em centro de convenções e pavilhão de exposições. O chamado turismo de negócios movimenta cerca de R\$ 40 bilhões por ano no País, gerando três milhões de empregos. Dos 330 mil eventos realizados em 2004 em todo o País, os estados do sudeste, particularmente São Paulo, concentraram 52% destes, do sul 19%, enquanto os do nordeste ficaram em terceiro lugar com 18% (EMBRATUR, 2005).

Figura 2 – Eventos de turismo de negócios no Brasil

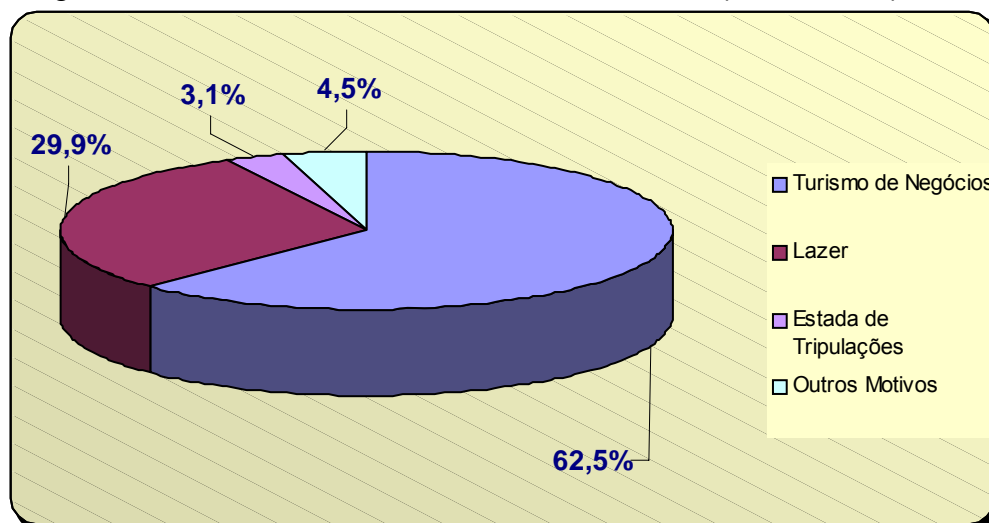


Fonte: Embratur (2005)

O Município do Rio de Janeiro recebe anualmente mais de dois milhões de turistas estrangeiros, o que o situa como a cidade mais visitada do País, segundo a Embratur (2005), com uma participação próxima de 33% do fluxo total de turistas estrangeiros que visitam o Brasil. No turismo doméstico, o município recebe mais de cinco milhões de visitantes/ano. Com uma ampla infra-estrutura de serviços

turísticos, o Município do Rio de Janeiro está classificado entre os principais destinos do mundo na recepção de eventos culturais, comerciais, técnicos e científicos, feiras, simpósios, congressos e exposições. Além disso, o calendário de eventos turísticos na cidade é bastante variado, tendo sido incrementado nos últimos anos a partir da ação de diversos organismos públicos (Riotur, Turisrio, Embratur etc.). Em uma análise em relação ao período de 2001 a 2004, observa-se que a taxa de ocupação dos hotéis, calculada com base no total de pernoites vendidos a cada mês, apresentou um pequeno decréscimo, evoluindo de 65% para 61% segundo as informações levantadas pela ABIH-RJ (Associação Brasileira da Indústria de Hotelaria - Rio de Janeiro, 2005). O turismo de negócios foi o principal motivo de venda de estada no Município do Rio de Janeiro em 2004, perfazendo 62,5% dos pernoites vendidos naquele ano, seguido do lazer (29,9%), estada de tripulações (3,1%) e outros motivos (4,5%) (ABIH-RJ, 2005).

Figura 3 – Motivo de estada no Rio de Janeiro – (Jan. - 2004).



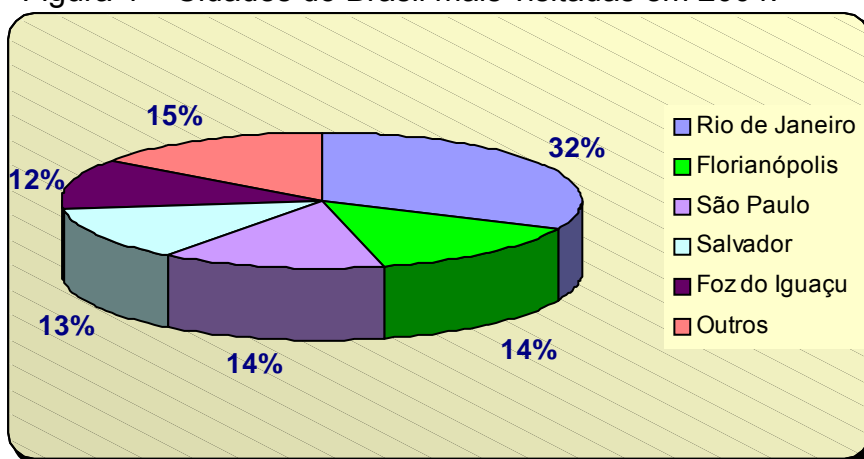
Fonte: ABIH-RJ (2005).

O gasto médio por turista participante de eventos é de R\$ 392,05, com concentração nos meses de agosto a dezembro; cerca de 60% dos eventos são realizados nos dias de semana (EMBRATUR, 2005).

De acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT, 2005), o Brasil recebeu 3.135.000 turistas em 2000 (ficando em 27^a lugar no *ranking* mundial) e teve uma receita de US\$ 2,77 bilhões. Em 2001, o número de entrada de turistas estrangeiros cresceu para 5.558.000 e a receita saltou para US\$ 3,67 bilhões – apenas com o turismo internacional. Se as tendências de estabilização se confirmarem, é possível que o Brasil continue a crescer e a desenvolver as áreas de turismo, hotelaria, gastronomia e entretenimento em grande escala. A maior parte dos novos projetos desenvolveu-se a partir de 1995 e vários empreendimentos foram concluídos entre 2001 e 2004 (OMT, 2005).

Tomando por base uma outra pesquisa conduzida pela EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo, esta indica que as cinco cidades brasileiras mais visitadas, em 2004 foram: Rio de Janeiro (32%), Florianópolis e São Paulo (14%), Salvador (13%) e Foz do Iguaçu (12%) Estes dados confirmam a importância da cidade carioca no cenário turístico brasileiro, no setor de negócios, sendo um bom local de estudo para o problema proposto (EMBRATUR, 2005).

Figura 4 – Cidades do Brasil mais visitadas em 2004.



Fonte: Embratur (2005).

Pergunta do problema: Como analisar a utilização do Marketing de Relacionamento como processo de fidelizar clientes finais em um hotel, no segmento de turismo de negócios?

2.3 OBJETIVOS

2.3.1 Objetivo Geral

Identificar os impactos da utilização do marketing de relacionamento, na fidelização de clientes finais, do segmento de turismo de negócios, em um hotel no município do Rio de Janeiro.

2.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever, a partir da bibliografia disponível, uma contextualização do turismo de negócios no município do Rio de Janeiro;
- Aprofundar os estudos do referencial teórico para a compreensão do estudo de caso;
- Identificar os aspectos do turismo de negócios, que deverão ser considerados no gerenciamento do processo de marketing de relacionamento;
- Descrever (conhecer) os processos de marketing de Relacionamento usados no Hotel;
- Identificar o nível de conhecimento e a utilização dos recursos produtivos do hotel para a gestão do programa de marketing de relacionamento;
- Identificar a estratégia de fidelização da empresa;
- Contrastar o referencial teórico com a prática do hotel no que diz respeito a marketing de relacionamento;

2.4 LIMITES DO PROJETO

Existe uma grande variedade de tecnologias de marketing de relacionamento, mas o estudo se limita a não analisar quais as práticas mais adaptáveis para o setor, mas sim um estudo descritivo e exploratório de uma empresa que utiliza esse processo, através de pesquisas nessa organização relacionando com o estudo teórico.

Ao observar a implementação do marketing de relacionamento como um processo gerencial nas empresas prestadoras de serviço do ramo de turismo, a pesquisa se limita a um hotel de cinco estrelas (classificação da EMBRATUR) do município do Rio de Janeiro.

2.5 JUSTIFICATIVA

2.5.1 Oportunidade do projeto

O esforço mercadológico da maioria das empresas, e aqui se inclui o segmento de empresas prestadoras de serviços do setor de turismo, baseia-se no composto promocional em mídias, como jornal, televisão e rádio, que se tornaram inviáveis em razão de seus altos custos e pela forma limitada como atingem os clientes. Mas, o segmento começou a investir no Marketing de Relacionamento, como forma de diminuir investimentos em publicidade e conseguir sustentar as vendas num mercado cada vez mais competitivo.

2.5.2 Viabilidade do projeto

O projeto se torna viável por ter como foco, médias e grandes empresas com estratégias de marketing de relacionamento bem definidas; outro fator importante é o conhecimento do pesquisador na área de marketing de relacionamento, executando trabalhos nessa há mais de seis anos. Em relação a custos, acredita-se que será

viável a partir do momento que o estudo foi realizado no município do Rio de Janeiro.

2.5.3 Importância do projeto

A boa qualidade das empresas prestadora de serviços no ramo de turismo deve abranger vários aspectos, não se limitando apenas a um bom atendimento. Um relacionamento duradouro com o cliente, onde as empresas conheçam as necessidades e desejos de seus consumidores são fundamentais nos dias atuais, principalmente em um mercado onde a concorrência é muito acirrada. Tendo como foco o conhecimento do marketing de relacionamento em organizações hoteleiras, tema considerado atual e com pequena cobertura da literatura específica, caracterizando-se como um assunto de interesse que demanda o seu estudo em profundidade.

Este estudo contribuirá para empresários do ramo hoteleiro observarem que as empresas deste segmento, que utilizam o marketing de relacionamento como ferramenta de fidelização, conseguem manter seus clientes por mais tempo.

Outra contribuição deste estudo é de relevância acadêmica, possibilitando esclarecer dúvidas sobre o assunto Marketing de Relacionamento e as vantagens da implantação deste programa em empresas.

3.0 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 TURISMO - EVOLUÇÃO E CONCEITOS

O fenômeno turismo surgiu na Grécia Antiga em 776 A.C., por ocasião dos primeiros Jogos Olímpicos, quando foram realizadas as primeiras viagens, tendo crescido como atividade econômica até a Primeira Guerra Mundial, momento que passou por um período de estagnação. Com o fim da guerra, o automóvel passou a ser utilizado como o meio de transporte mais popular, fazendo com que, no período compreendido entre as Grandes Guerras, parte da população passasse a viajar (OLIVEIRA, 2000).

Durante a Segunda Guerra Mundial, novamente o turismo sofreu uma parada brusca. Com o fim da guerra, houve grande desenvolvimento dos meios de transporte (utilização de avião como meio de transporte de civis) e de comunicação, o que fez com que a atividade turística surgisse novamente, principalmente na Europa e na América do Norte. Desde então, a cada ano que passa esta atividade vem ganhando mais espaço na economia mundial. Sua taxa de crescimento anual é da ordem de 7% de acordo com a Organização Mundial de Turismo.

Para melhor compreensão do turismo, cita-se a conceito mais importante do setor que é o da Organização Mundial do Turismo – OMT, o turismo compreende:

“as atividades de pessoas que viajam e permanecem em locais fora de seu ambiente usual, por não mais de um ano consecutivo, para fins de lazer, negócios e outros”.

E ainda:

“O uso desse amplo conceito possibilita a identificação do turismo entre os países, bem como do turismo dentro de um país. O “turismo” se refere a todas as atividades de visitantes incluindo “turistas” (visitantes que passam a noite no local) e “visitantes de um dia” (OMT, 2004).

Interpretando este conceito Wahab (1991) aborda o turismo como um fenômeno que se refere ao movimento de pessoas dentro de seu próprio país ou cruzando as fronteiras nacionais. Este movimento revela elementos tais como interações e relacionamentos individuais e em grupo, compreensão humana, sentimentos, percepções, motivações, pressões, satisfação, a noção de prazer, etc.

Wahab (1991) destaca, ainda, 3 elementos básicos na anatomia do fenômeno turístico: o homem (elemento humano como autor do ato de turismo), o espaço (elemento físico, coberto pelo próprio ato) e o tempo (elemento temporal que é consumido pela própria viagem e pela estada no local de destino). Estes são os elementos representativos das condições de existência do fenômeno.

Na abordagem de Castelli (2001) a compreensão do fenômeno turístico deve necessariamente passar por uma análise sobre o significado das viagens no decorrer da história, que sempre foram movidas por interesses econômicos, políticos e militares. Entretanto, ao longo da história, registram-se também aquelas viagens movidas por outros interesses tais como: curiosidade, saúde, cultura, religião, descanso.

O turismo é considerado uma atividade relativamente nova e vem passando por mudanças e alterações em sua estrutura e processo. Autores como Boullón (1997), não consideram o turismo nem como ciência, nem como indústria (pois pertence ao setor de serviços).

Todos os serviços prestados no turismo são realizados em espaços geográficos bem definidos, o que faz com que o sistema, além de manter uma relação funcional, mantenha também uma relação espacial com os elementos geográficos que o integram: a região de origem, a rota de viagem e a região de destino.

De acordo com Boullón (1997), os elementos componentes que fazem parte do sistema turístico são: a demanda, a oferta, o produto turístico e a superestrutura.

- A demanda: formada pelo conjunto de consumidores de bens e serviços turísticos.
- A oferta: é composta pelos serviços disponibilizados pelos prestadores, sejam eles exclusivamente turísticos ou não, mas que comercializam através do sistema turístico.
- O produto turístico: é constituído pelos mesmos bens e serviços que formam a oferta e são comercializados através do turismo. O produto turístico é aquele que permite ao visitante, desenvolver as atividades que o motivaram a fazer sua viagem.

3.2 O SISTEMA DE TURISMO (SISTUR)

Beni (1998) descreve um modelo referencial denominado “Sistema de Turismo” (SISTUR). Considerando o conjunto das relações, organização e ações peculiares a atividade, o SISTUR permite conhecer a estrutura global da indústria turística, tornando-se um modelo-padrão para os profissionais que atuam na área. Segundo o autor, um sistema é definido como um conjunto de partes que se interagem para conseguir um objetivo fim, de acordo com um plano ou princípio.

Dentro da linguagem da teoria de sistema, o turismo é apresentado num esquema dinâmico, relacionando uma série de funções inerentes à natureza da atividade. Para tanto, o SISTUR é subdividido em três conjuntos, com seus respectivos subsistemas: o conjunto das “Relações Ambientais”(subsistema ecológico, econômico, social e cultural), da “Organização Estrutural” (subsistema da superestrutura e da infra-estrutura) e das “Ações Operacionais” (subsistema do

mercado, da oferta, de produção, de distribuição, da demanda e de consumo). A divisão do sistema em componentes é para possibilitar ao analista as informações necessárias e verificar a operacionalização do mesmo. Em relação ao SISTUR, esta divisão ocorre em função das várias inter-relações verificadas e cada um dos conjuntos de subsistema, que também interagem entre si no sistema total (BENI, 1998).

O conjunto das “Relações Ambientais” do SISTUR, explica como se dá a realização de trocas da atividade turística com todo o meio, relação que é interdependente e não auto-suficiente. O “subsistema ecológico refere-se à capacidade de suporte dos ecossistemas naturais. A possibilidade de crescimento do SISTUR estão em função das disponibilidades quantitativa e qualitativa dos recursos naturais, uma vez que a atividade turística, em grande parte, requer a exploração dos mesmos. Beni (1998) afirma que cuidar do econômico não implica necessariamente proteger o ecológico; no entanto, cuidar deste significa beneficiar aquele por períodos médios e longos. O “subsistema ecológico” engloba os seguintes fatores: espaços turísticos natural e urbano e seu planejamento territorial; atrativos turísticos e conseqüências do turismo sobre o meio ambiente, uso do solo, preservação da fauna, flora, recursos hídricos, da área litorânea etc (BENI, 1998).

O “subsistema econômico” abrange a organização dos processos produtivos, a distribuição e o intercâmbio dos meios materiais. O turismo como uma atividade econômica compreende uma série de bens e serviços colocados no mercado que são oferecidos aos viajantes. Assim move-se na esfera do econômico, condicionado a conjuntura econômica, quando os custos de produção, a renda, os preços e demais fatores influenciam as decisões dos empresários do setor e dos turistas. Pode-se citar algumas variáveis adicionais que fazem parte deste subsistema:

tráfego de turistas, uso da capacidade instalada, pessoal empregado no setor, participação na entrada de divisas etc (BENI, 1998).

Dentro do “subsistema social”, a mobilidade social, os fatores psicossociais e os modelos sociológicos associados ao turismo é que são abordados. Sabe-se que a mobilidade humana amplia os vínculos comunitários, independente do domicílio habitual, ampliando os horizontes culturais dos indivíduos. O turismo é um produto desta mobilidade auxiliado pela modernização dos meios de transportes e comunicação. Do ponto de vista do viajante, o turismo representa a soma das condutas particulares num grande conjunto. Sob o ponto de vista particular do turista, a psicologia e a sociologia serão importantes para a compreensão das motivações de viagens, dos gastos, permanência, frequência de visitas etc (BENI, 1998).

O “subsistema cultural” coloca o espaço cultural como o resultado da intervenção do trabalho físico e mental do homem no espaço natural. Os recursos turísticos culturais são os produtos diretos das manifestações culturais, entendidas como o conjunto de valores, crenças e técnicas para lidar com o meio ambiente. Os bens culturais (patrimônio cultural) dispostos para o consumo turístico são: monumentos históricos, registros que expressam os valores da sociedade, museus, galerias de arte e a cultura popular (dividida por regiões) (BENI, 1998).

O segundo conjunto, da “Organização Estrutural” do SISTUR é subdividido no “subsistema da superestrutura e da infra-estrutura”. O primeiro refere - se à complexa organização, tanto pública quanto privada que harmoniza a produção e a venda de diferentes produtos e serviços do SISTUR. Consiste na política oficial de turismo e sua organização jurídica-administrativa que se manifesta no conjunto de medidas de

organização e promoção de órgãos e instituições oficiais e estratégias governamentais que interferem no setor (BENI, 1998).

O “subsistema de infra-estrutura” é classificado em infra-estrutura geral e específica. A infra-estrutura geral é aquela cujo investimento serve a todos setores da economia e ao setor turístico por incidente. É o conjunto de obras e instalações da estrutura física e de base. Consiste na rede viária, de transportes, de telecomunicações, de segurança, de água e luz, limpeza pública etc. Isto é, engloba todos os serviços urbanos indispensáveis à qualidade de vida.

A infra-estrutura específica abrange os investimentos ocorridos em áreas de concentração turística. Engloba todo tipo de vias de acesso, energia e iluminação pública das ruas em locais essencialmente turísticos (BENI, 1998).

O terceiro conjunto, o das “Ações Operacionais” do SISTUR é composto por subsistemas de mercado, oferta, produção, de distribuição de demanda e de consumo.

O "subsistema do mercado" parte do conceito de mercado como constituído por um sistema de informações que permite a milhares de agentes econômicos, produtores e consumidores tomarem decisões. A idéia é de troca de produtos ou valores - o comércio; as pessoas e empresas oferecem e demandam bens, serviços e capitais e determinam o surgimento organizado e as condições dessa troca. É um sistema muito sensível às mudanças nas condições dos diferentes elementos que o interagem, onde o mecanismo fundamental são os preços. Para cada produto turístico, pode-se identificar um tipo de mercado, real ou potencial (BENI, 1998).

Na visão de Beni (1998), no mercado competitivo do turismo, o fator “qualidade” é o único critério que se impõe naturalmente na determinação do êxito dos produtos e serviços. A qualidade refere-se ao serviço em conjunto ao produto,

assim como a oferta, é intangível, embora mensurável.

“O subsistema de oferta” constata que fenômeno turístico é, em seu sentido mais amplo, um setor produtivo, mas não no sentido habitual do termo como se figura nos demais setores da economia. O turismo por natureza é resultante de várias atividades econômicas. O produto turístico total, em sentido macroeconômico, é constituído de um conjunto de subprodutos, como transporte, hotelaria, restaurante etc. Para Beni (1998), os elementos turísticos primários de um país são 'bens livres' e, mais particularmente, no que concerne ao patrimônio turístico, são presentes que provém quer da natureza, quer dos antepassados. Se forem considerados oferta ou bens econômicos, é porque os turistas estão com tempo e dinheiro para chegar até eles.

O “subsistema de produção” são as unidades produtivas de bens e serviços turísticos que combinam adequadamente os fatores de produção de forma a otimizar a função de produção e determinar o volume da oferta. Os insumos básicos dessa produção denominam-se recursos e atrativos turísticos, mas o processo de produção se desenvolve de maneira eficiente quando dispõe da infra-estrutura de apoio, como transporte e comunicações, turismo tem conotação mais ampla que a simples produção de bens e serviços, pois abrange várias instalações e equipamentos (BENI, 1998).

O “sistema de distribuição” envolve o conjunto de medidas tomadas com o objetivo de levar o produto ou serviço ao consumidor. Este refere-se, em geral, à escolha dos canais de distribuição; seleção da oferta e dos intermediários, a programação de visitas; prospecção e entrega da oferta aos intermediários, a estimulação e controle de vendas; etc. A distribuição pode ser feita de três maneiras: venda direta ao consumidor; venda via intermediários, como as operadoras

turísticas, as agências de turismo, a empresa hoteleira e empresa de transporte e "marketing"; ou venda simultânea (direta e através de intermediários) (BENI, 1998).

O "subsistema de demanda" é uma compulsória de bens e serviços, e não demanda simples de elementos ou de serviços específicos adquiridos isoladamente, ou seja, nesta atividade são demandados bens e serviços que se complementam. Os principais fatores que afetam a demanda turística são de ordem sócio-econômica (sexo, idade, país, renda, educação, tamanho da família, estado civil, posição social do turista, motivo da viagem e outros), psicológica, específicos de cada região e os que ligam países emissores a receptores (BENI, 1998).

O "subsistema de consumo" se refere a necessidade de melhor conhecer os consumidores e sua decisão de compra, como alvo e centro desse setor de serviços. Variáveis como Idade, renda, educação e outras informações demográficas fornecem uma visão dos consumidores de determinados bens e serviços, mas, geralmente, não explicam o motivo do turista eleger um determinado destino ou operadora turística, por exemplo. Fatores psicológicos como a percepção, aprendizado e personalidade, dentre outros, também são considerados influenciadores da decisão da compra (BENI, 1998).

Beni (1998) ainda conclui que, o sistema de Turismo permite analisar que as variáveis, indicadores e índices relacionados possibilitam medir quantitativa e qualitativamente a funções primárias e derivadas da atividade turística.

3.3 TURISMO – CONSIDERAÇÕES IMPORTANTES

Cooper (2001) apresenta o modelo de Leiper como um processo que possui três fatores básicos:

Turistas - O turista é o elemento principal do sistema, pois o turismo é uma

experiência humana, esperada e lembrada por várias pessoas como sendo um dos momentos mais importantes de suas vidas.

Elementos geográficos - São três, segundo o modelo de Leiper:

- a) Região geradora de viajantes: como sendo o mercado gerador para o turismo, proporcionando o impulso para motivar viagens. É a região de onde o turista busca informações, faz as reservas e parte.
- b) Região de destinação de turistas: É no destino que o impacto do turismo é sentido e as estratégias de planejamento e gerenciamento são executadas. É a razão de ser do turismo, com vários lugares distintos do dia-a-dia, por seu significado cultural, histórico ou natural. É no destino onde acontece as conseqüências mais claras e drásticas do sistema de turismo.
- c) Região de rotas de trânsito: não é apenas o pequeno espaço de tempo da viagem até a destinação, incluindo também os lugares intermediários que podem ser visitados no trajeto.

Indústria turística – É o último elemento do modelo de Leiper, o qual pode ser como o espectro de empresas e organizações presentes no produto turístico. Este modelo possibilita a localização dos vários setores do turismo seja identificada.

Cada um dos elementos do sistema turístico de Leiper interage, não somente para ofertar o produto turístico, mas também em relação a transações e aos impactos na sociedade e na economia da região.

Há muito o turismo deixou de ser simplesmente sinônimo de fazer excursão ou viagem de recreio a lugares interessantes (Guerrier, 2000). Trata-se de uma sofisticada atividade de prestação de serviços, um meganegócio, com significativa participação no PIB mundial; gerando milhões de empregos, atingindo centenas de

milhares de pessoas, estendendo seu impacto também à área social, política e cultural.

Confirmando esse entendimento, Caio Luiz de Carvalho, ex-presidente do Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR, em artigo publicado no *site* institucional da entidade, escreve: O turismo é um instrumento dos mais importantes em termos de alavancagem da economia de um país. A indústria do turismo, hoje, vem crescendo de maneira extremamente veloz em todo o mundo, garantindo o crescimento econômico-social das mais diversas regiões e possibilitando, assim, a expansão do mercado de trabalho, gerando empregos e propiciando uma distribuição de renda mais justa (EMBRATUR, 2004).

Todavia, apesar dessa grande importância, Arrilaga (1976) acredita que ainda não existe uma definição de turismo aceita universalmente. Entretanto, na percepção de Wahab (1991), este seria uma atividade humana intencional que serve como meio e fator de integração entre pessoas de dentro ou de fora dos países, envolvendo o deslocamento temporário para outras regiões, visando a satisfação de necessidades outras que não o exercício de uma função remunerada.

Castelli (2001), por sua vez, relacionou o que considera como elementos essenciais para a conceituação de turista, entre os quais se insere o turista de negócios. Dentre esses elementos destacam-se:

- a) pessoa que se translada, que viaja, que efetua um deslocamento de um lugar geográfico a outro,
- b) temporalidade do traslado: permanência fora do domicílio principal, desde que a duração da mesma seja temporária;

- c) o turismo é uma atividade sem fins lucrativos por parte do turista. O turista é unicamente consumidor, as exceções neste ponto é o turismo de negócios,
- d) o turismo refere-se tanto aos estrangeiros como aos nacionais.

A atividade turística também causa impactos na sociedade. Esses impactos podem ser classificados em econômicos, sociais/culturais e ambientais, podendo também ser positivos ou negativos. Dentre os impactos econômicos do turismo pode-se citar como positivos: a geração de divisas, de empregos, de impostos, de renda etc.; e os negativos: a dependência econômica, aumento da inflação, especulação imobiliária, sazonalidade etc. (LAGE e MILONE, 1991).

Em relação aos impactos ambientais/culturais, segundo os autores anteriormente citados, os positivos: melhoria das infra-estruturas disponíveis, diminuição do índice de desemprego, recuperação e conservação dos valores culturais, capacitação da mão-de-obra, melhoria da qualidade de vida etc. E os negativos: diferenças sociais entre moradores e visitantes, desaparecimento da cultura local, degradação dos recursos naturais, problemas de infra-estrutura básica etc.

Ainda de acordo com os mesmos autores, os impactos ambientais positivos do turismo são: revalorização do entorno natural, adoção de medidas para preservar a fauna e a flora, utilização mais racional dos espaços etc. E os negativos: ocupação e destruição das áreas naturais, descaracterização da paisagem, poluição da água, do ar e sonora, entre outros. Conclui-se que a atividade turística pode causar impactos nas comunidades receptoras por isso, além dos impactos positivos gerados pelo turismo, é importante levar em consideração que os impactos negativos podem causar problemas para as localidades, caso não exista um planejamento voltado para esta atividade.

Nos anos 80, a demanda turística caracterizava-se pela busca de sol e praia a preços baixos e os turistas eram considerados inexperientes. O paradigma da produção em massa do setor industrial, baseado na economia de escala, também foi transferido para o turismo, ou seja, produção de pacotes turísticos com preços baixos que eram oferecidos a turistas que não buscavam por qualidade e sim, baixo custo.

Essa realidade mudou um pouco, principalmente devido à globalização da economia, à evolução da tecnologia, à sofisticação dos consumidores etc. No entanto, essa situação permitiu que diversos serviços fossem padronizados em todo o mundo, tendo como, por exemplo, as cadeias hoteleiras, que através da marca e um serviço padronizado, asseguram a mesma qualidade em qualquer parte do globo (BENI, 1998).

As mudanças que ocorreram no turismo nos últimos anos estão fazendo com que as empresas turísticas busquem por uma melhor posição no mercado, ou seja, busquem por vantagens competitivas que podem ser conseguidas através da formulação de estratégias.

Essas estratégias podem estar ligadas a novas formas de organização e gestão, qualidade, flexibilidade, atenção personalizada ao cliente etc. As características que configuram uma nova era para o turismo são: serviços turísticos que são produzidos de acordo com as exigências individuais dos consumidores, o marketing é dirigido para nichos específicos, os consumidores com maior experiência e motivação buscam por localidades que valorizam a cultura local, fazendo com que essa se torne parte da experiência turística e as novas tecnologias de informação e comunicação permitem uma maior flexibilidade para as empresas (LAGE e MILONE, 1991).

Para fins deste estudo são considerados turismo de negócios todas as viagens motivadas para a realização de negócios de qualquer natureza, os congressos e as convenções.

3.4 O TURISMO NO BRASIL

No Brasil o interesse pelo turismo também tem crescido muito. Caio Luiz de Carvalho (2004), ex-presidente do Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR) afirma que diante das velozes transformações do sistema produtivo mundial, a indústria do turismo passou a ser considerada, no Brasil, no fim da primeira metade da década de 90, setor estratégico por sua capacidade de gerar emprego, com impacto sobre 52 segmentos da economia produtiva.

A mudança de mentalidade levou a atividade a ser declarada como prioritária pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso. “O ambiente possibilitou um crescimento exponencial, a ponto de a atividade gerar US\$ 13,2 bilhões em receitas diretas ao movimentar, em 1998, 38,2 milhões de turistas domésticos, além de permitir a captação de 4,8 milhões de turistas estrangeiros, que em 1994 era inferior a 2 milhões e que podem ter chegado a 5,3 milhões em 1999, o que significa um aumento superior a 10%”. Com uma receita de US\$ 3,678 bilhões em ingresso de divisas no país, o turismo é o produto de exportação brasileiro que mais tem crescido nos últimos anos (INFORME BANCO DO BRASIL, 2005).

Diante deste cenário, o setor do turismo teve no ano de 2001 sua melhor participação no PIB nacional, a qual vem aumentando progressivamente, apresentando menor diferença entre receita gerada por turistas estrangeiros no Brasil e despesas feitas por brasileiros no exterior.

Segundo Carvalho (Embratur, 2004), um dos principais obstáculos para o crescimento do turismo receptivo no Brasil é a péssima imagem que o estrangeiro tem do país, face às constantes manchetes que supervalorizam determinados acontecimentos e minimizam aspectos positivos. São fortemente influenciados pelos noticiários das grandes redes de televisão e jornais em geral, associando o país a chacinas de menores de rua, destruição de florestas, tráfico de drogas e corrupção.

3.5 O TURISMO DE NEGÓCIOS

Andrade (1995) define o turismo de negócios como “conjunto de atividades de viagem, de hospedagem, de alimentação e de lazer praticado por quem viaja a negócios referentes aos diversos setores da atividade comercial ou industrial ou para conhecer mercados, estabelecer contatos, firmar convênios, treinar novas tecnologias, vender e comprar bens e serviços”. O turismo de negócios é praticado por executivos, vendedores e conferencistas que viajam para participar de encontros, para visitar clientes e/ou fornecedores dos produtos que comercializam e fechar negócios.

Grandes metrópoles, tais como São Paulo, Rio de Janeiro, Recife, Salvador e Curitiba, possuidoras de bens industriais, comerciais e serviços diversos, despertam o interesse de executivos e técnicos à procura de novas tecnologias e produtos, viabilizando o turismo e, conseqüentemente, a utilização dos equipamentos de transporte, hospedagem, alimentação e lazer (ANSARAH, 2000).

O incremento do turismo de negócios dever ser tratado como vital para o crescimento econômico de qualquer país, pois, além da receita proporcionada ao segmento turístico, o viajante de negócios, uma vez satisfeito nas necessidades cobertas pelo setor turístico, estará mais disposto a incrementar sua atividade no

país ou região, trazendo investimentos para a economia e gerando um efeito multiplicador, tanto pela frequência com que o fará, quanto pelas impressões positivas que leva para sua região, tornando-se um agente de propaganda confiável e modificador de opiniões perante a sua comunidade.

É fundamental que se dê a esse segmento a importância necessária para que ele se incremente, destacando-se em qualquer plano turístico nacional ou regional, seja conduzido pela área governamental seja pela privada, indiferentemente (ANSARAH, 2000). Além disso, essa modalidade de turismo continua sendo a responsável pelo movimento de vários hotéis. As perspectivas são de que continuem ocorrendo mudanças através de fusões de empreendimentos individuais com grandes redes multinacionais e diversos investimentos. A concorrência deverá acirrar-se cada vez mais e a qualidade será o grande diferencial dos serviços oferecidos.

Para Ansarah (2000) turismo de negócios corresponde a reunião das atividades de viagem, hospedagem, alimentação e lazer utilizado por quem viaja a negócios para conhecer mercados, firmar contatos, vender ou comprar bens e serviços.

Na visão de Álvaro Tunis, conselheiro da ABAV (Associação Brasileira das Agências de Viagens), o turismo de negócios é aquele praticado por executivos que viajam para participar de reuniões ou visitar os fornecedores dos produtos que comercializam, com o objetivo de fechar negócios (ABAV, 2004).

Trigueiro (1999) afirma que o turismo de negócios engloba os congressos de todas as espécies, conferências, seminários, palestras, feiras, ou qualquer outro tipo de reunião de pessoas, em torno de um ou vários assuntos.

Na concepção de Oliveira (2000), o turismo de eventos é praticado para atender aos desejos de participação em acontecimentos que têm por objetivo discutir assuntos de interesse comum. Pode abranger motivo ligado a outros tipos de turismo, seja de ordem profissional ou ligada a entidades associativas, culturais e desportivas. O turismo de negócios é definido por Oliveira (2000) como sendo o praticado por executivos que se deslocam para participar de reuniões com seus pares, para visitas a fornecedores ou clientes. Por se tratar de um público com alto nível de exigência, requer atenção e serviços especializados, tais como: equipamentos e suporte de informática, apoio de profissionais locais como secretárias, motoristas e tradutores. Este tipo de turismo, independe de temporadas ou estações do ano, acontecendo durante todo o tempo, o que favorece o desenvolvimento do setor hoteleiro.

Segundo Oliveira (2000), de acordo com o potencial da região, cada localidade deve definir em que tipo de turismo suas características melhor se enquadram. Esta definição é de vital importância tanto para os turistas, para que possam ser informados do tipo de turismo oferecido pela localidade, como também para nortear os investidores interessados no setor.

3.6 PANORAMA DO SETOR

"O Brasil quer o seu próximo evento". Com esta frase, dita durante o lançamento do Plano Nacional de Turismo (PNT) em maio de 2004, o presidente Luiz Inácio Lula da Silva referendou a importância do turismo de negócios e eventos para a economia do país. Cada feira, congresso e seminário interagem com diversos setores do destino em que é realizado, criando empregos, atraindo participantes que têm gastado e movimentando a estrutura de serviços (EMBRATUR, 2004).

"Nossa meta, até o final de 2004, é a confirmação de 20 eventos para o Brasil, conta Jeanine Pires, diretora de Turismo de Negócios e Eventos da EMBRATUR". Também vamos apoiar a promoção de outros 50 grandes eventos, entre internacionais e nacionais que já fazem parte do calendário brasileiro. Nosso trabalho é voltado para aumentar o número de participantes e sua permanência no Brasil (EMBRATUR, 2004). É a primeira vez que a EMBRATUR tem uma diretoria específica para Turismo de Negócios e Eventos, sendo uma de suas atribuições o apoio à captação de eventos internacionais para o país, além de sua promoção no exterior. "É uma alternativa segura de investimento do turismo, diferente do segmento lazer, porque não está presa à sazonalidade e é altamente rentável", explica Vaniza Schuler, gerente de Turismo de Eventos da EMBRATUR. Isto porque o participante de eventos, muitas vezes, viaja patrocinado pela empresa em que trabalha. Além disso, são profissionais que buscam atualização em sua área e, por isso, não deixam de participar dos encontros (EMBRATUR, 2004).

"Queremos fixar a imagem do Brasil como um destino para eventos. Trabalhamos pela ampliação deste mercado, que atrai um público qualificado, que gasta mais no país", afirma Vaniza. Após a confirmação do evento, a EMBRATUR dá início à sua promoção. Esta é a fase em que se trabalha para prolongar a permanência do visitante no país. A partir de informações da infra-estrutura e da rede de serviços do local do encontro e de destinos no entorno, o participante pode optar por ficar mais dias e trazer a família. Assim, mais pessoas visitam o país e têm gastado, aumentando a entrada de divisas. "O turismo de eventos proporciona um retorno mensurável e praticamente imediato. A relação entre o investimento para trazer cada evento e o retorno econômico que ele traz para o Brasil é muito positiva", comenta Vaniza (EMBRATUR, 2004).

O Brasil registra hoje a passagem efetiva de um turismo empresarial tímido e despreparado para uma estrutura com mais qualidade. Isto porque existe uma política de desenvolvimento do Governo Federal que adota este tipo de turismo (doméstico e internacional) como estratégia de crescimento econômico. É o resultado de programas específicos de qualificação de mão-de-obra, financiamento a empresas prestadoras de serviços e investimentos em infra-estrutura.

O fortalecimento dos blocos econômicos, inclusive o Mercosul, transformou o Brasil no grande centro de investimentos estrangeiros. As operações das empresas instaladas em território brasileiro e no restante do mundo vêm proporcionando o crescimento do mercado de turismo empresarial, um segmento que atinge seu auge com profissionalismo e competência, atendendo também a demanda de viagens de pequenas e médias empresas através da informatização e na busca constante da qualidade na prestação de serviços, com preços competitivos.

Investidores, empresários, executivos, técnicos e estudiosos acompanham todos os movimentos do complexo mundo dos negócios e o Brasil está absolutamente equipado e preparado para oferecer o suporte necessário para o funcionamento adequado para esse tipo de turismo. A começar pela infra-estrutura hoteleira, moderna, eficiente e em expansão, acompanhada pelos serviços de gastronomia, entretenimento e compras.

A beleza do Rio de Janeiro fala por si só. Mas quem fala do Rio fala também de iniciativas empresariais e de grandes negócios. O Rio de Janeiro, estado gerador e difusor de cultura, referência no cenário político nacional e segunda economia brasileira, vem concentrando esforços para manter-se como o principal agente indutor do ciclo de desenvolvimento econômico do país, alavancado pela consolidação do Mercosul.

O Estado está entre os quatro mais importantes destinos de eventos de negócios no mundo, segundo o Ranking/2000 do *International Congress and Convention Association* - ICCA. Possui excelente infra-estrutura hoteleira, meios de transporte eficientes e o maior centro de eventos da América Latina, o Rio Centro.

O turismo de negócios proporcionou o aquecimento das economias locais, acima de tudo durante os sazonais períodos de baixa ocupação dos hotéis. Na verdade, é que este tipo de negócio vem salvando as taxas de ocupação dos nossos hotéis, impedindo que muitos tenham grandes prejuízos ou até venham a fechar suas portas em decorrência da falta que tem feito o turista de verdade. Cidades pequenas, sem grandes atrativos, outrora dependentes apenas de turismo rural ou ecológico, têm agora, no ramo de eventos, grande oportunidade para obter lucros e crescer.

Segundo a *Tour House Viagens e Turismo* (2004) há um mercado crescente no setor de turismo de negócios, movimento cerca de US\$ 4 bilhões ao ano. A maioria desse valor é aplicada em viagens para executivos, ficando o restante dividido entre viagens de incentivos, especialmente no lançamento de campanhas de venda e como premiação de metas individuais ou de equipe.

A melhor maneira de participar deste crescimento é incentivar os municípios a abrigar eventos de negócios, criando centro de convenções, espaços para eventos em hotéis e equipamentos são indispensáveis para empolgar os organizadores a montar feiras, eventos de negócios e incentivar empresários a viajarem. Depois, o importante é comunicar ao mundo tudo qual a infra-estrutura que cada município possui.

Os principais motivos para se viajar a negócios são:

⇒ **Feiras Comerciais**

As maiores e mais importantes feiras comerciais da América do Sul são sediadas no Brasil, geralmente nos dois principais pavilhões de exposições, o Anhembi, em São Paulo, e o Riocentro, no Rio de Janeiro. São vitrines cobiçadas, disputadas com objetivos de fechar negócios e fazer o maior número de contatos possíveis, especialmente em setores em que produtos brasileiros se destacam mundialmente como o de calçados e acessórios, têxteis, alimentação, plásticos, materiais de construção, instrumentos e utensílios da área de saúde (ANSARAH, 2000).

⇒ **Congressos, Simpósios e Seminários**

Consiste no encontro de profissionais para troca de idéias, da apresentação de estudos, encontros científicos, técnicos e acadêmicos, além da troca de experiências profissionais (ANSARAH, 2000).

⇒ **Visitas, Reuniões e Eventos Corporativos**

O turismo corporativo está em franca expansão no mundo e isso se deve basicamente a globalização da economia mundial, mesmo com o avanço da tecnologia que permite a utilização de recursos como vídeo conferências, o que diminui o custo de uma possível viagem de negócios para outra cidade. É através dele que oportunidades são avaliadas, investimentos calculados, grandes negócios são viabilizados e contratos assinados (ANSARAH, 2000).

3.7 A QUALIDADE NO TURISMO

O consumidor, de maneira geral, está mais exigente e quando faz alguma atividade turística, busca encontrar qualidade em todos os aspectos. Além de que, o

turista que possui um padrão de conforto em sua casa não estará disposto a abdicar disso quando viaja.

A partir da programação da viagem, vários são os fatores que podem alterar o grau de satisfação do turista (que pode ser, desde forma de tratamento dos guias turísticos, até problemas com o ar condicionado do hotel). A satisfação do turista com cada aspecto da viagem em cada momento formará a satisfação geral do turista pós-compra.

Por sua vez, Kotler (1998) indica que, de forma geral, um cliente procura entre os produtos e serviços oferecidos, aquele que lhe oferece o máximo valor. Quando o produto adquirido entrega efetivamente o valor que ele procurava, nasce a satisfação. Um cliente cria as suas expectativas a partir de experiências passadas, contatos com outros clientes e das promessas dos vendedores e da propaganda. Se as promessas veiculadas forem desproporcionais, a decepção é provável.

Muitas organizações visam à alta satisfação porque os consumidores que estiverem apenas satisfeitos estarão dispostos a mudar quando surgir uma oferta melhor. Os plenamente satisfeitos estão menos dispostos a mudar. “A alta satisfação ou encanto cria afinidade emocional com a marca, não apenas preferência nacional. O resultado é a lealdade do consumidor” (KOTLER, 1998).

São três os elementos importantes para o futuro do turismo: inovação (criatividade, imaginação, questionamentos), desempenho (produtividade) e qualidade (profissionalismo busca permanente da satisfação do cliente). Como o turismo abrange uma gama muito grande de serviços, conseguir integrar todos os setores numa proposta de qualidade é uma tarefa difícil, demorada, mas imprescindível. A questão da qualidade do produto turístico deve ser estudada sob

três aspectos: qualidade dos equipamentos, qualidade dos prestadores de serviço e qualidade da interação (BENI, 1998).

3.8 O MARKETING NO SETOR TURÍSTICO

A literatura sobre turismo e marketing turístico, apresenta uma contradição ainda não resolvida sobre quem são os produtores e os distribuidores em turismo. Segundo Munoz (1990), é muito difícil segmentar um mercado segundo os critérios que podem ser totalmente diferentes, tais como, ir ao encontro de uma cultura antiga (civilização, modo de vida, arte da época), a prática de esportes, recuperação da saúde, a busca de calma e repouso, ou turismo entre outros. Os autores mais centrados nos processos de decisão de compras do produto turístico, com ênfase no comportamento do consumidor, destacaram que as preferências dos consumidores, seus comportamentos de gastos, suas inclinações, em muitos casos, são definitivos na hora de programar suas férias e suas decisões de compras. Plog (1974) classificou em vários grupos os viajantes, em função de suas preferências, e estabeleceu uma escala que vai desde os consumidores, chamados "psicocêntricos", que são atraídos por certos destinos de ascendência familiar, até os consumidores "alocêntricos", que demandam lugares desconhecidos.

Todos esses critérios refletem a complexidade dos enfoques e dos pontos de vista que estão na literatura sobre o marketing turístico. Portanto, é necessário ter conhecimento profundo disso como ponto de partida para alcançar um adequado posicionamento no mercado e competitividade pelas empresas deste setor.

O marketing cresceu num universo de pressões econômicas e mercadológicas, que proporcionaram um enfoque maior na adoção de várias medidas voltadas na satisfação e necessidades do consumidor.

Na visão de Cooper (2001), a natureza do turismo é baseada em tradições e costumes bem estabelecidos no ato da prestação do serviço. O marketing moderno aparece como uma reação às variações na área ambiental e econômica, focalizando a importância do oferecimento de uma boa estrutura organizacional e na oferta de produtos e serviços de qualidade.

O gerenciamento de marketing do turismo não deve ignorar as características básicas que o diferenciam de outros produtos. O turismo é um produto de serviços especializados, que deve ser entendido como um empreendimento turístico para que se possa maximizar ao máximo o lucro e obter o sucesso desejado.

Os produtos turísticos, de hospedagem e lazer têm características particulares que os diferenciam dos demais bens. Para Cooper (2001), o entendimento do conceito de produto de serviços é um fundamental para o sucesso do marketing, pois enfoca cada vez mais o fato do prestador do serviço buscar um entendimento aprofundado dos benefícios ao consumidor que são buscados na prestação de serviços. Para começar é importante uma análise das dimensões do conceito de produto de serviços. Os produtos podem ser colocados ao longo de uma seqüência de bens e serviços, sendo que grande parte dos produtos é uma combinação dos dois.

Continuando, o autor aponta as principais características do produto de serviços, como sendo:

✓ **Intangibilidade:** o produto de serviços é intangível, fazendo que não possa ser facilmente avaliado ou demonstrado antes de sua aquisição. Muitas das vendas na área de turismo são feitas com a promessa da entrega segura e pontual do indivíduo pelas companhias de transporte. Em função dos limites de tempo e espaço, os gestores de marketing não conseguem apresentar de forma clara os benefícios dos

produtos que estão vendendo. Existe então a necessidade de garantir que o marketing construa uma marca clara e eficaz por parte das organizações de transporte e distribuição, posicionando-a de maneira mais tangível na mente do consumidor.

✓ **Perecibilidade:** O turismo, diferentemente de mercadorias, não pode ser estocado para a venda em uma ocasião futura, dando ao turismo uma natureza de alto risco. O marketing no segmento de turismo deve formular políticas de preços e promoções em períodos de baixa temporada, criando uma sintonia entre diferentes níveis de pessoal empregado e oferta com os padrões de demanda. . Em períodos de pico, o setor costuma ter dificuldade em atender a procura do cliente, cobrando preços mais elevados. Em contra partida, nos períodos de baixa há uma necessidade maior de estratégias de marketing, tentando minimizar as curvas de demanda através da elaboração de um bom marketing *mix*.

✓ **Inseparabilidade:** Os serviços são quase sempre chamados de inseparáveis, significando que ele é, muitas vezes, consumido e produzido ao mesmo tempo. Pelo fato de não haver a oportunidade de checar com antecedência um produto de turismo, ele pode variar em relação a padrões de prestação de serviços.

Cooper (2001) afirma que o setor de turismo oferece uma base de serviços que torna o produto final num sistema compartilhado, em que várias empresas têm responsabilidade pelo nível de qualidade na prestação do serviço. A simultaneidade de produção e consumo leva a situações que dificultem garantir a satisfação dos consumidores. Por exemplo, aumentos de demandas não previstas podem criar insatisfação e problemas secundários, ou a existência de grupos de clientes com necessidades e desejos conflitantes, podendo ocasionar desarmonia no momento da prestação do serviço.

A natureza do produto de serviços do turismo é calcado no relacionamento pessoal, nas quais o desempenho da equipe está diretamente relacionado a solução do problema e à experiência vivida pelo consumidor. O conceito do produto está moldado em relações interpessoais entre "estranhos", por isso é importante garantir que existam níveis padronizados de serviços. Garantia de qualidade é importante na busca das vantagens competitivas e para o controle dos padrões de integração da equipe. Para minimizar os problemas ligados à inseparabilidade, há uma necessidade de investimento da empresa em treinamento para toda a equipe de serviços (COOPER, 2001).

No turismo, o cliente é um *mix* de personalidade, motivações, atitudes e necessidades, que preferem tipos particulares de experiências turísticas. Embora não se possa entender cada cliente com tal grau de profundidade, é necessário entender a perspectiva do turista para se tornar capaz de atender às necessidades dele.

Moutinho (1987) afirma que para definir estratégia de *marketing*, faz-se necessário entender a percepção que os indivíduos têm a respeito dos produtos turísticos, das áreas de destinação, meios de transporte, distância a serem percorridas, da propaganda, de como decidem sobre viagens, como a personalidade pode afetar essas decisões, como as motivações influenciam, como são formadas as atitudes e como os vários grupos afetam os comportamentos relacionados às viagens.

O autor sugere que para um produto turístico ter sucesso no mercado é necessário que se tenha conhecimento sobre os consumidores desse produto e a importância de saber ou ter informações sobre:

- Os dados demográficos, gostos pessoais, atitudes, etc. dos turistas que freqüentam a destinação;
- As formas de lazer que utilizam no dia -a- dia e nos finais de semana;
- Os meios de comunicação aos quais encontram-se expostos (jornais, revistas);
- Os motivos pelos quais decidiram visitar a localidade;
- O que esperavam no momento da compra do pacote ou reserva do hotel/passagem;
- Os aspectos/acontecimentos que o agradaram/desagradaram na viagem desde seu início até o retorno;
- Os motivos de satisfação/insatisfação com os vários aspectos (passeios locais, hotéis, comércio local, restaurantes, serviços de informações, cordialidade e hospitalidade da comunidade local, segurança, limpeza e conservação das ruas, meios de transporte utilizados);
- As razões pelas quais voltariam ou não ao local;
- Para que tipo de pessoa recomendaria ou não a destinação (nível de renda, personalidade, tipo de unidade familiar etc).

Tais argumentos e evidências demonstram a importância do marketing de relacionamento no setor turístico. Muito diferente de um produto manufaturado, que agrada ou não agrada o consumidor, o produto turístico envolve uma série de preferências pessoais. Por isso, é importante conhecer o cliente e vender o produto mais adequado ao seu perfil, caso contrário, poderá gerar insatisfação e como já foi mencionada antes, a propaganda negativa tem uma repercussão muito forte nessa área. A tecnologia permite utilizar, de forma rápida e eficiente todas as informações disponíveis sobre cada cliente e atendê-lo da maneira como ele espera, com um atendimento personalizado e eficaz.

3.9 O HOTEL

Na visão de Cooper (2001), os hotéis são o subsetor mais importante dentro da hospedagem. Na maior parte dos países, os hotéis são o subsetor que proporciona o maior número de empregos em termos globais, sendo o responsável pelo nível mais alto de dividendos. A visão conservadora de um hotel é a de um estabelecimento que oferece hospedagem assim como alimentação, em troca de um pagamento. Esta é uma definição de certa forma é imprópria em função do crescimento dos serviços complementares ligados ao setor hoteleiro (lazer, negócios, cultura etc).

Antigamente as empresas hoteleiras eram negócios pequenos e familiares, que cresceram junto com o setor de turismo. A tradicional empresa hoteleira era representada por estabelecimentos de 30 quartos, em localidades turísticas, no campo, litoral ou nas cidades. Este pequeno setor de negócios tem perdido valor, nos últimos tempos, em várias partes do mundo, por ter como concorrência as múltiplas e famosas cadeias hoteleiras, dando uma série de produtos que atendam as necessidades dos consumidores (COOPER, 2001).

O custo para se adaptar às mudanças na demanda dos consumidores combinados com as políticas de marketing e de operações com alta tecnologia tem levado muitos hotéis à falência; os que conseguem sobreviver e ter sucesso atualmente no mercado reconhecem a importância dos segmentos de mercado, moldando seus serviços para atender a nichos de mercado específicos.

Gallego (1996) destacou que estamos deixando para trás o período pós-industrial dos anos setenta e cada vez nos encontramos na era dos serviços, das novas gerações da eletrônica, da biotecnologia. Esta nova etapa, que se iniciou nos anos oitenta e que ainda está sem se definir, forma parte de um futuro incerto, mas

que tem algumas características claramente determinadas que nos afetam da seguinte maneira: 1. os traslados cada vez mais freqüentes de milhões de pessoas de uns lugares a outros, por motivos diversos, através de meios de transportes cada vez mais rápidos e modernos; 2. a possibilidade de comunicação instantânea, informando-se de um lugar a outro do planeta; 3. a necessidade básica de se alojar para o descanso daqueles que em seus deslocamentos vão permanecer fora de seu lugar de residência. Aqui começa o turismo. Estes três aspectos formam o que podemos denominar "indústria do alojamento".

Isto porque, se nestes momentos, têm-se mais de 500 milhões de pessoas formando parte do fluxo turístico, com um incremento nos próximos anos, pois o transporte será mais fácil e mais aberto. Na próxima década, chegar-se-á a dobrar esta cifra. Em segundo lugar, a facilidade das comunicações servirá para aumentar um maior interesse por ver, descobrir, visitar novos espaços, paisagens e culturas. E, por último, os alojamentos turísticos e os hotéis em geral seguirão representando essa segunda casa, que irá identificar-se com as necessidades que irão tendo seus futuros clientes (GALLEGO, 1996).

Nota-se que a hotelaria moderna nasceu em finais do século XIX e início do século XX. Era a época dos complexos hoteleiros nos balneários, os grandes palacetes nas cidades mais importantes, surgindo as primeiras marcas geoturísticas. Eram alojamentos destinados a prestar serviços à grande burguesia, e, por isso, essas organizações caracterizavam-se pela verticalidade, a hierarquia, a organização em departamentos e o luxo com um serviço pessoalizado à semelhança de seus padrões de consumo, acessíveis somente a uma minoria rica. A partir de 1971, quando aconteceu a primeira crise do petróleo, que originou uma crise econômica mundial, é que os hotéis se ressentiram desta situação, iniciando à

primeira conversão empresarial, dando lugar à reduções de pessoal, com o objetivo principal baixar os custos. Este fato voltou a se repetir nas sucessivas fases de instabilidade econômica, e na década de 80 é que as mudanças nos hotéis responderam mais a uma mudança de enfoque em suas estratégias, com a simples redução de pessoal (COOPER, 2001).

As contínuas inovações tecnológicas começaram a serem assimiladas atualmente pelo setor, ocorrendo transformações mais estruturais, porque mudaram também as expectativas e interesses dos clientes. Dados da OMT mostraram que em 2000 existiam, no mundo, 26 milhões de camas de hotel. Entre 1980 e 2000, a capacidade mundial de alojamento, expressa em número de camas, aumentou quase um 58%, de 16 milhões para os 26 milhões atuais. A taxa mais alta de aumento da capacidade de alojamento expressa em número de camas, correspondeu à Ásia Oriental e ao Pacífico, com um aumento de 3,1 milhões de camas entre 1980 e 1996 para uma taxa anual média de 10,8%. Em termos comparativos, a Europa ofereceu a maior proporção de camas (44% em 1996), seguida pela América (35%) e Ásia Oriental/Pacífico (15,2%).

Segundo a Associação Internacional de Hotéis e Restaurantes, esta indústria gerou, em 1999, um total mundial estimado de US\$ 253.000 milhões. A Europa ficou com a maior parte (39,5% e 100.000 milhões), seguida pela América (32% e 81.000 milhões). o número de estabelecimentos hoteleiros também correspondeu à Europa a primeira posição (171.123 equivalentes ao 55% dos hotéis registrados no mundo). A América ocupou o segundo lugar (87.969 hotéis, 28%). A quota hoteleira da Ásia Oriental/Pacífico foi a mais modesta, embora de maior crescimento relativo. Uma boa parte desses milhares de hotéis existentes conta com estruturas muito rígidas, condicionadas pela própria origem da empresa hotelaria (COOPER, 2001).

O hotel organiza-se funcionalmente em departamentos que trabalham, diz Gallego (1996), "como estados independentes", e assim estabelecem-se regras que freiam a participação e o trabalho sinérgico em equipe. Ao mesmo tempo, as profissões/ocupações em hoteleira estão divididas por tarefas muito especializadas, baseadas em esquemas clássicos franceses e suíços. Apenas nos finais da década de 80 que nos estabelecimentos hoteleiros apareceram novos conceitos e técnicas de sua aplicação, influenciando nos organogramas e nas profissões/ocupações dos estabelecimentos hoteleiros. Assim, a qualidade em todas as suas dimensões, o telemarketing, os sistemas de comercialização, os sistemas de reservas, a contratação de terceiros para a realização de tarefas antes desempenhadas pelo próprio hotel, a incorporação da informática à hotelaria até chegar aos chamados "hotéis inteligentes", são exemplos claros das mudanças e inovações que estão ocorrendo e devem generalizar-se nas empresas hoteleiras de hoje.

Na última década, as transformações nas empresas têm sido constantes, as mudanças produzem-se em grande velocidade e esta sensação de mudança contínua é percebida também pelos clientes, de forma tal que se pode afirmar que a empresa voltada unicamente a seu funcionamento está morta, já que a relação entre o cliente e a organização necessita de mais amplitude e flexibilidade para satisfazer a ambos. Os clientes de hoje e de amanhã querem o valor diferenciado dos produtos/serviços que recebem ou vão receber. Tudo isso origina mudanças no interior da empresa hoteleira que deve incorporar como filosofia o tipo de "organização por processos orientados ao cliente", e não o de "funções", para ter um desempenho melhor. Os processos de trabalho desenvolvem-se criando produtos/serviços com valor para os clientes e, portanto, as atividades que os trabalhadores realizam têm que ter este objetivo (COOPER, 2001).

É necessário destacar os impactos que a globalização tem na indústria de hotelaria. Em primeiro lugar, em termos de integração das empresas hoteleiras, tem favorecido um grande crescimento de cadeias internacionais, que operam nos diversos destinos turísticos, refletindo a concentração de hotéis nas maiores cadeias hoteleiras do mundo. Em segundo lugar, em termos de transferência de tecnologia e de padronização dos processos, que consegue alcançar níveis de qualidade semelhantes em destinos, e com diversos graus de desenvolvimento. Em terceiro, porque para os países em desenvolvimento tem significado um financiamento necessário para o desenvolvimento mais dinâmico do turismo e desenvolvimento econômico da região. Entretanto, existe o problema de que o dinheiro investido por essas grandes cadeias hoteleiras nem sempre seja reaplicado no desenvolvimento da região em benefício direto da população (COOPER, 2001).

Turismo é basicamente deslocamento temporal de ida e volta, para visitar outras cidades e países, com fins bem determinados. Isto supõe que se poderão mudar os hábitos de consumo, os interesses e motivações para viajar, maneiras para organizar os pacotes turísticos, os meios de transporte, que estão se tomando cada vez mais confortáveis, seguros e rápidos. No entanto, o hotel seguirá ainda como tendo um lugar imprescindível para o descanso e o prazer nas viagens. Precisar, então, adequar-se de acordo com as necessidades de seus futuros hóspedes.

3.10 A HOTELARIA BRASILEIRA

No Brasil, a EMBRATUR, através do Decreto Nº 84.910, de 15 de julho de 1980, em seu artigo 2º, alínea 'a' define como meios de hospedagem de turismo, os empreendimentos ou estabelecimentos destinados a prestar serviços de

hospedagem - em aposentos mobiliados e equipados - alimentação e outros itens necessários aos usuários (EMBRATUR, 2004).

Através da Deliberação Normativa Nº 387, de 28 de Janeiro 1998, a EMBRATUR atualizou e modificou o Regulamento dos Meios de Hospedagem de Turismo e o Manual de Avaliação do Tipo *Hotel*, aprovados, respectivamente, pelas Deliberações Normativas Nos 367, de 26 de novembro de 1996, e 379, de 12 de agosto de 1997. Nesse novo Regulamento dos Meios de Hospedagem, aprovado pela Deliberação Normativa Nº 387, de 28 de Janeiro 1998, em seu artigo 4o, é considerada como empresa hoteleira a pessoa jurídica que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira (EMBRATUR, 2004).

Os meios de hospedagem podem ser classificados ainda por categoria, cujos critérios para enquadramento podem ser simples e reduzidos para os hotéis de uma estrela e tão complexos como a norma ISO-9000 para os de cinco estrelas.

Para enfrentar a concorrência de grupos internacionais que demonstram grande interesse no país, comprovado pelo alto volume de investimentos realizados e por realizar, são requisitos necessários aos hotéis menores a profissionalização e adoção de estratégias adequadas para enfrentar a queda das diárias médias.

De acordo com Corazza (2004), o mercado de viagens corporativas tem registrado um aumento crescente de cerca de 7% ao ano em relação ao turismo de lazer, segundo dados do Favecc (Fórum das Agências de Viagens Especializadas em Contas Comerciais), órgão que reúne agências atuantes no segmento corporativo e responsável por 30% de todos os bilhetes aéreos emitidos no Brasil. O negócio de viagens no país cresce, principalmente, pela oferta de serviços agregados à venda de passagens, que vão desde a reserva do hotel, busca por

melhores tarifas, seleção de horários mais convenientes para a viagem até promoções de acordo com o cartão de fidelidade do executivo (CORAZZA, 2004).

4 MARKETING DE RELACIONAMENTO

4.1 DE DESEJOS E NECESSIDADES A SATISFAÇÃO E EXPECTATIVAS

Analisando as viagens como um dos componentes dos vários serviços passíveis de serem prestados no turismo, Ignarra (1999) considera que elas podem ocorrer tanto por necessidade – cumprindo determinações de ordem profissional, recomendação médica ou estudos – quanto por desejo – de ordem cultural, religiosa, motivado ainda pela vontade de conhecer novos lugares e pessoas. Na afirmativa de Ignarra (1999), o desejo relacionado a viagens pode ser considerado como uma legítima necessidade, uma vez que o homem não consegue trabalhar sem o descanso. Assim, o lazer pode ser encarado como forma de recuperação de forças esgotadas pelo trabalho.

A satisfação, propiciada por um produto, serviço ou sentimento é função direta do desempenho percebido e das expectativas. Se o desempenho ficar distante das expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se atender às suas expectativas, ficará satisfeito. Se exceder às expectativas ficará altamente satisfeito ou encantado (KOTLER, 1998).

No que tange às expectativas dos clientes considera-se que elas se formam sob a influência de dois fatores: o conhecimento prévio do serviço e as necessidades dos clientes. O conhecimento prévio do serviço confere ao cliente um maior senso crítico e as suas necessidades são as principais fontes de expectativas. Uma vez criada a expectativa, o cliente passa a considerá-la como fator decisivo, mesmo que seja diferente de suas necessidades. As organizações devem considerar um aumento contínuo das expectativas dos clientes em relação ao serviço devendo-se em parte às experiências dos clientes junto a excelentes organizações que lhes serve de exemplo do que é possível obter em termos de

serviços. Através da excelência do serviço prestado as próprias organizações estimulam seus clientes a terem expectativas cada vez maiores.

Os empregados que atuam na linha de frente têm poderosa influência sobre a lealdade dos clientes, pois os empregados mais antigos, via de regra, atendem melhor que os novatos. E, ainda, é com os empregados que os clientes estabelecem o elo de confiança e depositam suas expectativas.

A ênfase no empregado como elemento humano é de fundamental importância no setor hoteleiro, pois existe relação entre o processo de acolhida do hóspede e os impactos positivos ou negativos na formação da imagem da organização, da cidade ou do país.

É de vital importância o nível de motivação dos clientes internos para assegurar a prestação de serviços de qualidade. Aconselha as empresas a desenvolverem políticas de recursos humanos adequadas, de forma a buscar o comprometimento, a profissionalização e satisfação dos clientes internos continuamente.

4.2 DEFINIÇÕES E CONCEITOS CENTRAIS

A fidelização e captação de clientes são preocupações centrais da área de marketing, o que torna imperativo pesquisar o que há de disponível nessa área. Buscou-se a bibliografia do marketing de relacionamento por ser este uma evolução do marketing tradicional, com princípios já adaptados à nova era.

Na década de 60, o marketing se concentrava na diversificação da carteira de produtos e de mercado para desenvolver um negócio equilibrado. Na década de 70, em vez de pequenas posições em múltiplos mercados, buscava-se grande participação no mercado dentro de um menor número de mercados ou segmentos

de mercados. Na década de 80, houve expansão dos segmentos de mercado mais sofisticados e crescimento da concorrência global. No início da década de 90, as empresas buscavam a reengenharia de seus processos para se tornarem mais eficientes e procuravam criar novos valores de negócios. No final da década de 90, o marketing de relacionamento apareceu como abordagem fundamental, que permite a criação de rendimentos lucrativos por meio de um enfoque novo do mercado, passando do mercado de massa para o mercado individualizado. A empresa é orientada para o mercado e estruturada para atender às necessidades dos clientes (KOTLER, 1998).

O que impulsionou essa evolução, foram às rápidas mudanças ocorridas na sociedade, com o auxílio direto do desenvolvimento e expansão tecnológica. Como ensina Mckenna (1997), “a tecnologia está transformando as escolhas e as escolhas estão transformando o mercado”. O foco do marketing na manipulação da mente do cliente cede lugar ao marketing do conhecimento e da experiência.

O marketing é orientado à criação, e não ao controle de um mercado; baseia-se na educação, no aperfeiçoamento incremental e no processo contínuo, e não em simples táticas para conquistar fatia de mercado, ou em eventos únicos. E o que é mais importante: baseia-se no conhecimento e na experiência existentes na organização (MCKENNA, 1997).

Num mercado de escolhas ilimitadas as empresas concorrem ferozmente pela fidelização do cliente, o que requer criação e manutenção de relacionamento duradouro entre eles. A credibilidade apresenta-se como a chave do processo de fidelização do cliente e do posicionamento da empresa. Com o número grande de tecnologias e novos produtos no mercado, os consumidores sentem-se intimidados pelo processo decisório. Para conquistar credibilidade, Mckenna (1997) coloca como

principal variável às relações. A publicidade pode desempenhar um papel importante, porém não atinge o centro do problema. As pessoas estão cada vez mais cépticas quanto ao que vêem ou lêem em anúncios. A comunicação direta, portanto, é uma estratégia de comunicação que traz resultados mais efetivos acerca do real entendimento do cliente. A publicidade cumpre o seu papel, mas sozinha pode tornar seus anúncios jogo de palavras inconsistentes, pois quem dará respaldo para o que está sendo anunciado são as pessoas da cadeia de infra-estrutura do setor.

Ainda segundo esse autor, existem algumas formas de ganhar credibilidade e se posicionar no mercado:

- inferência: as parcerias que a empresa possui, a boa imagem e reputação das pessoas que a representam transferem à empresa imagem de confiança;
- referência: produtos complexos, normalmente geram insegurança e, portanto, as pessoas costumam solicitar referências a pessoas que já possuem experiência com o produto;
- evidências: um ditado do mercado pode bem ilustrar essa estratégia: “contra dados não há argumentos”. Portanto, as pessoas buscam confirmar o sucesso no mercado, com dados que possam de fato comprová-lo, como participação no mercado, aumento dos lucros e novas alianças.

A estratégia para gerar credibilidade, segundo Mckenna (1997), pode ser dividida em quatro elementos básicos:

1) Uso da propaganda de boca: a propaganda de boca é provavelmente a forma mais poderosa de comunicação no mundo dos negócios. Pode levar uma empresa tanto ao sucesso como ao fracasso. O poder desse tipo de propaganda concentra-se na forma como é transmitida por pessoas que são respeitadas. Isso pode

invalidar qualquer outra referência impressa ou falada em veículos de comunicação. Para os novos clientes e para aqueles para quem a experiência não é freqüente, as expectativas são moldadas pelos comentários, pelo que ouvem sobre a empresa de seus pontos de referências.

A propaganda de boca apresenta três características básicas:

- é um processo conhecido;
- a mensagem pode ser adaptada a cada ouvinte;
- o *feedback* é instantâneo.

Para usar adequadamente a propaganda de boca, que pode ser controlada pela empresa, é necessário definir quem serão os portadores. O alvo da propaganda de boca enquadra-se em várias categorias: clientes, a cadeia de vendas, observadores do setor, comunidade financeira, imprensa e comunidade. Quando esse tipo de publicidade é utilizado de maneira adequada, os clientes podem se tornar defensores poderosos da empresa.

Nos segmentos empresariais pode ser uma forte estratégia para a conquista de novos clientes, pois o risco pela tomada de decisão é minimizado pela credibilidade, em parte já conquistada pelo aval do cliente indicante;

2) Desenvolvimento da infra-estrutura: a infra-estrutura inclui todas as pessoas – do fabricante ao cliente – que exercem influência sobre o processo de compra. Essas pessoas conferem credibilidade ao produto e à empresa. O processo de desenvolvimento da infraestrutura trata da conquista da fidelidade. Trata também da educação de outros, da construção de alianças e de acordos com os participantes. Cada parte da infra-estrutura valida a outra e ajuda a gerar a credibilidade para o produto e para a empresa. Portanto, a empresa tem que trabalhar na identificação dos principais membros da infra-estrutura e no acompanhamento de suas

mudanças. Estar próximo e desenvolver relações estratégicas é o caminho para o sucesso duradouro.

Existem diversas formas de se comunicar com a infra-estrutura: as formas indiretas, que possuem intermediários para transmitir as mensagens; e as diretas, como telemarketing e vendas diretas. Na forma direta, o diálogo permite avaliar as reações, sentir verdadeiramente o que o cliente necessita e como satisfazê-lo;

3) Formação de relações estratégicas: as empresas, conhecendo bem a infra-estrutura do setor onde trabalham, devem montar alianças estratégicas. Vive-se a era das parcerias, *joint ventures*, intercâmbio de tecnologias, acordos etc. As forças se reúnem, aliando os pontos fortes, a fim de serem minimizados os pontos fracos;

4) Venda para os clientes certos: é importante avaliar bem a forma utilizada para atrair os clientes, mais do que o número de clientes atraídos. A definição de quem deve ser o cliente requer uma seleção criativa do mercado.

Além da credibilidade, a fidelidade do cliente pode ser conquistada também por meio de experiências. As experiências servem de comunicação. Muitos outros clientes podem ser conquistados por meio de experiências bem-sucedidas com clientes já existentes. Como já colocado, a propaganda de boca funciona como um elemento multiplicador. Dessa forma, as administrações precisam se concentrar na geração de experiências positivas com seus clientes e com todos aqueles que têm contato com os mesmos, por serem meios de comunicação (STONE e WOODCOCK, 1998).

No mundo atual, conhecimento é poder, devendo ser descentralizado e disseminado por toda a organização. No paradigma de gestão que está em formação, a gestão do conhecimento aparece como ponto fundamental do diferencial estratégico das organizações. A instabilidade e dinâmica dos mercados

podem transformar qualquer empresa líder da noite para o dia. Mesmo com os melhores *slogans* e marcas, uma empresa pode perder sua posição no mercado. São as atitudes e não as palavras que fazem as coisas acontecerem. O alicerce principal passa a ser as relações mantidas com os públicos da empresa (cadeia de relacionamento), pois é necessário conhecer bem a estrutura do mercado.

Pelo exposto, o marketing de relacionamento enfoca o posicionamento dinâmico que compreende o posicionamento do produto (ênfase na dinâmica do mercado, no conceito de produto total), o posicionamento no mercado (ênfase em conquista de credibilidade, na manutenção de relações sólidas e baseadas nas percepções das pessoas) e o posicionamento da empresa (relacionado ao sucesso financeiro). O marketing de relacionamento utiliza uma ampla gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com os clientes, para identificá-los de forma individualizada e nominal, estabelecendo um relacionamento duradouro. Todos os aspectos do contato com os clientes passam a ser gerenciados e apresentados para eles de maneira a reforçar o posicionamento da empresa (STONE e WOODCOCK, 1998).

4.3 O QUE É MARKETING DE RELACIONAMENTO

Na abordagem tradicional para as empresas que iniciam sua organização em marketing, o foco está nas transações. Entretanto, à medida que os negócios começam a crescer, a exigência por competitividade associada à geração de resultados, fazem com que elas evoluam para uma abordagem estratégica de desenvolver relacionamentos. Validar tudo o que o marketing tradicional faz e adotar o foco de seu planejamento na valorização de clientes tornam-se a regra para não vender apenas produtos e/ou serviços e sim relacionamentos (KOTLER, 2004).

Admitindo que a empresa já tenha considerado e implementado um programa de ações para o marketing, podem-se então avaliar estratégias e ações específicas para consolidar relacionamentos com os clientes. Este é um dos princípios do Marketing de Relacionamento: estabelecer relações que sejam interessantes para o cliente e para a empresa. É necessário buscar entre os clientes aqueles que potencialmente podem dar maior retorno diante de ofertas diferenciadas que podem ser disponibilizadas (KOTLER, 1998).

Podem ser considerados “bons” clientes os que, com suas decisões de compra, provocam impacto positivo sobre o futuro valor de mercado da empresa. As principais características a serem avaliadas para a definição da qualidade dos clientes são: ritmo de crescimento de suas compras, lucro médio gerado por suas compras, fidelidade, frequência de suas compras e seu poder de influência sobre outros clientes (KOTLER, 1998).

O mercado, atualmente, está muito competitivo, cheio de concorrentes que oferecem uma gama de produtos e serviços relativamente equivalentes. Como consequência, os consumidores estão se tornando cada vez menos leais às marcas e às empresas. O marketing de massa que objetiva conquistar novos clientes tem custos mais elevados e vem perdendo espaço para o marketing de retenção, que tem como meta principal cuidar de manter os clientes atuais. (Gronroos, 1995)

O marketing chamado de “Marketing de Relacionamento” está dando uma abordagem mais consistente e coerente na maneira de atuar junto ao cliente, ao contrário do marketing convencional que satisfazia os clientes temporariamente. Isto porque o Marketing de Relacionamento trata como maximizar o valor do cliente para a empresa através da criação, construção e prolongamento dos relacionamentos

com os clientes a fim de vender mais, fazer venda cruzada, e manter clientes a longo prazo (GORDON, 1998).

O Marketing de Relacionamento pode ser definido também como sendo o uso de técnicas para:

1. Criar um relacionamento entre a sua empresa e esses clientes – um relacionamento que se prolonga por muitas transações.
2. Administrar esse relacionamento para o benefício dos seus clientes e da sua empresa. (STONE E WOODCOOK, 1998).

O marketing de relacionamento enfatiza principalmente a necessidade de um relacionamento a longo prazo com o consumidor, em detrimento das práticas de transações com o objetivo de curto prazo, buscando a fidelização dos clientes. Esta forma de marketing considera todos os relacionamentos que possam influenciar na satisfação dos clientes, tais como: relacionamento com fornecedores (fornecedores de bens e serviços), relacionamentos laterais (concorrência, organizações não-lucrativas, governo), relacionamentos internos (unidades de negócios, empregados) e relacionamentos com compradores (intermediários e consumidores finais).

O Marketing de Relacionamento focaliza principalmente a satisfação / relação com o cliente, buscando descobrir suas expectativas e necessidades individuais, atuando de maneira administrativa, e, conseqüentemente, permitindo à empresa aperfeiçoar seus produtos e melhorar seus serviços de maneira que ela possa atender aos clientes de forma personalizada, fazendo assim crescer a lealdade e o respeito do cliente junto à empresa (PECK, 1997).

Diferentemente do marketing tradicional, que muitas vezes envolvia apenas um departamento dentro das organizações, o marketing baseado em relacionamentos envolve toda a organização. Enquanto o marketing tradicional tenta

encontrar mais clientes para seus produtos e serviços, o Marketing de Relacionamentos tenta encontrar mais produtos e serviços para seus clientes. Esta mudança de foco provoca uma verdadeira transformação dentro da organização (STORBACKA, 1994).

Os relacionamentos no mercado de serviços *business-to-business* atraíram relativamente pouca atenção na literatura de marketing. Os relacionamentos entre o comprador e o fornecedor representam uma maneira típica de organização no mercado de serviços *business-to-business*. Havia uma falta de estudos que investigassem a economia do relacionamento do cliente, isto é, a ligação entre medidas de percepção (qualidade, satisfação e intenções) e medidas de ação (fidelidade, volume da compra, propaganda “boca-a-boca” e lucratividade com o relacionamento de longo prazo com o cliente) (GORDON, 1998).

Segundo Grönroos (1995), o objetivo do marketing de relacionamento é estabelecer, manter e melhorar relacionamentos com clientes, de uma forma lucrativa para o fornecedor. A qualidade do serviço e a satisfação do cliente podem ser experimentadas como uma transação isolada ou ao nível de um relacionamento contínuo. Um cliente satisfeito pode ter um relacionamento forte com o fornecedor, o que conduz a longevidade do relacionamento, isto é, a duração de um relacionamento. A longevidade do relacionamento é importante para o fornecedor sob o ponto de vista da eficiência e da lucratividade.

Atender aos requerimentos do cliente, customizar produtos ou serviços para atender as necessidades de cliente, selecionar os clientes com os quais se deseja manter um relacionamento e executar um programa de fidelidade de clientes, são vistos como estratégias básicas para uma parceria bem sucedida (GORDON, 1998).

Satisfação total, fidelidade do cliente, recomendações do cliente, suporte personalizado, respostas às solicitações, contato com as pessoas certas, acompanhamento pós-venda, conhecimento do negócio do cliente, conhecimento do produto e informações sobre novos produtos ou serviços são medidas da força do relacionamento com o cliente (PECK, 1997). Identificar os responsáveis pelas decisões requer normalmente inúmeras visitas ao cliente. Esta interação ajuda o fornecedor a descobrir as reais necessidades do cliente e reduz a possibilidade de divergências com o cliente. Em muitos casos, o descontentamento deriva-se do engano do fornecedor sobre o que é importante para o cliente. O sucesso é a medida do relacionamento.

Segundo Peck (1997), os fornecedores devem considerar os custos que se relacionam ao serviço ao cliente como um investimento. O dinheiro gasto na fidelidade do cliente pode ser pouco comparado ao custo de perder um cliente. A comunicação com os responsáveis pelas decisões deve ser mantida mesmo depois que as decisões de compra forem tomadas. Os concorrentes abordam constantemente os responsáveis pelas decisões e apenas manter o nível operacional satisfeito não é o bastante.

Em um ambiente competitivo, é importante manter um excelente relacionamento com a base existente de clientes. Manter-se bem sucedido em um ambiente altamente competitivo requer criatividade e esforço consideráveis. A interação freqüente é essencial para reter os clientes atuais e pode aumentar as compras feitas por eles. Um bom relacionamento pode ser mantido com visitas freqüentes, contatos personalizados e melhorando os programas de garantia da qualidade e o suporte ao cliente (GRIFFIN, 1998).

O desenvolvimento de um relacionamento depende das interações entre as pessoas. Com o tempo, ambas as partes aprendem sobre as habilidades e incertezas da outra. Em um relacionamento de longo prazo, a confiança mútua é importante. A distância pode também ter uma influência nos relacionamentos. Os relacionamentos são valiosos porque criam eficiência e inovação para a empresa.

O marketing de relacionamento apresenta muitos direcionamentos estratégicos para a fidelização e captação de clientes, destacando-se os abaixo relacionados.

A) Estabelecimento do nicho/foco/enfoque de mercado

A questão do foco de atuação de uma empresa, ou, como denominam alguns autores, *nicho ou enfoque*, é vital, pois ninguém consegue atender a todos indefinidamente, embora algumas empresas que optem pela diversificação de produtos/serviços devem estar sempre focalizando o público-alvo que estão querendo atingir e os atendendo da melhor maneira.

A empresa deve objetivar como alvo um público específico. Não tentando fazer tudo para todos. Qualquer que seja o nicho escolhido, a empresa precisa atendê-lo muito melhor do que qualquer outra do mercado (MCKENNA, 1997).

Com a definição de um nicho de mercado para atuar, a empresa reduz o impacto da concorrência e se especializa de modo a compreender e satisfazer melhor as necessidades de seus clientes (MCKENNA, 1997).

O enfoque é uma das estratégias competitivas genéricas defendidas por Porter (1991) para diferenciação da concorrência. Resguarda-se na premissa de atender muito bem o alvo determinado, através de estratégias que permitam mais efetividade e eficiência do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla, pois a empresa pode satisfazer melhor a necessidade do alvo particular.

Essa preocupação é vinda da necessidade de se tornar líder no mercado, e para tal é necessário defini-lo. Quem tem um mercado torna-se uma força dominante na área; quando se domina a área, consolida-se a posse do mercado (MCKENNA, 1997). A mentalidade não deve ser de fatia do mercado, e sim de criação de um novo mercado, principalmente em mercados emergentes que são pequenos demais para se deter apenas na participação. Uma estratégia de criação de mercados exige capacidade de inovação e criatividade para geração de novos canais ou, até mesmo, redefinição dos já existentes. Essa mentalidade requer treinamento dos clientes, que podem resistir às mudanças e criação de novos padrões para o setor pretendido.

B) Empresa voltada para o cliente

Durante muito tempo, o foco de atuação de uma empresa não foi o cliente. Sua energia voltava-se para dentro, para a estrutura e produção. Avaliações exclusivamente internas apresentavam ao mercado pacotes fechados sem chances de serem flexibilizados. Atualmente, tem-se entendido que as necessidades, as expectativas e os desejos dos clientes são fundamentais para a estruturação de uma empresa voltada para o cliente (MCKENNA, 1997).

Quando suas necessidades e expectativas se tornam o padrão em relação ao qual a organização mensura seus esforços e suas estratégias, os clientes verão suas expectativas quase sempre superadas. Eles ficarão encantados e responderão com a fidelidade (WHITELEY, 1992).

Gordon (1998), deixou claro qual é o foco de atuação das organizações vencedoras: “o cliente”. Toda empresa deve estar estruturada e engajada de modo a satisfazer às necessidades do cliente. Para uma empresa estar voltada para o

cliente, é necessário que seus processos, comunicação, tecnologia e pessoal estejam planejados e alinhados para atender ao valor que o cliente deseja.

C) Seleção de clientes

A seleção de clientes permite que a empresa concentre suas energias no atendimento das necessidades mais relevantes dos clientes mais importantes. É difícil atender sempre todas as necessidades e desejos do seu cliente. Por isso, torna-se importante priorizar os clientes e as necessidades (STONE e WOODCOCK, 1998).

Para priorizar os clientes, a empresa precisa conhecer a composição da carteira dos clientes, o “custo de atendimento” tanto dos clientes que a empresa já possui como também dos que estão sendo prospectados, e a lucratividade dos mesmos. Além da avaliação quantitativa, muitas vezes também é necessário avaliar a relação qualitativamente, pois se pode chegar à conclusão da importância de alguns clientes por questões estratégicas ou de longo prazo. É comum as empresas realizarem negócios sem nenhuma consciência da relação custo/benefício. A empresa precisa decidir o *mix* de clientes e o nível de recursos a ser aplicado em cada cliente, desenvolver objetivos e estratégias específicos para ele, identificar e implementar capacidades estratégicas integradas (GORDON, 1998).

Gordon (1998) apresenta, ainda, algumas estratégias para a carteira de seleção do cliente, em que clientes os lucrativos são recompensados e merecem maiores investimentos, como, por exemplo, designação da melhor equipe da empresa para o atendimento de contas prioritárias; clientes que estão perdendo seu potencial lucrativo são administrados a tempo; clientes não lucrativos são disciplinados para mudarem para a categoria dos lucrativos, como, por exemplo,

reduzir custos de processos ou categorizar atendimentos para conscientizar sobre os benefícios em passar para outras categorias.

A concepção de que é mais custo-eficaz reter os clientes existentes do que atrair novos é unanimidade na bibliografia. As vantagens são inúmeras e fáceis de serem compreendidas:

- * os clientes existentes possuem necessidades que já foram identificadas e satisfeitas pelos produtos e serviços da empresa;
- * as estratégias de captação são muito mais onerosas do que as de fidelização;
- * quanto mais fidelizado estiver o cliente, mais na categoria de defensor ele estará, ajudando a empresa a fechar novos negócios, sem maiores investimentos;
- * há menores despesas com a rotatividade de clientes, pois há menos clientes perdidos a substituir;
- * há maior sucesso nas vendas cruzadas, levando a uma parcela maior do orçamento do cliente;

Com os clientes selecionados, a empresa estabelece um relacionamento interativo, de profundo conhecimento, permitindo que a proximidade ofereça novas idéias à empresa e sirva de elemento multiplicador por meio da propaganda de boca (GORDON, 1998).

D) Integração do cliente à empresa

Integrar o cliente à empresa é ação conseqüente do segundo direcionamento, voltar a empresa para o cliente, ou seja, para o mercado, e não deixá-la fechada em seus processos e estrutura interna, enfocando apenas seu processo produtivo. Quando se diz que uma empresa deve satisfazer as necessidades e expectativas de seus clientes, é necessário estruturá-la e capacitá-la para tal, e nesse sentido a tecnologia tem contribuído significativamente. Deve-se levar o cliente para dentro da

empresa tornando-o participante do processo de desenvolvimento e adaptação de mercadorias e serviços (MCKENNA, 1997).

A integração, também conhecida como “proximidade do cliente”, traduz-se no empenho e na valorização dispensados pela empresa às expectativas e necessidades do cliente, requerendo constante contato e diálogo com este, priorizando o relacionamento como diferencial estratégico. O que se busca é a criação de valor conjunto, pois a empresa estará construindo e se adaptando aos anseios do cliente.

No momento em que o cliente é convidado para dentro do processo, cria-se o valor para ele, sendo mais provável que aumente o seu nível de vínculo com a empresa e seus produtos. Num processo conjunto (fornecedor/cliente) de busca de soluções, chega-se não só à solução mais acertada, como também a uma parceria consolidada, baseada na confiança ora tornada tangível. (GORDON, 1998).

A integração permite que os riscos da dinâmica do mercado sejam diminuídos, porque com a interatividade a empresa alimenta seu processo, de modo a ficar sempre atualizada. A diferença no conhecimento sobre o cliente pode ocasionar uma miopia empresarial, e energia e recursos podem estar sendo dispensados em situações já inexistentes. O conhecimento sobre o cliente passa, então, a ser um importante diferencial estratégico, na medida em que permite à empresa agir em sintonia com as expectativas dos clientes.

E) Tecnologia - capacidade estratégica que marca o diferencial

A tecnologia é, ao mesmo tempo, causa e efeito. É causa porque é uma das variáveis impulsionadoras do processo de mudança de paradigmas, já que introduz nas organizações valores inexistentes, como o encurtamento das distâncias, a

racionalização de tarefas e a focalização em outras atividades até então relegadas (MCKENNA, 1997).

A tecnologia pode ser considerada como efeito porque transformou drasticamente a relação entre empresa e cliente. Torna-se uma capacidade da empresa, que precisa constantemente ser analisada para maximizar seus resultados. A tecnologia é a principal responsável pelo declínio do mercado de massa e pela ascensão do mercado individualizado.

Sem a tecnologia seria impossível memorizar tantos dados e fazer previsões tão reais, baseadas em simulações de comportamentos de compra e de ações mercadológicas. Segundo Gordon (1998), o rápido desenvolvimento da tecnologia e o declínio dos custos de processamento, armazenamento e comunicação tornaram possível à produção e entrega de produtos e serviços únicos para o cliente, com preços acessíveis ao cliente e aos fornecedores.

Dessa forma, a tecnologia criou novas formas de comunicação, distribuição e produção de serviços ou produtos mais flexibilizados, portanto customizados às exigências do cliente individual. Para Gordon (1998), ela pode ser utilizada pela empresa para múltiplas funções: comunicações externas (novas ferramentas passam a utilizar como intercâmbio eletrônico de dados (EDI) e internet); comunicações internas (une diversos sistemas de comunicação, centros de atendimento telefônico, canais de comunicação e banco de dados de maneira que a empresa se torne um fornecedor mais informado e com o qual seja mais fácil fazer negócios); informática (cria memória organizacional e permite simulações de comportamento) e conteúdo (inclui informações sobre o cliente, contexto, comportamento e lucratividade do cliente).

Muitas das estratégias defendidas pelo marketing de relacionamento só podem ser colocadas em prática com o uso da tecnologia, portanto devem ser compreendidas como uma capacidade da empresa com múltiplas abrangências. É a tecnologia que permite a integração do cliente à empresa, o atendimento customizado, geração de valor conjunto, cálculos sobre o cliente, criação de relações estratégicas na cadeia de relacionamento, entre outros. Na verdade, a tecnologia fornece o conhecimento e a percepção para que a empresa possa entrar em contato com o cliente no momento certo e utilizar o meio que cada cliente preferir.

F) Customização

Customizar é mais do que simplesmente personalizar. O atendimento personalizado é bastante utilizado e tornou-se a máxima dos programas de qualidade total. Porém, personalização, segundo Gordon (1998), é o processo no qual a comunicação, o produto e os serviços tenham o nome do cliente, ao acrescentar valor para ele, à medida que eles se posicionam com os outros, enquanto customização interage constantemente com o cliente para criar valor com ele. Com o uso de aparatos tecnológicos, essa interação pode ser *on-line*, o que permite à empresa um diferencial ainda mais poderoso, pois insere no processo mais flexibilidade, já que as preferências individuais podem ser consideradas.

Ainda segundo o mesmo autor, quando a personalização é combinada com a customização, é que se tem um real diferencial. Sendo a customização em massa baseada principalmente em ofertas exclusivas e enfocando as necessidades primordiais, para que a relação custo/benefício seja satisfatória.

Para conseguir a customização, a empresa precisa rever a tecnologia e os processos, a fim de serem suficientemente flexíveis e adaptáveis. Como pode se

perceber, esse direcionamento estratégico está diretamente relacionado com a integração do cliente, já que é ele quem vai fornecer as informações mais relevantes para a ação.

G) Planejar e administrar o relacionamento com a infra-estrutura/cadeia de relacionamento

Ao se preocupar com a criação de valor compartilhado entre empresa e cliente, é necessário considerar os demais agentes envolvidos no processo. Para satisfazer o cliente, a empresa necessita do alinhamento de toda a infra-estrutura ou “cadeia de relacionamento”, que compreende as ligações formais dentro da empresa e com os participantes externos: fornecedores, canais intermediários de distribuição, analistas financeiros e todo participante da infra-estrutura do setor que influencia no relacionamento com o cliente. O planejamento e a administração de todos esses relacionamentos se fazem necessários para a conquista da fidelidade de todos os envolvidos. Cada parte da infraestrutura valida a outra e ajuda a gerar credibilidade para a empresa (MCKENNA, 1997).

Gordon (1998) afirma que, se um dos participantes não ajudar a melhorar o relacionamento da empresa com o cliente final, ele limita ou deprecia o valor que a empresa está tentando criar. Se o relacionamento entre o participante e a empresa não tiver os mesmos propósitos, intensidade ou natureza, o resultado da ligação entre a empresa e seus clientes podem estar em risco.

No planejamento do contato, devem-se considerar os seguintes elementos: escolha do alvo, *timing*, oferta e criatividade. A escolha do alvo é a definição de “com quem” será feito o contato, pois é necessário abordar a pessoa certa para minimizar tempo e esforços. O *timing* é a definição do “quando” será o contato. A oferta é escolha dos produtos ou serviços que satisfazem as necessidades dos clientes cujo

sucesso depende da criatividade, ou seja, de “como” a oferta é apresentada. A eficiência e a eficácia do diálogo estão diretamente relacionadas com a capacidade da empresa em administrar as informações coletadas, transformando-as em ação. É extremamente desgastante para todos os envolvidos abordar a mesma questão inúmeras vezes apenas porque as informações não foram administradas sistematicamente, o que demonstra desorganização e incerteza para o cliente, podendo aumentar seu nível de Medo, Incerteza e Dúvida (MID), dificultando ou impedindo o fechamento de negócio (MCKENNA, 1997).

A tecnologia, mais uma vez, é a ferramenta que possibilita essa sistematização e categorização, em alguns casos *on-line*. O banco de dados ativo é um instrumento poderoso, pois evita retrabalho e permite rapidez nos negócios. Afinal, o que é uma marca bem-sucedida senão uma relação peculiar (Mckenna 1997). São as relações sólidas com os membros da infra-estrutura que ajudam a apoiar e estabelecer os produtos/serviços da empresa, pois a imagem reflete o conjunto de ações realizadas no mercado. Excede o foco concentrado no *mix de marketing* para o desenvolvimento de estruturas mais fortes.

Para Mackenna (1997), é importante desenvolver relações com fornecedores, investidores, clientes e outras empresas importantes do mercado. Essas relações são mais importantes do que preços baixos, promoções instantâneas, ou até tecnologia avançada. Nesses tipos de relações, o ciclo de *feedback* é essencial. Clientes e outros influenciam as mudanças nos produtos e serviços através da participação nessas relações. As mudanças no ambiente de mercado podem alterar rapidamente preços e tecnologias, mas boas relações podem durar a vida toda.

Segundo Kotler (1998), o Marketing de Relacionamento não se trata de uma nova ciência, um novo Marketing ou, ainda, uma nova disciplina dele derivada.

Seriam apenas estratégias de marketing integrado, em que se estaria dando ênfase às redes de relacionamentos construídas pelas empresas e à análise sistemática dos processos necessários para mantê-los e ampliá-los. Tais processos teriam o objetivo de maximizar as percepções de valor por parte dos clientes e de todos os integrantes dos vários mercados, ampliando a tangibilidade das características do produto.

Kotler (1998) identifica o Marketing de Relacionamento como um processo contínuo de criação de valores e compartilhamento de benefícios. Esse relacionamento possibilitaria, então, a ampliação da capacidade da empresa de perceber valor, dando-lhe condições para ampliação das competências e, conseqüentemente, dos mercados. Mas esse é um processo que envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados pelo compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependências e alinhamentos organizacionais.

Porter (1994) estabelece que uma das primeiras etapas do Marketing do Relacionamento é determinar quem é o verdadeiro comprador e sua cadeia de valores: definir qual o mercado-alvo, o que ele quer e o que ele espera do produto/serviço; identificar em que investir para conquistar o cliente; e garantir a sua fidelização. As redes de relacionamento implicam atender expectativas específicas que se formam ao longo da cadeia de valor dos produtos. Como os consumidores têm as mais variadas expectativas, as empresas devem segmentar seus clientes. A segmentação é um processo de partir um mercado amplo e genérico em vários pequenos agrupamentos. Essa divisão é feita com base em características ou respostas dos clientes que integram cada um desses segmentos.

4.4 ETAPAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Segundo Kotler (1998), para o estabelecimento de um programa de Marketing de Relacionamento numa empresa, as principais etapas são as seguintes:

- Identificação de clientes-chaves que merecem atenção especial. A empresa pode escolher os cinco ou dez maiores clientes e indicá-los para nova forma de relacionamento.
- Designação de um gerente de relacionamento habilitado a cada cliente-chave. Deve ser efetuado treinamento especial em Marketing de Relacionamento para aquele funcionário que atende a cada cliente-chave.
- Desenvolvimento de uma clara descrição das tarefas dos gerentes de Marketing de Relacionamento. Nesta etapa, devem ser descritos seus objetivos, responsabilidades e critérios de avaliação. O gerente de relacionamento é responsável pelo cliente e, portanto deve possuir todas as informações necessárias sobre o mesmo e sobre os serviços que a empresa pode prestar a este cliente.
- Indicação de um gerente-geral para supervisionar os gerentes de relacionamento. Esta pessoa será responsável pela descrição das tarefas, critérios de avaliação e recursos de apoio para aumentar a eficácia dos gerentes de relacionamento.
- Cada gerente de relacionamento deve desenvolver um plano a longo prazo e um plano anual de relacionamento com o cliente. Este plano deverá conter objetivos, estratégias, ações específicas e recursos necessários para condução do processo.

O importante é que quando um programa de administração de relacionamentos for implementado, a organização começará a focar tanto seus clientes quanto seus produtos.

4.5 MARKETING DE MASSA (CONVENCIONAL) X MARKETING DE RELACIONAMENTO

A estratégia de marketing de massa, tal como a produção em série, tem por objetivo alcançar o maior mercado ao menor custo possível e apregoam o mantra de um só modelo para todos, a exemplo de Henry Ford - ícone da era da produção em série - que afirmava que o cliente poderia escolher a cor do modelo T, desde que fosse preta.

O marketing de relacionamento pode ser considerado como o instrumento unificador das iniciativas estratégicas que relegou ao passado o marketing, a produção e qualquer outra iniciativa de massa. O marketing de relacionamento difere substancialmente do marketing de massa, uma vez que não visa um aumento temporário de vendas, mas busca a criação do envolvimento e lealdade, construindo um laço permanente com o cliente.

No Brasil, na literatura de turismo, Trigo (2000) indica a inadequação do atendimento ao cliente através de *pacotes*, mediante a oferta de produtos/serviços indiferenciados, pré-montados, apontando para a necessidade de oferecer qualidade e atendimento personalizados. Desta forma, aconselha a abandonar a abordagem do marketing de massa em prol do marketing de relacionamento.

Enquanto o marketing de massa visa aumentar a base de clientes, o marketing de relacionamento tem como objetivo aumentar o número de necessidades atendidas de um grupo específico de clientes: os clientes de maior valor e maior potencial.

Como exemplo, Kotler (1998) cita o programa *honored guest* da rede hoteleira Marriott, no qual o sistema computacional utilizado registra as preferências do

hóspede e busca dentre todos os quartos vagos o que mais se aproxima ao seu pedido.

Embora o relacionamento um-a-um seja freqüentemente considerado como sinônimo de marketing de relacionamento, o marketing um a um na verdade nada mais é que o *database* marketing conjugado com a customização de produtos e serviços, o que significa um banco de dados conjugado com produtos/serviços especialmente construídos para um cliente. Comparando o marketing um a um ao marketing de massa, este último tem como missão aumentar a participação da empresa no mercado ou seja, o *marketshare*, ao passo que o marketing um a um tem como objetivo aumentar a participação da empresa no cliente – ou seja, *customer share* (PEPPERS e ROGERS, 2001).

Segundo Peppers e Rogers (2001), na década de 80 o tema competitivo entre concorrentes era a qualidade do produto e do serviço. Porém consideram que a nova orientação do marketing - o relacionamento - como a medida mais apropriada do sucesso organizacional. Devido à evolução do mercado e dos consumidores, no que diz respeito ao seu senso crítico e poderes a eles conferidos pela legislação específica, que regula os relacionamentos entre fornecedor e cliente, as organizações se conscientizaram que a qualidade do produto e do serviço é requisito fundamental da competição.

Um relacionamento é constituído por meio de uma série de interações colaborativas entre empresas e clientes. Com o tempo essas interações sucessivas desenvolvem um contexto que reflete o desejo dos clientes. Cada relacionamento é diferente e gera informações importantes das participações individuais de clientes.

Marketing um a um é baseado no desenvolvimento e no gerenciamento de relacionamentos com clientes individualmente. Apenas recentemente, a partir da

década de 90, este tipo de marketing tornou-se prático e viável em grande escala devido aos avanços da Tecnologia da Informação. A tecnologia de banco de dados permite a uma empresa trilhar relacionamentos e abordar seus clientes separadamente.

Em vez de visar a um mercado de clientes em potencial e de determinar a necessidade do cliente-padrão no mercado, o marketing um a um focaliza a satisfação de um cliente por vez. Utilizando três tipos de tecnologia: banco de dados, interatividade e customização em massa, podendo se criar um relacionamento duradouro (WHITELEY, 1992).

A cada interação a empresa torna-se capaz de adaptar seus produtos e serviços, trazendo-os mais para perto das necessidades de cada cliente individualmente. Esse tipo de relacionamento é denominado relacionamento de aprendizagem. Enquanto no marketing convencional a chave do sucesso é a segmentação de mercado, no marketing um a um é a segmentação de clientes, sendo um cliente por vez (PEPPERS e ROGERS, 2001).

O marketing de relacionamento tem por função estabelecer, manter e aumentar os relacionamentos com clientes e outros parceiros, de forma lucrativa e de maneira com que os objetivos das partes envolvidas sejam atingidos. Isto é alcançado através da troca mútua e do cumprimento de promessas. Os relacionamentos são usualmente, mas não necessariamente sempre, de longo prazo. E, na afirmativa de Grönroos (1995), o ato de estabelecer um relacionamento com o cliente é dividido em duas partes: atrair e construir o relacionamento, para a obtenção dos objetivos econômicos deste relacionamento.

Tanto a atração quanto à manutenção do relacionamento se viabilizam através da abordagem de um elemento chave do marketing de relacionamento: o

conceito de promessas - no qual os recursos envolvidos, tais como: pessoal, tecnologia e sistemas que precisam ser utilizados de forma tal que a confiança entre as partes seja mantida e reforçada (GRÖNROOS, 1995).

Existe uma crença popular de que a história sempre se repete. E é exatamente este o caminho tomado pelo marketing de relacionamento, na análise de Peppers e Rogers (2001). Segundo ambos, o marketing de relacionamento era a maneira natural de fazer negócios, anterior à Revolução Industrial, à produção em massa e ao uso intensivo da mídia.

A medida que uma organização orientada a produtos, com uma abordagem de marketing transacional, tem como objetivo aumentar a participação de mercado (*market share*), oferecendo descontos de modo a vender mais produtos e serviços específicos para novos Clientes, uma organização centrada no Cliente, com uma abordagem *one-to-one*, visa aumentar a participação no Cliente (*share of wallet*), fortalecendo os vínculos entre Cliente e organização buscando soluções que agreguem valor aos negócios dos seus Clientes, oferecendo mais produtos e/ou serviços para os Clientes, tornando-os assim mais lucrativos.

A transição do marketing transacional para o marketing de relacionamento é vista por Boone e Kurtz (2001) como uma das mais importantes tendências de marketing e, na visão dos autores, a realização de que reter Clientes é muito mais lucrativo que perdê-los e ter que conquistar novos consiste em um dos principais pontos dessa mudança. As organizações que conhecem o valor de um Cliente e o custo de captação de um novo Cliente são capazes de verificar mais facilmente a necessidade de adoção do marketing de relacionamento. Porém, a transição de uma organização com uma abordagem de marketing transacional para uma organização com uma abordagem de marketing de relacionamento constitui-se em um desafio.

Para Boone e Kurtz (2001), o desafio dessa mudança está justamente nos novos processos de negócio que terão que ser redesenhados na visão do valor agregado para o Cliente, nas novas medidas de desempenho e no conjunto integrado de novas tecnologias pertinentes à uma organização centrada no Cliente. A principal crítica ao marketing transacional reside na sua estratégia de tentar convencer o Cliente a adquirir determinado produto e/ou serviço por questões de preço baixo, conveniência, sem ter qualquer tipo de preocupação com o relacionamento a longo prazo. O marketing de relacionamento é definido por Boone e Kurtz (2001) como sendo o desenvolvimento, o crescimento e a manutenção, a longo prazo, de um relacionamento lucrativo com Clientes, fornecedores, funcionários e outros parceiros de forma a obter benefícios mútuos.

Na visão de Boone e Kurtz (2001), a construção desse relacionamento envolve três partes, a saber: (i) a tecnologia de banco de dados (*database*) que permite identificar Clientes e potenciais Clientes através de características demográficas, perfil de consumo e estilo de vida, (ii) a análise dessas informações, permitindo alterações no *mix* de marketing por parte das organizações, de modo a entregar mensagens diferenciadas e programas de marketing customizados para Clientes individuais e (iii) o monitoramento de cada relacionamento para se medir o sucesso desses programas de marketing.

Uma das grandes dificuldades encontradas pelas organizações é saber qual o retorno que elas terão com as estratégias de marketing de relacionamento adotadas. Sem sombra de dúvida, algumas organizações ainda hesitam na migração do marketing de massa, do marketing transacional para o marketing de relacionamento uma vez que o custo desse último é bem mais elevado. De acordo com Boone e Kurtz (2001), uma das mais importantes medidas desses programas de marketing de

relacionamento é o CLV (*Customer Lifetime Value*), que corresponde às receitas e benefícios intangíveis que o Cliente traz para a organização ao longo do tempo, como por exemplo, referências, indicações, *feedbacks* e etc., menos o custo da organização quando da aquisição, prestação do serviço e negociação com o Cliente. O modelo de marketing de relacionamento é o que vai definir o nível de profundidade que a empresa quer dar ao seu relacionamento com o Cliente, enquanto o CRM será responsável por gerenciar esse relacionamento e obter o retorno esperado.

4.6 FIDELIZAÇÃO E LEALDADE DE CLIENTES

Até a década de 70, a fidelidade do Cliente era definida em termos de repetição de compra. Entretanto essa visão vem mudando com o passar dos tempos, argumentando-se que fidelidade do Cliente não pode ser inferida baseada apenas no comportamento de repetição de compra, uma vez que variáveis circunstanciais e de preferências e conveniência do consumidor podem interferir na frequência de compra, além do fato de que os Clientes podem ser fiéis a várias marcas.

Fidelidade é um profundo comprometimento assumido pelo consumidor em recomprar um produto ou serviço consistentemente no futuro, resultando na compra repetitiva de uma mesma marca ou de um mesmo conjunto de marcas, apesar das influências situacionais e dos esforços de marketing que podem provocar o comportamento de mudança da marca (OLIVER, 1999, p.34).

Com base na definição de Oliver (1999) citada acima, pode-se definir fidelidade superior como sendo um comprometimento infalível em recomprar um produto ou serviço consistentemente no futuro, resultando na compra repetitiva de uma mesma marca, sendo que nem mesmo as influências situacionais e/ou os

esforços de marketing são capazes de provocar o comportamento de mudança da marca.

Mesmo em ambientes tão competitivos como os que temos hoje, é possível alcançar a fidelidade dos Clientes. Entretanto, é necessário que as organizações tenham em mente que se trata de um processo contínuo e restrito à um determinado grupo.

Lopes (2001) afirma que, em qualquer setor de atividade, para ganhar a fidelidade dos Clientes é preciso além de uma análise cuidadosa, de ações coerentes e de investimentos a longo. Para o autor, gestão por melhorias do ROI (*Return on Investment*), cujo foco é retorno em curto prazo, pode comprometer a sobrevivência da organização em longo prazo.

Para Swift (2001), o segredo do sucesso não está restrito às melhores marcas, aos melhores produtos e serviços ou à melhor publicidade. O segredo está exatamente nos melhores Clientes. Se uma organização conhece quem são esses “melhores Clientes”, sabe o que eles desejam, o que pode ser feito para satisfazê-los, esta pode estar certa de que esses Clientes permanecerão em sua base e a recompensarão com lealdade. Entretanto, para muitas organizações, definir o que é, ou melhor quem são os “melhores Cliente” é uma tarefa árdua, uma vez que os Clientes são numerosos, muito diferentes e muito distribuídos para serem bem conhecidos pessoalmente.

Tendo em vista a dificuldade de se medir fidelidade com precisão, as organizações, na busca incansável pela lealdade de seus Clientes, costumam apoiar-se em três elementos essenciais: (i) na segmentação com base no valor, (ii) na segmentação baseada nas necessidades e (iii) em algum modelo de previsão de abandono).

É através da segmentação baseada no valor que as organizações terão condições de determinar o nível de investimento a ser despendido na estratégia de retenção e fidelização dos Clientes. Para Ribeiro (2002), nos casos em que o valor vitalício do Cliente (CLV) é inferior ao seu valor real – somatório de toda a lucratividade gerada pelo Cliente em suas transações com a empresa e dos negócios gerados por sua referência – e potencial, não há porque a organização mantê-lo em sua carteira de Clientes, a menos que haja um valor estratégico.

A partir da segmentação com base no valor, a organização deve passar à segmentação baseada nas necessidades dos Clientes, quando são identificados os benefícios a serem oferecidos através de programas de afinidade ou programas de fidelidade.

Os programas de fidelização, que buscam construir e manter a fidelidade dos Clientes através de campanhas de persuasão customizada, fazem parte de um processo que utiliza a comunicação integrada para estabelecer um relacionamento continuado, duradouro e gratificante com os Clientes, visando aumentar a lealdade e rentabilidade pelo mecanismo de reconhecimento e recompensa dos mais fiéis.

Para Swift (2001), algumas companhias aéreas criam ou procuram criar lealdade especiais através de programas de pontuação, programas de milhagens. Entretanto, apesar de tais programas serem muitas vezes associados a marketing de relacionamento (*relationship marketing*), estes de fato não constituem o real gerenciamento de relacionamento com os clientes (CRM). Para eles, uma organização que pratica CRM é uma organização que reconhece que os Clientes não são iguais e que por isso não podem ser tratados da mesma forma. Eles têm que ser tratados de maneira individual, fato que não acontece nesses programas de milhagens.

A decisão de repetir a compra pode estar baseada em fatores objetivos e subjetivos. A fidelização pode resultar de características intrínsecas e extrínsecas dos produtos ou de valores. Nos dois casos a fidelidade se relaciona com a satisfação com o produto/serviço ou seus atributos. Estimular a repetição da compra por meio de um círculo vicioso de desconto e promoções faz com que os consumidores comprem o produto ou serviço por razões periféricas às qualidades deles.

Bretzke (2000) também se mostra favorável aos programas de fidelidade, encarando-os como aliados no novo processo de gerenciamento de relacionamento com Clientes, uma vez que estes colaboram na diferenciação da organização na mente dos Clientes, desbloqueando os mecanismos de retenção e percepção seletiva, agregando um componente emocional ao relacionamento. Entende-se por percepção e retenção seletiva como o processo pelo qual as pessoas selecionam, organizam, interpretam e retêm informações, para formar uma imagem significativa da organização. As pessoas privilegiam certas informações que recebem em detrimento de outras, para neutralizar o efeito da saturação.

A estratégia de fidelização de Clientes não pode estar calcada única e exclusivamente em programas de fidelidade. A fidelização deve ser uma ação estratégica que possibilite a geração de um balanço entre as necessidades dos Clientes e as necessidades da organização. Os programas de fidelidade precisam ser elaborados de acordo com o modelo de relacionamento que a empresa deseja manter com seus Clientes. É indispensável agregar valor para que os benefícios do programa possam ser sempre renovados, levando ao encantamento do Cliente, onde a empresa fica numa posição privilegiada na visão do consumidor (BRETZKE, 2000).

Pode-se dizer que a fidelização alcançou o seu objetivo, quando:

- O desenvolvimento de novos produtos é facilitado ao se conhecer o perfil dos compradores e como os produtos têm garantido a satisfação dos Clientes.
- Os esforços de marketing se tornam mais eficazes, uma vez que a organização é capaz de identificar seus Clientes de maior valor (CMV) e passa a lhes oferecer os produtos e serviços mais adequados ao seu perfil.
- É mantido um canal de comunicação contínuo com o Cliente através das diversas interações, o que revela mudanças de comportamento e permite as organizações antecipar determinadas mudanças necessárias.
- A empresa passa a contar com o suporte da TI para administrar as informações geradas nas diversas interações com o Cliente.

O componente final de um processo de fidelização bem sucedido é o desenvolvimento de um modelo de previsão de abandono, onde é possível prever o desgaste de Clientes através de dados demográficos e dados referentes aos padrões de comportamento.

Segundo Bretzke (2000) o CRM é uma das mais precisas ferramentas de marketing para fidelização, pois utiliza uma série de técnicas para que o Cliente perceba que um relacionamento agradável está ocorrendo e continuará durante muito tempo.

Oliver (1999) define a fidelidade do cliente como um forte compromisso de recompra futura de um produto ou um serviço preferido, apesar das influências situacionais e os esforços de marketing que têm o potencial de causar um comportamento de mudança.

A empresa precisa estudar o valor do cliente e o valor para conseguir a sua fidelidade, ouvindo as suas reclamações, antecipando as suas desistências e

entendendo porque eles trocam para outros fornecedores. Os clientes permanecem fiéis por causa do valor que recebem do fornecedor. A retenção do cliente significa continuar um relacionamento ativo com um cliente.

As empresas que desejam a fidelidade do cliente customizam seus serviços para atender as suas necessidades. Produtos ou serviços são entregues aos clientes com inconveniência mínima e com preços competitivos. Atender as necessidades dos clientes pode ser custoso, mas estas empresas visam todo o valor que os mesmos podem representar.

Cientes que são fiéis à marca comprarão somente a marca preferida, não a substituindo por outra marca. O comportamento de repetição de compra refere-se a compras subsequentes de um serviço particular. Compras repetidas não são sempre fiéis à marca. O comportamento de repetição de compra pode ser motivado por vários fatores como preço, conveniência, promoções de vendas ou preferências pessoais. Se o serviço não estiver disponível, ele será trocado por outra marca substituta. Raramente os clientes estão nestes extremos, procurando utilizar os serviços a que são fiéis sempre que possível, mesmo que tenham que pagar um preço um pouco superior. Entretanto, se a diferença de preços for muito significativa ou se o serviço não estiver disponível, os clientes tenderão a utilizar o serviço de outro fornecedor (OLIVER, 1999).

Bogmann (2001) define como cliente fiel o que sempre volta à organização por ocasião de novas transações ou aquisições, por estar satisfeito com o produto ou serviço. Argumenta que o custo de atrair um novo cliente é cinco vezes superior ao de manter um cliente atual satisfeito. O cliente fiel é caracterizado pelo seu comportamento de compras; por repetir suas compras regularmente; por recomendar a empresa, seus produtos e serviços a outras pessoas; por ser imune à

pressão da concorrência; por tolerar eventuais falhas no atendimento que recebe sem mudar, em função do relacionamento estabelecido por um serviço habitualmente bom.

Já o processo de manutenção da fidelidade dos clientes, no entender de McKenna (1997), requer que a organização construa relações sólidas com a sua clientela, baseadas na confiança, receptividade e qualidade. O cliente é um ativo cujo valor aumenta com o passar do tempo, através de sua crescente satisfação e lealdade, pautadas pelos processos de fidelização empreendidos pela organização.

Existem condições essenciais para se iniciar um programa de fidelização: a identificação do nível de satisfação dos clientes; a existência de interatividade entre o cliente e a organização e a oferta de recompensas aos clientes mais fiéis através de produtos, serviços e/ou benefícios emocionais realmente atrativos para garantir a fidelidade daqueles que interessam à organização (MCKENNA,1997).

O sucesso de um programa de fidelização reside, portanto, no perfeito balanceamento entre os benefícios financeiros e emocionais oferecidos. A questão da fidelização dos clientes tem se mostrado como o item de maior representatividade nos programas de marketing de relacionamento. O atual conceito de fidelização é baseado nos primeiros programas que ganharam proeminência no setor de transporte aéreo, mundialmente conhecido como *viajantes freqüentes*, que rapidamente se expandiram e foram abraçados pelo varejo e setor de serviços, tais como: aluguéis de carros e hotéis.

Uma vez estabelecido em um setor, os programas de fidelização rapidamente se expandem. Um adotante inicial destes tipos de programas se sobressai em relação à concorrência, mas são facilmente copiadas.

4.7 RETENÇÃO DE CLIENTES

Dentre as vantagens em favor da retenção de clientes, Stone (1998) salienta que os clientes existentes já têm identificado as suas necessidades, pois já foram anteriormente satisfeitas por seus produtos/serviços e possuem uma menor sensibilidade a preços. Além disso, um cliente fiel, não apenas volta a comprar como também defende os produtos e serviços e são menos vulneráveis à concorrência.

A retenção de clientes recebe de Pepper e Rogers (2001) uma abordagem diferente, por considerarem-na garantida, através de uma relação de aprendizado. Segundo os autores, o termo *relação de aprendizado* significa a relação estabelecida que motiva os clientes a ensinar a organização a personalizar os serviços que lhe presta, de acordo com as preferências de cada um. Uma vez aprendido este ensinamento, torna-se conveniente para o cliente manter-se fiel a ela. Para que uma relação de aprendizado possa ser desenvolvida, são necessárias mudanças ativas e contínuas, assim como a intensiva utilização de recursos de tecnologia da informação. Os novos clientes e os já existentes – sejam compradores, intermediários e consumidores – exigem diferentes estratégias de marketing, diferindo também quanto à alocação do orçamento destinado.

Tendo em vista a dificuldade encontrada por parte das organizações no ato da escolha de quais Clientes devem ser retidos, Jones e Sasser. (1995) propuseram um modelo de avaliação de clientes / consumidores baseado nos atributos de comportamento individual, de intensidade de satisfação/insatisfação e de habilidade de ação a partir da satisfação/insatisfação, que os divide em quatro grupos, com seis especificações: fiéis/apóstolos, reféns, desertores/terroristas e mercenários.

Os Clientes fiéis são aqueles plenamente satisfeitos que apresentam comportamento de repetição de compra. Os reféns, também conhecidos como falsos

fiéis, são aqueles que, mesmo insatisfeitos com a qualidade do produto e/ou serviço que experimentaram, são obrigados a manter o relacionamento com a organização em decorrência das fortes barreiras à mudança.

Os desertores constituem-se naqueles Clientes que, mesmo meramente satisfeitos ou insatisfeitos por completo, estão dispostos a mudar de fornecedor a qualquer momento, sem nenhum aviso prévio. Os desertores mais perigosos são os terroristas que buscam dividir toda a sua raiva, frustração e insatisfação com os outros.

Por fim, os mercenários são aquele grupo de Clientes que demonstra pouca ou nenhuma fidelidade, mesmo estando plenamente satisfeitos. Caracterizam-se por serem exigentes, demandarem preços baixos e serem sensíveis ao modismo.

Baseado no modelo de avaliação dos consumidores proposto por Jones e Sasser (1995), pode-se concluir que os esforços de retenção por parte das organizações devem ser centralizados nos Clientes fiéis, nos apóstolos e nos desertores. Os mercenários, por todas as suas características apresentadas anteriormente, não merecem nenhum esforço de retenção. Já os terroristas, por constituírem-se em uma ameaça para as organizações, devem ser neutralizados.

Com relação aos Clientes fiéis, é importante que, na medida do possível, as organizações trabalhem esse grupo com vistas a transformá-los em apóstolos. Os desertores, excluindo-se os terroristas, podem ser convertidos ou reconvertidos em Clientes muito satisfeitos desde que as organizações sejam capazes de identificar e atender suas necessidades, dando-lhes a devida atenção. Na visão dos autores Jones e Sasser (1995), deixar esses Clientes desertarem de vez é, talvez, o maior erro que uma organização pode cometer. Ainda sob a ótica dos autores Jones e Sasser (1995), as organizações fadadas ao sucesso são aquelas que trabalharem

continuamente no sentido de entender a relação de satisfação e fidelidade para cada Cliente.

4.8 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Satisfação é a resposta do consumidor à sensação de preenchimento interno. É um julgamento de que um atributo de um bem ou serviço, ou mesmo o bem ou serviço em sua totalidade, proporcionou (ou está proporcionando) um prazeroso nível de preenchimento interior relacionado ao consumo, incluindo níveis de sub-preenchimento e super-preenchimento (OLIVER, 1997, p.13).

Na visão de Kotler (1998), a satisfação é tida como função do desempenho percebido e das expectativas do consumidor: desempenho acima das expectativas geradas resulta em Clientes plenamente satisfeitos, ao passo que desempenho abaixo das expectativas gera insatisfação por parte dos mesmos.

Na visão de Jones e Sasser (1995), a importância dada aos níveis de satisfação do Cliente é diretamente proporcional à competitividade do mercado. Porém, os autores advertem que, embora os índices de satisfação sejam importantes indicadores de performance de uma organização, as mesmas não devem ter suas análises baseadas única e exclusivamente nesse indicador.

Jones e Sasser (1995) destacam ainda os quatro elementos capazes de interferir na satisfação dos Clientes. O primeiro elemento é visto como o elemento básico do serviço a ser oferecido por todos os competidores. O segundo elemento diz respeito ao suporte básico ao serviço capaz de torná-lo mais eficaz e facilitar o seu uso. O terceiro elemento está associado à um processo de reparação no caso de experiências negativas vivenciadas pelos Clientes. Por fim, o último elemento refere-se a um serviço superior capaz de satisfazer as necessidades e preferências individuais de cada Cliente.

Embora pareça um pouco óbvio, convém ressaltar que cada elemento desse representa um aumento do grau de necessidade do Cliente, e que apesar da satisfação com os primeiros elementos não ser suficiente para garantir a satisfação do Cliente em relação à determinado produto e/ou serviço em sua plenitude, é por aí, pelos elementos mais básicos, que se deve começar para atingir um elevado grau de satisfação do Cliente.

Satisfação é um estado cujas necessidades, desejos e expectativas de um cliente, em relação a um produto ou serviço, são atingidos ou ultrapassados, resultando em repetição de compra, fidelidade e propaganda “boca-a-boca” favorável (BROWN, 2001).

Na medida em que o cliente aprende mais sobre certos atributos, o peso dos atributos na determinação da satisfação geral pode mudar. Este tipo de aprendizagem é importante em operações que envolvam muitas informações e que sejam baseadas em habilidades, como a área de *software* e serviços. Aprendendo mais sobre um atributo, os consumidores podem tornar-se mais eficientes em seu uso, o que pode afetar o nível de satisfação que experimentam.

Apesar dos esforços para melhorar a satisfação do cliente, os níveis de satisfação permanecem como antes. Isto pode ser devido às expectativas dos clientes terem aumentado ou os fornecedores não terem focado no que os clientes queriam. Os fornecedores precisam descobrir o que torna um cliente insatisfeito (JONES e SASSER, 1995).

A gerência de valor ao cliente mede as percepções dos clientes e aquelas que se relacionam aos concorrentes. Medir a satisfação do cliente é similar às bases para aprendizagem. A abordagem procura respostas às perguntas a respeito dos fatores de compra mais importantes que os clientes valorizam, como os clientes

avaliam o desempenho do fornecedor contra concorrentes em cada fator de compra e a importância relativa de cada um destes componentes valorizados pelos clientes.

As necessidades dos clientes podem ser determinadas com pesquisas de marketing, entrevistas, leituras sobre os seus interesses ou envolvendo-os no projeto e na entrega dos serviços. Para decidir se o serviço pode ser fornecido com lucro, é necessário ligar a equação do valor à visão estratégica do serviço. Trabalhando juntos, tanto o fornecedor quanto o cliente podem aumentar a sua lucratividade, expandindo a margem de lucro.

As pesquisas de cliente podem ser uma maneira eficaz de medir a satisfação e a fidelidade do cliente. Os clientes tendem a exagerar sua intenção de recompra com relação ao que realmente fazem mais tarde. Com o tempo, os fornecedores que construíram uma base de dados identificaram que os exageros permaneceram relativamente constantes. Levando isto em conta, os fornecedores podem estimar compras futuras de seus clientes com precisão razoável (JONES e SASSER, 1995).

5.0 METODOLOGIA

O tema em estudo “Marketing de relacionamento em uma organização hoteleira” para que tenha o cunho de uma pesquisa científica, é fundamental que seja conduzido através de uma investigação de forma planejada, desenvolvida dentro das normas e o rigor da metodologia científica.

Segundo Gil (1999) pode se definir o método científico como sendo o conjunto de procedimentos intelectuais e teóricos adotados para se alcançar o conhecimento.

Pesquisadores que adotam a metodologia qualitativa acentuam a natureza social de construção da realidade, a íntima relação entre o pesquisador e o objeto de estudo e os fatores situacionais impeditivos que moldam a investigação. Por outro lado, os estudos quantitativos enfocam o relacionamento causal entre variáveis e não entre processos. A investigação é intencionalmente colocada em uma estrutura de livre valor .

Em geral, os métodos qualitativos são mais adequados para os estudos descritivos e exploratórios, auxiliando na compreensão e desenvolvimento inicial de uma fundamentação teórica para um dado fenômeno de interesse.

Na abordagem do problema, a pesquisa pode ser quantitativa ou qualitativa. Para Silva e Menezes (2004), pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e atribuição de significados são básicas no processo qualitativo. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o agente-chave.

A pesquisa qualitativa ajuda a estabelecer uma relação dinâmica entre os conceitos de vários autores e o sujeito objeto do estudo. O objetivo é estabelecer

relações entre tais práticas, que se traduzem em objetivo através de vários processos praticados, e a subjetividade de alguns conceitos acadêmicos que foram desenvolvidos a partir de sua aplicação a outros mercados e a outros segmentos econômicos.

Mattar (1999) nos leva a crer que a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa quando se trata da melhoria de um programa ou plano, ou mesmo no caso da proposição de planos, apesar de não ser adequada para avaliar resultados de programas ou planos. Entre as várias razões para a utilização da pesquisa qualitativa, a principal está na possibilidade de proporcionar uma visão melhor e a compreensão do problema. Essa modalidade de investigação é uma alternativa de investigação mais global para a descoberta e compreensão do que se passa dentro e fora dos contextos organizacionais e sociais.

Assim sendo, neste estudo, foi conduzida uma investigação científica, norteada pelo objetivo geral e específico definidos, contemplando o método qualitativo, tendo em vista trabalhar com dados coligados nas interações interpessoais, com a participação do pesquisador na compreensão e interpretação, que foi desenvolvida em função da problemática, aliada ao embasamento teórico a respeito do assunto.

5.1 O MÉTODO DO ESTUDO DE CASO ÚNICO

Para se obter resultados válidos e significativos de uma pesquisa, o emprego e a apropriada implementação do método mais adequado para o tema estudado são fatores críticos de sucesso. Por isso a metodologia adequada é determinada primeiramente pelas questões, que irão orientar a investigação, e em segundo lugar, pelo corrente estado do conhecimento adquirido na literatura (GIL, 1999).

Na visão de Yin (2001), o estudo de casos é um exemplo de pesquisa qualitativa bem sucedida, que tem proporcionado importantes análises além de valiosa contribuição para o desenvolvimento da teoria. A importância da utilização do método de estudos de casos é defendida pelo autor, por permitir o uso de forma balanceada dos pensamentos dedutivo e indutivo. Além disso, tem o potencial de introduzir novos conceitos e paradigmas, os quais são essenciais para o avanço da teoria. Portanto, este método não é apenas útil e eficaz, mas uma indispensável ferramenta no processo de desenvolvimento da teoria.

Segundo Mattar (1999), o estudo de caso é uma maneira de aprofundar o conhecimento de problemas não completamente definidos, já que é um método muito eficaz para estimular a compreensão e sugerir hipóteses e questões para pesquisa.

Para Mattar (1999), como o estudo de caso é um método de pesquisa exploratória, tem a finalidade de gerar hipóteses, e não verificá-las, além de aumentar os conhecimentos sobre o problema em estudo. Três são as suas características, segundo esse autor:

- Os dados devem ser obtidos a tal nível de profundidade que possibilite caracterizar e explicar detalhadamente os aspectos específicos do caso em estudo, mostrando as semelhanças e diferenças, quando comparado a outros apresentados por outros autores.
- A segunda característica é a atitude receptiva do pesquisador, caracterizada pela busca de hipóteses, e não por conclusões e verificações.
- A terceira é a capacidade do pesquisador de ter a sensibilidade de juntar, numa única interpretação, os inúmeros e diversos aspectos e desdobramentos do objeto pesquisado.

Yin (2001) acrescenta que, quando o foco da pesquisa está direcionado para um problema contemporâneo e não para um problema de natureza histórica, a aplicação do estudo de casos é considerada a mais apropriada. A utilização do método do estudo de caso tem por finalidade explorar, descrever, ilustrar e explicar diferentes fenômenos. Para o autor, apesar de freqüentemente ser utilizado em conjunto com outras técnicas de pesquisa, para complementar e conectar os objetos de estudo, não pode ser considerado como um sub-componente de outro método. Portanto, é um método que tem méritos próprios e pode ser utilizado de forma individual.

Na concepção de Gil (1999) o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado. O método do estudo de caso é uma das técnicas de pesquisa qualitativa mais utilizada, por ser o método mais conveniente para apreender e documentar tanto o conhecimento quanto a experiência.

Marconi e Lakatos (1996), enfatizam que a pesquisa de campo traz como vantagens:

- a) acúmulo de informações sobre determinado fenômeno, que também podem ser analisados por outros pesquisadores, com objetivos diferentes;
- b) facilidade na obtenção de uma amostragem de indivíduos, sobre determinada população ou classe de fenômeno.

O estudo de caso, como uma forma de aprofundar o conhecimento de problemas não suficientemente definidos se aplica a esta situação exatamente por estimular a compreensão e sugerir hipóteses e questionamentos que levem a conclusões sobre a implantação do Marketing de Relacionamento numa organização no ramo de hotelaria.

Segundo Yin (2001), estudo de caso único e multicaso são duas variantes da metodologia de estudos de casos. A estrutura metodológica e procedimentos adotados para um estudo de multicaso são virtualmente idênticos àqueles adotados para um estudo de caso único. Por isso, a abordagem do estudo de caso único foi à metodologia utilizada para o presente estudo.

5.2 NÍVEIS DA PESQUISA: EXPLORATÓRIA E DESCRITIVA

A pesquisa exploratória tem por objetivo desenvolver, esclarecer e modificar idéias e conceitos, de forma a tornar mais explícito o tema ou a construir hipóteses a seu respeito (GIL, 1999). Além disso, a pesquisa exploratória permite ao pesquisador um maior conhecimento sobre o tema em estudo. Utiliza ferramentas tais como: levantamento bibliográfico e documental, entrevistas com quem teve experiência prática com o tema, visando auxiliar na definição dos objetivos do estudo e formar o referencial para ajudar na fundamentação dos resultados.

Os levantamentos bibliográficos revestem-se de grande importância para o aprofundamento do estudo, envolvendo a busca do conhecimento e pensamento de estudiosos em assuntos ligados ao tema, através de livros, revistas especializadas, jornais, dissertações e teses apresentadas em universidades, dentre outros (MATTAR, 1999).

Para Mattar os levantamentos documentais contemplam os dados da organização ou do setor em que atua, referente à posição atual e sua evolução sob o ponto de vista organizacional ou financeiro. Já os levantamentos das situações vivenciadas permitem a síntese de experiências relevantes a respeito do tema em estudo, através de entrevistas individuais ou com grupos de especialistas que conhecem o assunto.

A pesquisa descritiva tem por objetivo traçar as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis, mediante a utilização de técnica de coleta de dados padronizada (GIL, 1999).

Mattar (1999), ressalta outras características marcantes da pesquisa descritiva como a definição clara de objetivos, a adoção de procedimentos formais, a rigidez na sua estruturação, sendo muito utilizadas para a solução de problemas ou para análise de alternativas. Para o autor, a maioria das pesquisas de marketing realizada é descritiva, por ser uma das mais solicitadas por diversos tipos de organizações. Através dela podem-se identificar as relações entre variáveis como também determinar a natureza das mesmas.

Segundo Mattar (1999), as pesquisas descritivas compreendem grande número de técnicas de coleta de dados compreendendo: entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários pelo correio, questionários pessoais e observação.

Para Silva e Menezes (2004), a pesquisa descritiva possibilita descrever as características de determinado fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários e observação sistemática, como forma de levantamento.

As diferenças entre as pesquisas exploratórias e descritivas são indicadas por Mattar (1999) afirmando que, diferentemente do que ocorre nas pesquisas exploratórias, a elaboração das questões de pesquisa descritiva pressupõe um grande conhecimento do problema a ser investigado. A pesquisa exploratória vem de explorar para criar uma aproximação, uma familiaridade em relação ao fato ou fenômeno, sendo realizada através de levantamento bibliográfico, entrevistas com

profissionais da área e visitas, entre outros. Já a base descritiva se fundamenta no intuito de justificar e compatibilizar os objetivos, que o autor define como a descrição do fato ou fenômeno após a pesquisa exploratória, sendo o levantamento de características conhecidas de um fenômeno ou situação.

Assim, tanto a análise de dados secundários disponíveis quanto as entrevistas informais com pessoas especializadas no assunto de interesse são úteis como técnicas de exploração.

Quanto aos meios, o presente trabalho foi conduzido na forma de pesquisas bibliográficas e estudo de caso (campo). Bibliográfica, porque a fundamentação teórica do trabalho está baseada na investigação em livros, periódicos, jornais, revistas e internet. A pesquisa foi de campo, porque coletou informações em um Hotel. Neste sentido, confirma-se também como um estudo de caso.

No presente estudo foram utilizadas pesquisas exploratória e descritiva e na sua elaboração foram empregadas entrevistas pessoais com ajuda de um roteiro de questionário.

5.3 UNIVERSO E AMOSTRAGEM DA PESQUISA

Entende-se como universo de pesquisa ou população um conjunto definido de elementos possuidores de determinadas características. A amostra é um subconjunto do universo ou da população, através do qual são estabelecidas ou apreciadas as características deles (GIL, 1999).

Mattar (1999) afirma que a coleta e análise de apenas alguns elementos da população em estudo, desde que orientada de acordo com critérios estatísticos e acompanhados de alguns cuidados operacionais, são satisfatórios para proporcionar as informações procuradas sobre esta população, de forma relevante e consistente.

Segundo Gil (1999), a amostragem é fundamentada pelas leis estatísticas que lhe conferem fundamentação científica. As amostras podem ser classificadas em probabilística e não probabilística. As amostras probabilísticas são rigorosamente científicas e baseiam-se nas leis estatísticas dos grandes números, e da regularidade estatística.

A tipologia da amostragem probabilística contém amostragem aleatória simples, sistemática, estratificada, por conglomerado e por etapas. Na amostragem não probabilística encontram-se os tipos: por acessibilidade, por tipicidade e por cotas (GIL, 1999).

Para Gil (1999), a amostragem estratificada é caracterizada pela seleção de uma amostra de cada subgrupo da população considerada e que a fundamentação para determinar os subgrupos ou estratos pode ser encontrada nas propriedades consideradas como relevantes. A amostragem estratificada comporta duas subdivisões: proporcional e não proporcional. A proporcional é caracterizada por contemplar uma amostra aleatória de cada grupo, proporcional à extensão do subgrupo. A não proporcional se caracteriza por não conter de forma proporcional, as amostras dos vários estratos em relação ao universo pesquisado.

O presente estudo contempla uma amostragem não probabilística estratificada (em função do tempo, dos recursos materiais / humanos, por tratar-se de uma pesquisa acadêmica), com o critério da acessibilidade, que significa, segundo Vergara (2000), “longe de qualquer procedimento estatístico, selecionando os elementos pela facilidade a eles”.

O universo da pesquisa de campo, foram os departamentos de Atendimento, Comercial e Marketing da empresa de hotelaria, situada no município do Rio de

Janeiro. A empresa utiliza o programa de marketing de relacionamento para o processo de fidelização com os seus clientes.

Entretanto, a amostra de sujeitos não foi grande, pois se trata de uma implantação específica de um programa de relacionamento em um hotel, com poucos gestores envolvidos, máximo três no total; sob este aspecto, foi uma amostra não-probabilística (GIL, 1999) segundo a estratégia de amostra proposital “*identifies cases of interest from people who know people who know people who know what cases are informationrich, that is, good examples for study, good interview subjects*”. (PATTON, 1990, p.182).¹

5.4 SELEÇÃO DE SUJEITOS

Os sujeitos da pesquisa foram os funcionários (estratificados e selecionados), representados pelo gerente que atuam na linha de frente – ou seja, o que interage diretamente com os hóspedes, pelos gerentes comercial e de marketing de uma empresa do ramo hoteleiro situada no município do Rio de Janeiro, que utiliza um programa de marketing de relacionamento.

Os critérios de seleção dos sujeitos entrevistados deram-se a partir de gestores da empresa do ramo hoteleiro que colaborarem com a pesquisa, expondo e descrevendo a experiência na utilização do marketing de relacionamento. O período que este estudo compreendeu foi desde o instante em que a empresa pesquisada começou o processo de implementação do marketing de relacionamento, até os dias atuais.

¹ Identifica casos de interesse de pessoas que conhecem pessoas que conhecem outras pessoas, que por sua vez conhecem casos ricos em informações, ou seja, bons exemplos para o estudo, bons sujeitos de pesquisa. (tradução livre do autor)

Neste estudo foi proposto entrevistas para os gerentes citados acima, de forma a entender o funcionamento dos departamentos. Os gerentes foram questionados: a) sobre todo o funcionamento do negócio; b) sobre como a empresa mantém relacionamentos com os seus clientes; c) sobre qual a sua participação e responsabilidade nesses processos. A partir dessas entrevistas, foi possível entender todo o funcionamento da empresa e os relacionamentos mantidos entre eles. A entrevista é uma técnica na qual o investigador se apresenta ao investigado e lhe formulam perguntas, com o objetivo de obter os dados necessários à investigação (MATTAR, 1999).

A análise e reflexões desses funcionários foram importantes para o projeto de marketing de relacionamento do hotel, os quais contribuíram para o enriquecimento do estudo.

5.5 FONTES PRIMÁRIAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

De acordo com Mattar (1999) as fontes de dados podem ser primárias e secundárias. Denominam-se fontes primárias de dados aquelas em que os dados podem ser obtidos diretamente junto aos portadores dos mesmos. Tais dados nunca foram coletados, tabulados e analisados anteriormente. As fontes secundárias contêm dados que já foram coletados, tabulados e analisados. São constituídas por informações disponíveis para consulta, levantamentos bibliográficos e documentais, estatísticas e pesquisas realizadas anteriormente. Para a coleta dos dados, é imprescindível determinar as fontes para sua obtenção e formas de disponibilização.

Para atingir o objetivo geral definido para estudo, foram criados e aplicados os instrumentos para coleta de dados junto ao público interno na organização investigada, utilizando-se roteiro de questionário, com perguntas fechadas, abertas,

relacionadas e, entrevistas pessoais para os gerentes, visando o delineamento dos objetivos específicos e a consolidação das informações.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, com perguntas mais flexíveis. Assim, a entrevista foi guiada por uma lista de perguntas ou assuntos que foram explorados, e esse formato permitiu ao investigador que consiga captar a visão geral do respondente.

Segundo Mattar (1999), o questionário deverá abordar com uma quantidade determinada de perguntas. O pesquisador é quem determina o tamanho, a natureza e o conteúdo do questionário, levando-se em conta o problema pesquisado, e respeitando o entrevistado, como ser humano com interesses e necessidades diferentes do pesquisador.

O questionário é uma das técnicas de investigação, sendo composto por questões escritas apresentadas aos detentores de dados, para a obtenção de opiniões, percepções, interesses, situações vivenciadas, dentre outros (GIL, 1999). Segundo o autor, as questões fechadas apresentam um conjunto de alternativas de respostas para que se escolha a que melhor representaria uma situação ou a opinião do respondente. Nas questões abertas, as perguntas são elaboradas para permitir a resposta de forma livre, sem nenhuma restrição. As questões relacionadas possuem perguntas que dependem de uma resposta dada anteriormente. Para efeitos deste estudo, que utiliza entrevista semi-estruturada, foi desenvolvido um roteiro de questionário.

5.6 FONTES SECUNDÁRIAS DE DADOS E INSTRUMENTOS PARA OBTENÇÃO

Para aprofundar o estudo, foram utilizados dados de fontes secundárias através do levantamento bibliográfico, com o objetivo de consolidar teorias e

pensamentos dos autores clássicos de marketing de relacionamento, em livros. Pretende-se mostrar a interface existente entre os conhecimentos de marketing e o turismo.

5.7 DEFINIÇÃO E APLICAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Foi criado um roteiro de questionário, abordando o diagnóstico organizacional e assuntos relacionados à área de marketing.

O instrumento de coleta em questão teve por objetivo captar características do hotel em estudo e suas ações em marketing de relacionamento. O questionário contém perguntas abertas e fechadas, conforme apresentada em anexo.

5.8 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Em virtude da natureza do problema investigado, o tratamento e a análise dos dados, realizados inicialmente com base nos dados obtidos quando da revisão bibliográfica, recaíram sobre uma abordagem qualitativa. Após as entrevistas, foram levantados aspectos referentes ao projeto de marketing de relacionamento nessa organização, bem como as questões relativas ao processo de satisfação, fidelização e retenção de seus clientes e a maneira como a organização percebe a influência do marketing de relacionamento nessa questão.

6 RESULTADO DA PESQUISA

6.1 ANÁLISE DOS DADOS - ROTEIRO DOS QUESTIONÁRIOS

Os resultados obtidos pelo estudo de caso são apresentados de modo a atender aos objetivos propostos por este trabalho. Inicialmente, caracteriza-se a instituição em estudo. Num segundo momento é descrita situação da estrutura organizacional, como base para o desenvolvimento das estratégias de Marketing de Relacionamento.

O hotel em estudo, pertencente à rede Accor Hotels, uma das referências mais importantes em destinos de negócios e de lazer em todo o mundo. Além de oferecer a hospitalidade, os hotéis desta rede destacam-se pela personalidade marcante de cada unidade, bastante influenciada pela cultura da área onde está presente.

A rede possui mais de 150 unidades instaladas em 50 países, nos cinco continentes, com aproximadamente de 27 mil apartamentos sob a supervisão de 20 mil funcionários. A bandeira surgiu em 1964, na cidade francesa de Strasbourg. Até ao final de 2005, a rede deve atingir o total de 200 hotéis em todo o mundo. A marca é uma das mais conhecidas na hotelaria de luxo internacional com unidades em grandes centros. Todas as unidades possuem uma superestrutura para a concretização de encontros de negócios, desde reuniões até seminários e convenções.

No Brasil, a marca chegou em 1990, totalizando atualmente seis unidades, distribuídas pelas regiões da Costa do Sauípe (2) e de Salvador (1), ambas na Bahia, nas cidades do Rio de Janeiro (1), de São Luis (1), no Maranhão, e de São Paulo (1), com mais de 1,5 mil apartamentos de luxo no país. Quatro dos seis hotéis estão localizados propositalmente em capitais brasileiras; o hóspede em viagem de

negócios é o perfil mais comum, totalizando 88% do total, enquanto os hóspedes em viagem de lazer representam 12% da hospedagem.

A unidade, localizada no Rio de Janeiro, na praia de Copacabana, passou por uma reforma que custou cerca de US\$ 25 milhões para adequar os 388 apartamentos ao alto padrão da rede. Localizado na Avenida Atlântica, o hotel proporciona aos hóspedes várias formas de lazer: duas piscinas, uma para o sol da manhã e outra para o sol da tarde, saunas mistas (seca e a vapor), salas de massagem, ginástica e musculação.

A unidade em estudo possui 400 colaboradores, com 388 unidades com varanda, ar condicionado e janelas anti-ruído, sendo deste total 80% com vista para o mar, com 112 unidades para hóspedes não fumantes e 5 unidades para deficientes físicos. O hotel ainda conserva uma das lembranças mais admiradas nas décadas de 40 e de 50: os salões de chá. O Chá & Simpatia é oferecido de segunda a sexta-feira, em ambiente com vista para a praia de Copacabana.

O hotel dispõe de completa infra-estrutura com 10 salões para eventos e convenções, com capacidade para até 2,5 mil pessoas; isto sem contar O *Business Center*, formado por 13 salas que funcionam como escritórios para até 30 pessoas. Com o objetivo de personalizar ao máximo cada atendimento, a unidade carioca oferece serviços de mordomo 24 horas e o *guest relations*, que visam antecipar-se em atender os desejos dos hóspedes.

Foram descritos nesta etapa os dados coletados a partir de roteiro de questionário semi-estruturado, respondidos pelos sujeitos da pesquisa. A pesquisa de campo foi desenvolvida com base em uma amostra proposital (PATTON, 1990) de três funcionários da empresa hoteleira que estão engajados do processo de marketing de relacionamento. Cada funcionário entrevistado pertencia aos seguintes

departamentos: comercial, de marketing e atendimento. Com esses sujeitos obtiveram-se as seguintes informações para a análise:

Grupo1 de perguntas:

Objetivo específico	Desenvolvimento de perguntas	Contribuição para os objetivos
Identificar os aspectos do turismo de negócios, que deverão ser considerados no gerenciamento do programa de marketing de relacionamento.	1- Motivo da viagem (em %): <input type="checkbox"/> Laser <input type="checkbox"/> Negócios <input type="checkbox"/> Outros 2- Quais são as principais empresas que mantém relacionamentos com o hotel? 3- Qual o perfil do turista de negócios que vem ao hotel? 4- Qual a frequência média de um turista de negócios durante o ano? 5- Qual a época do ano em que o hotel recebe mais turistas de negócios? 6- Qual valor médio gasto por um turista de negócios no hotel?	Através das respostas, conseguir mapear as principais características deste segmento, as quais servirão como insumo de dados para a elaboração da estratégia do marketing de relacionamento.

Pergunta 1

Respostas:

Segundo os entrevistados, de março a novembro, em torno de 80% dos clientes se hospedam no hotel por motivos de trabalho, enquanto os 20% restantes vem para a cidade a laser ou estudo. Já no período entre dezembro e março este percentual muda para 90% de clientes que se hospedam na cidade em busca de laser contra 10 % que vem a trabalho.

Pergunta 2**Respostas:**

Todos os entrevistados disseram que o hotel recebe anualmente turistas de negócios de diversos setores, mas as empresas que mantém relacionamentos com o hotel são do segmento de telefonia celular, alimentação, área financeira e algumas consultorias. Segundo os entrevistados, a maior parte dessas empresas tem como matriz a cidade de São Paulo e preferiram não citar nomes das mesmas.

Pergunta 3**Respostas:**

Segundo os gerentes entrevistados, geralmente são homens, funcionários de altos cargos em suas empresas, que ficam poucos dias na cidade, buscando encontrar conforto, praticidade e serviços de qualidade e diferenciados em sua estadia.

Pergunta 4**Respostas:**

As respostas foram bastante parecidas; o turista de negócios se hospeda em média de cinco a seis vezes ao ano, ficando em torno de três dias (durante a semana) na cidade.

Pergunta 5**Respostas:**

Conforme já relatado na primeira pergunta, os meses de maior concentração desse tipo de turista é entre março e novembro.

Pergunta 6

Respostas:

O gerente comercial e de marketing tinham essa informação bem precisa e alinhada; segundo os mesmos, esse tipo de turista gasta em torno de R\$200,00 no hotel. O terceiro entrevistado não possuía esta informação.

Grupo2 de perguntas:

Objetivo específico	Desenvolvimento de perguntas	Contribuição para os objetivos
<p>Descrever (conhecer) o programa de marketing de relacionamento usado no hotel.</p>	<p>7- Há quanto tempo começou o programa de marketing de relacionamento?</p> <p>8- O que levou o hotel a implantar um programa de marketing de relacionamento?</p> <p>() Busca pela competitividade () Diferenciação em relação à concorrência () Para aumentar a satisfação dos seus Clientes () Medir a fidelidade de seus Clientes () Descobrir as necessidades de seus Clientes () Medir a fidelidade de seus Clientes Redução no custo de aquisição de novos Clientes () Oferecer um atendimento personalizado a seus Clientes () Aumento nas vendas e um conseqüente aumento de fatia de mercado</p> <p>9- De qual área surgiu a idéia da implantação do programa?</p> <p>10- Na época da implantação do programa, quais obstáculos foram superados?</p> <p>11- Como funciona o processo de marketing de relacionamento no hotel?</p> <p>12- Os vários tipos de relacionamentos entre o hotel e os clientes são registrados? Como?</p> <p>13- De que forma o hotel é capaz de oferecer serviços personalizados?</p>	<p>Identificar as principais etapas, assim como os processos e aspectos estratégicos utilizados no programa de marketing de relacionamento do hotel. Buscar o entendimento do programa como um todo.</p>

Pergunta 7

Respostas:

Todos os entrevistados disseram que o programa de marketing de relacionamento começou no primeiro trimestre de 2002, devido à expansão do hotel e com percepções entre eles bem parecidas em relação ao assunto.

Pergunta 8**Respostas:**

Neste sentido, as respostas foram unânimes entre os entrevistados. Os aspectos comuns formam: o aumento pela satisfação dos clientes; descobrir as necessidades dos hóspedes; oferecer um atendimento personalizado; e a busca por uma diferenciação em relação à concorrência.

Pergunta 9 .**Respostas:**

Para dois dos entrevistado a idéia surgiu da diretoria de marketing do hotel. Para o outro entrevistado, não houve uma área específica, e sim uma necessidade mercadológica.

Pergunta 10**Respostas:**

Na visão do gerente de marketing, a falta de conhecimento no assunto associado à resistência de alguns funcionários foram os principais obstáculos. Outro entrevistado relata também a resistência de alguns empregados mais antigos e acomodados a processos ultrapassados. O terceiro entrevistado afirma que o principal obstáculo foi a resistência a uma mudança cultural da empresa, o que gera sempre conflitos.

Pergunta 11**Respostas:**

Observa-se nas respostas dos entrevistados, definições e posições similares entre eles. Funciona desde a reserva até o *check out* do hóspede. Através do banco de

dados (*database marketing*), consegue-se todas as informações necessárias sobre o hóspede, caso ele já tenha se hospedado no hotel. Com o cruzamento das informações e uma análise individual de cada cliente, sabem-se seus hábitos e costumes. Para todos os entrevistados o grande diferencial do marketing de relacionamento do hotel são os programas de fidelidade, que tem grande aceitação pelos hóspedes, conseguindo proporcionar relacionamentos duradouros com os clientes.

Pergunta 12

Respostas:

Neste sentido, todos os três entrevistados afirmaram que os relacionamentos são registrados pelo hotel. Para eles, em todos os pontos que o cliente tem contato com os funcionários, as informações individuais do cliente são analisadas e cruzadas pelo *database*.

Pergunta 13

Respostas:

Todos os três gerentes relataram opiniões bem parecidas e coesas. Um dos entrevistados afirmou que ao se conhecer a fundo o perfil do cliente, criam-se atrativos e novidades que permitam a retenção do mesmo. Para o gestor da área Comercial, a oferta de serviços personalizados só é possível quando se tem à manutenção do relacionamento, entendendo e proporcionando atrativos que satisfaçam os clientes. O outro entrevistado afirma que com a utilização do sistema informatizado, possibilita saber o perfil do hóspede em tempo hábil para uma ação.

Grupo 3 de perguntas:

Objetivo específico	Desenvolvimento de perguntas	Contribuição para os objetivos
Identificar o nível de conhecimento e recursos do hotel para a gestão do programa de marketing de relacionamento.	<p>14- Você tem instrumentos ou sistemas tecnológicos para reconhecer o cliente quando ele volta ao hotel? O sistema de informações atende a suas necessidades?</p> <p>15- Os objetivos do projeto foram expostos para os funcionários do hotel?</p> <p>16- Para você, o que é ter um bom relacionamento com o cliente?</p> <p>17- Qual sua percepção após a implantação do programa de marketing de relacionamento?</p> <p>() Maior satisfação dos Clientes () Aumento da fidelidade dos Clientes () Aumento do market-share () Maior retenção dos clientes atuais</p> <p>18- Você acredita que o programa Marketing de relacionamento, de alguma forma, contribui para a melhorar o relacionamento entre Cliente e organização?</p> <p>19- Qual departamento é responsável pela mensuração dos resultados do programa de marketing de relacionamento?</p> <p>20- Para você, em termos de infra-estrutura e funcionários, o hotel está capacitado para desenvolver um programa de marketing de relacionamento com qualidade?</p> <p>21- Você conhece o programa de marketing de relacionamento em todo os seus aspectos? Foi realizado algum treinamento?</p>	<p>Analisar se o hotel tinha e tem condições de implantar uma gestão coerente e satisfatória de um programa de marketing de relacionamento.</p> <p>Identificação dos recursos técnicos e humanos para colocação do programa em prática.</p>

Pergunta 14**Respostas:**

Observa-se nas respostas dos entrevistados, posições bem parecidas entre eles. Eles relataram que o sistema (*client system*) implantando no hotel, o qual está sempre alimentado por um database marketing, permite identificar o cliente desde o momento que a reserva é feita em seu nome. E quando hóspede já está nas dependências do hotel e informa o número do quarto, o funcionário que o está atendendo tem a informação do perfil deste cliente.

Pergunta 15**Respostas:**

Unanimemente, os entrevistados informaram que foram realizadas várias reuniões e treinamentos com a maioria dos funcionários do hotel. Segundo eles, o importante era fazer com que toda a empresa estivesse focada em um objetivo comum.

Pergunta 16**Respostas:**

Observa-se nas respostas dos entrevistados que a empresa precisa criar um bom relacionamento com os seus hóspedes, para que estes a recomendem para amigos e conhecidos. Ainda informaram que ter um bom relacionamento é formar amigos e não clientes.

Pergunta 17**Respostas:**

Todo os entrevistados apontaram que após a implementação do processo de marketing de relacionamento todos os aspectos citados tiveram uma melhoria em seus resultados. Isto pode ser comprovado pela taxa de ocupação média do hotel, que aumentou em torno de 35%. Além disso, segundo eles, todas as pesquisas de satisfação realizadas com os clientes reforçam o sucesso da ação, assim como a retenção dos clientes.

Pergunta 18:**Respostas:**

Os entrevistados afirmam que houve uma melhoria no relacionamento após a implementação do programa de marketing de relacionamento, pois se conhece

melhor as necessidades e desejos dos clientes, criando-se diferenciais que façam do hotel um lugar “especial”. Nos dias atuais é possível atender os clientes (hóspedes) com a qualidade dos serviços que eles esperam.

Pergunta 19

Respostas:

Dois entrevistados disseram que foi criada uma área no departamento de marketing que funciona como um database marketing, que cruza as informações coletadas. O outro gerente informou que foi criado um departamento de relacionamento com os hóspedes, composto por um coordenador e dois responsáveis da área de hotelaria, para medir os resultados oriundos do programa de relacionamento.

Pergunta 20

Respostas:

Observa-se nas respostas dos entrevistados, definições e posições diferentes entre eles. Para dois dos entrevistados, numa visão mais positivista, afirmaram que o hotel tem infra-estrutura e funcionários capacitados para conduzir este novo processo com qualidade. A resposta é reforçada, por um dos gestores, citando a complexidade e exigência dos processos seletivos de recrutamento dos funcionários. Entretanto, um dos entrevistados tem uma visão mais cautelosa e responde que o hotel precisa investir mais em treinamento para os funcionários das atividades operacionais, pois no seu entendimento estes ainda possuem certas dificuldades em lidar com todos os detalhes e recursos que o sistema computacional disponibiliza.

Pergunta 21

Respostas:

As respostas foram divergentes e específicas de cada departamento. Para o gerente de marketing o programa é objetivo e foca principalmente o atendimento personalizado para cada cliente. Na visão do gerente comercial, os aspectos relacionados ao *input* das informações no *database* e sua análise é um ponto ainda a ser entendido de uma maneira mais profunda. O gerente de atendimento relatou que conhece o conceito do programa, seus objetivos, e a utilização do sistema operacional de identificação do cliente.

Grupo 4 de perguntas:

Objetivo específico	Desenvolvimento de perguntas	Contribuição para os objetivos
Identificar a estratégia de fidelização da empresa.	22- O hotel mantém alguma forma de contato com seus clientes (ao menos uma vez por ano)? <input type="checkbox"/> Sim. Quais? <input type="checkbox"/> Não 23- Existe algum programa de fidelidade com os clientes do hotel? 24 - Como se pode diferenciar grupos de clientes por necessidades? 25- Quais as principais necessidades do cliente e como elas podem ser satisfeitas? 26- O hotel adota promoção e marketing para aumentar a taxa de ocupação e permanência do hóspede, especialmente na baixa estação? <input type="checkbox"/> Sim. Quais? <input type="checkbox"/> Não 27- Os registros de hóspedes são analisados para localizar os clientes habituais que não estão retornando? <input type="checkbox"/> Sim. Quais? <input type="checkbox"/> Não 28- Indique os instrumentos diferenciais adotados pelo hotel para os hóspedes freqüentes: <input type="checkbox"/> Concessão de descontos/promoções em preço <input type="checkbox"/> Concessão de brindes no reingresso como boas-vindas <input type="checkbox"/> Concessão de up-grade no nível de acomodação após determinado número de estadas	Procurar identificar, através dos aspectos analisados, a eficácia do programa de marketing de relacionamento, no que diz respeito a resultados satisfatórios na fidelização de seus clientes.

	<input type="checkbox"/> Atendimento personalizado no check-in <input type="checkbox"/> Identificação de gostos e preferências do hóspede quanto à acomodação <input type="checkbox"/> Identificação de gostos e preferências do hóspede quanto a alimentos e bebidas <input type="checkbox"/> Atendimento customizado em função do motivo da viagem <input type="checkbox"/> Atendimento customizado para minorias especiais (fumantes, idosos, portadores de deficiências, alimentação especial) 29- Algum programa especial de atendimento e fidelização para empresas parceiras? 30- Algum programa de atendimento especial e fidelização para agências de viagens?	
--	---	--

Pergunta 22

Respostas:

Os entrevistado foram unânimes em dizer que sim. O contato é feito através de mala-direta, em datas específicas. Além disso, toda vez que acontece algum evento diferente na cidade, ou já ultrapassou o tempo médio em que o hóspede retornaria ao hotel, é enviada uma correspondência personalizada, visando o retorno do mesmo.

Pergunta 23

Respostas:

As respostas foram diversas no que tange ao conhecimento a fundo dos programas. Todos os gerentes informaram que existem programas de fidelização que funcionam como uma espécie de milhagem. É parecido com que as empresas áreas fazem com seus clientes cativos. Os entrevistados das áreas de marketing e comercial explicaram que existem 2 programas fundamentais: O primeiro seria o programa de fidelidade *Complimentes*, criado especialmente para retribuir a fidelidade de hóspedes que escolhem o hotel a negócios ou lazer. O outro programa de fidelidade

seria o *Club Bienvenue*, que oferece diversos benefícios aos seus associados nos restaurantes e bares.

Pergunta 24

Respostas: O gestor da área de atendimento não respondeu a essa questão de forma clara, tendo-se a impressão que não tinha conhecimento a respeito do que foi perguntado. Já os outros dois entrevistados afirmaram que o modo mais fácil de diferenciar grupos de consumidores, com necessidades distintas é segmentando a base de clientes por hábitos de consumo e padrões de compra. Segundo eles, o banco de dados utilizado no programa de relacionamentos desempenha esta função de uma maneira bem objetiva.

Pergunta 25

Respostas: As respostas foram divergentes. Para o gestor de marketing, cada cliente tem um perfil e necessidades específicas não possui uma linha já pré-definida de necessidades. O diferencial está em procurar o que cada cliente precisa e tentar satisfazer suas necessidades. O atendimento personalizado e o programa de fidelidade ajudam na construção de relacionamentos duradouros com os clientes. O gerente comercial acredita que o principal é tentar identificar as carências de cada hóspede o mais cedo possível e trabalhar buscando a sua retenção. Já para o gerente de atendimento, as necessidades principais são coisas básicas, como: horários de *check in* e *check out* diferentes, entrega do jornal que o cliente costuma ler etc.

Pergunta 26:**Respostas:**

Neste sentido, os três entrevistados, afirmaram que o hotel adota este tipo de promoção. Os meses que compreendem a baixa temporada para o turismo de negócios o preço das diárias caem em torno de 23%; além disso, a cada sete dias hospedados, o cliente tem direito a ficar mais um dia inteiramente grátis.

Pergunta 27:**Respostas:**

Apenas um dos entrevistado não soube responder a pergunta, pois não tem acesso a essa análise. Os demais entrevistados relataram que as informações são geradas em forma de relatório, extraídas do banco de dados do hotel e analisadas mensalmente, a fim de se tomar decisões rápidas e objetivas neste sentido. Quando é identificado que um cliente habitual não está retornando, encaminha-se uma mala-direta com algum tipo de promoção.

Pergunta 28**Respostas:**

Os relatos foram parecidos: a identificação de gostos e preferências do hóspede quanto a acomodação, bebidas e refeições; atendimento personalizado no check-in e atendimento customizado em função do motivo da viagem foram os diferenciais mais apontados pelos entrevistados.

Pergunta 29 e 30**Respostas:**

Conforme aconteceu quando foi perguntado sobre programa de fidelidade para hóspedes, o entrevistado da área de atendimento não sabia a fundo informações sobre o programa de fidelidade para empresas parceiras do hotel, Já os outros dois entrevistados relataram de maneira detalhada como funcionam os programas. Segundo eles existem dois tipos: o *FIDELITÉ CORPORATE REWARDS* e o *FIDELITÉ MEETING REWARDS*.

7- CONCLUSÃO

Apresenta-se nas conclusões uma síntese dos fatos mais relevantes do estudo realizado nesta pesquisa, buscando validar o trabalho através de uma argumentação em relação dos objetivos que foram definidos.

O turismo é considerado no mundo um dos setores da economia que mais cresce, mediante a expansão do mercado de trabalho, a criação de novos empregos e uma distribuição de renda mais justa. Nesse sentido inclui-se também a atividade de hoteleira, impulsionada pelas facilidades de viagens em relação a formas de pagamentos, pela necessidade de lazer ou manutenção do mundo de negócios.

Nestes segmentos, a concorrência tem-se situado em bases tão agressivas, não só através de concorrentes locais assim como por grandes redes estrangeiras, acostumadas a atuar em um mercado cada dia mais globalizado. Com a competição entre os mercados globalizados, fez do cliente o centro de todas as atenções das organizações.

Segundo os teóricos estudados, evidenciou-se que o mercado hoteleiro brasileiro voltado para negócios está em expansão, em função da saturação do setor nos países mais desenvolvidos, estimulando as redes de hotéis a transpor fronteiras na busca por mercados mais lucrativos.

Verificou-se na literatura estudada que o marketing de massa já teve seu auge nos períodos que antecedem o final da década de noventa, quando as estratégias de produto, imagem, preço ou localização proporcionava vantagens competitivas sustentáveis. Hoje, o ambiente competitivo do mercado indica a transformação definitiva no mundo dos negócios, dentro do qual relacionamento é a palavra-chave.

Motivadas pelos incrementos tecnológicos, as organizações oferecem aos clientes uma série de produtos/serviços com funções essencialmente similares, não permitindo a manutenção de diferenciais por longos períodos. Para combater a concorrência, as organizações utilizam várias ferramentas que tem o objetivo de captar e reter a clientes, como por exemplo, ações promocionais e programas de fidelização. Porém, os mesmos são facilmente copiados e num curto espaço de tempo, não representando mais um diferencial competitivo. Neste cenário, as empresas devem ter como foco principal para as atividades de marketing os seus clientes e não seus produtos ou mercados.

Verificou-se na teoria examinada que para implementar ações no sentido de reter clientes, é importante analisar os processos de aquisição, perda e retenção deles. As organizações gastam muitos recursos financeiros e de tempo na obtenção de clientes e pouco na retenção de clientes. Reter clientes é uma relação de aprendizagem. Com o desenvolvimento de um relacionamento entre clientes e a organização cria-se à motivação para que os primeiros ensinem a organização a personalizar os serviços prestados, de acordo com as preferências individuais, tornando conveniente para o cliente manter-se fiel a ela.

A criação de relações com os clientes é uma das melhores maneiras para o descobrimento das necessidades e expectativas do mercado. Além disso, o relacionamento constitui um elo mais difícil de ser rompido entre as instituições e seus clientes. Neste contexto, o Marketing de Relacionamento cria estratégias para o desenvolvimento de relações com os clientes, possibilitando aos gerentes buscar novas tendências de compras, perfil e potenciais de seus clientes.

Segundo o referencial teórico, o marketing possui importante influencia no gerenciamento de relacionamento com os clientes e no cenário de mudanças em que passam as empresas nos dias atuais.

As características sugeridas no referencial teórico sobre a utilização de um programa de marketing de relacionamento como forma de retenção de clientes e investigadas no hotel em estudo, se aproximam da teoria nos em alguns aspectos:

- Diferenciação da concorrência e a busca de uma melhor competitividade;
- Aumento da satisfação dos clientes;
- Atendimento personalizado visando o “encantamento”;
- Utilização de sistemas tecnológicos para o reconhecimento do perfil de cada cliente;
- Implementação do marketing de relacionamento como forma de fidelizar e aumentar o *marketing–share* da organização;
- O cliente é a regra para não se vender apenas serviços e sim relacionamentos.

Na pesquisa de campo, foram identificados alguns fatores que são sustentados pela suposição inicial. O turismo de negócios representa, ao longo do ano, a principal fonte de renda da empresa estudada, tendo este hóspede como característica o curto período de estadia, dificultando ainda mais a construção de relacionamentos. Outro aspecto importante levantado foi à necessidade da criação do programa de marketing de relacionamento como forma de construir uma abordagem particular para cada tipo de cliente, como estratégia de retenção, criando assim um diferencial em relação à concorrência e aumentando satisfação dos hóspedes. As informações são lançadas no sistema, sendo co-relacionadas pelo *database* marketing e analisadas com particularidades específicas visando a criação de um atendimento personalizado.

Na realidade todos os gestores mostraram-se conhecedores do programa de marketing de relacionamento, apenas com níveis de profundidade diferentes, apontando como principal diferencial seus programas de fidelidade. O gerente de atendimento entrevistado possui uma visão mais operacional e não tanto estratégica como os outros dois gestores, mas todos são unânimes em afirmar que o hotel possui infra-estrutura, tecnologia e funcionários capacitados para a sua execução. Evidenciou-se que após a implantação do programa de marketing de relacionamento a taxa de ocupação do hotel aumentou consideravelmente.

Na pesquisa de campo observou-se que a principal estratégia do hotel reter seus clientes é através de seus programas de fidelidade, o *Compliments*, que funciona como uma espécie de programa de milhagem e o Club Bienvenue, onde o associado faz parte de um clube de gastronomia. Para manter relacionamentos com os clientes corporativos foi criado o *Fidalité Corporate Rewards*, bonificando as empresas “parceiras” a cada reserva de hospedagem ou a cada evento realizado. O hotel deseja atingir e encantar tanto o cliente final que utiliza suas instalações, assim como as organizações que mantém contatos comerciais e que são as responsáveis pelo pagamento das diárias.

Finalmente, com intuito de identificar a satisfação dos gerentes entrevistados na utilização do programa de marketing de relacionamento, todos afirmam que após a sua implementação, o hotel conseguiu proporcionar a seus clientes uma sensação de estar se sentindo em casa, mantendo um elevado nível de satisfação, fundamental em num mercado acirrado que é o de hotelaria no município do Rio de Janeiro.

Pela importância do setor de turismo de negócios para a economia brasileira, a pesquisa não pode considerar-se fechada. No desenvolvimento da dissertação

foram analisados os conceitos mais importantes sobre marketing de relacionamento e turismo de negócios. Uma preocupação sobre novas estratégias de marketing de relacionamento e fidelização deverão estar presentes no desenvolvimento de novos trabalhos. O autor acredita que a pesquisa deveria prosseguir abrangendo também a opinião dos clientes sobre o programa de marketing de relacionamento implementado no hotel. Somente assim poderíamos ter uma percepção maior da satisfação dos hóspedes.

BIBLIOGRAFIA

ACERENZA, M. A . **Promoção turística**: um enfoque metodológico. São Paulo: Pioneira, 1986.

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade**: a vantagem competitiva – como entender e identificar as necessidades de seus clientes. São Paulo: Makron Books, 1992.

ANDRADE, J. V. **Turismo**: fundamentos e dimensões. São Paulo: Ática, 1995

ANSARAH, M. G. R. **Turismo**: segmentação de mercado. São Paulo:Futura, 2000.

ARRILLAGA, José Ignacio. **Introdução ao estudo do turismo**. Rio de Janeiro: Rio, 1976.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: SENAC, 1998.

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento**: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2001.

BOONE, C. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

BOULLÓN, R.C. **Planejamento do turismo**. São Paulo: Futura, 1997.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo: Atlas, 2000.

BROWN, Stanley A. - **CRM – Customer Relationship Management**: uma ferramenta estratégica para o mundo do e-business. São Paulo: Makron Books, 2001.

CARDOSO, Olga Regina. **Apostila de curso pós-graduação marketing de relacionamento**. UFSC. Florianópolis: IH-7, 2001.

CARVALHO, Caio Luiz. **Turismo no Brasil**: novos rumos. disponível em <http://www.embratur.gov.br> . Acesso em: 09 de setembro de 2004.

CASTELLI, Geraldo. **Excelência em hotelaria**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

COOPER, Chris. **Turismo, princípios e práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CORAZZA, Mariane. **Mercado de viagens de negócios cresce com serviços agregados**. Exame news: fusão no e-learning, disponível em <http://www.uol.com.br/negociosexame> Acesso em 05 de novembro de 2004.

GALLEGO, J. F. **Dirección estratégia en los hoteles del siglo xx**. McGraw-Hill, Madrid, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 a . ed, São Paulo: Atlas, 1999.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1998.

GRIFFIN, Jill. **Como conquistar e manter o cliente fiel**: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros. São Paulo: Futura, 1998.

GRONROOS, C. **Marketing, gerenciamento de serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUERRIER, Y. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes**: uma perspectiva internacional. São Paulo: Futura, 2000

IGNARRA, Luiz Renato. **Fundamentos do turismo**. São Paulo: Pioneira, 1999.

JONES, T. O., SASSER, Jr., W. E. **Why Satisfied Customers Defect**. Harvard usiness Review. November/December, 1995.

KON, Anita. A internacionalização dos serviços. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.39,n.1, p.42-54, jan/mar.1999.

KOTLER, Phillip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

LAGE, B.H.G.; MILONE, P.C. Economia do turismo. Campinas: Papyrus, 1991.

LAKATOS, E.M., MARCONI, M. de A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LIMA, *et al.* Marketing de Serviços , **Apostila da disciplina de Marketing de Serviços**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

LOPES, Adalberto. **CRM em um Cenário de Mudanças *Customer Relationship Management (CRM)*** – Conceitos e estratégias: mudando a estratégia sem comprometer o negócio. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

MATTAR, Fauze Najib – **Pesquisa de marketing**: Metodologia, planejamento. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MOUTINHO, L. **Tourism**: marketing and management handbook. Cambridge: Prattice Hall international, 1987.

MUÑOZ, F. E. **Crítica de la economía turística**. CSIC. Madrid, 1990

OLIVEIRA, Antonio Pereira. **Turismo e desenvolvimento**: planejamento e organização. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVER, Richard W. **Como serão as coisas no futuro**. São Paulo: Negócio, 1999.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative evaluation and research methods**. 2nd ed. California: Sage Publications, 1990.

PECK, M.A. **Integrated Account Management: How Business-to-Business Marketers Maximize Customer Loyalty and Profitability**. AMACON, New York, USA, 1997.

PIRES, Jeane. **Turismo no Brasil**. disponível em <http://www.embratur.gov.br> . Acesso em: 15 de setembro de 2004.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **CRM Series – Marketing 1 to 1: Um guia executivo para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Management.** São Paulo: Makron Books, 2001.

PLOG, S.C. Why destination areas rise and fall in popularity. In: Tourism destination. EUA, 1974.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RIBEIRO, Daniele M. **Examinando os Processos de Coleta e Utilização das informações sobre Clientes em Empresas B2B que estão adotando Estratégia CRM.** Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2002.

SERSON, Fernando M. **Hotelaria: a busca da excelência.** 2. ed. São Paulo: Cobra, 2000.

SCHULER, Vaniza. **O Futuro do Turismo no Brasil.** disponível em <http://www.embratur.gov.br> . Acesso em: 03 de Outubro de 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso.** São Paulo: Atlas, 1996.

SILVA, Edna L; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001 disponível em <http://server.led.br> . Acesso em: 29 de outubro de 2004.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

STORBACKA, K. C. **Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality**. International Journal of Service Management, Vol. 5, No. 5, 21-38, 1994.

SWIFT, Ronald. **CRM – Customer Relationship Management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TRIGO, L. G. G. **Turismo e qualidade: tendências contemporâneas**. Campinas: Papyrus, 2000.

TRIGUEIRO, C. M. **Marketing turístico: como planejar e administrar o marketing turístico para uma localidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TUNIS, A . **O turismo de negócio**. Disponível em: <http://www.abav.com.br>. Acesso em 15 de agosto de 2004.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WHAB, S. **Introdução à administração do turismo**. São Paulo: Pioneira, 1991.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZENONE, Luiz Claudio (Coord.). **Customer Relationship Management (CRM): conceitos e estratégias: mudando a estratégia sem comprometer o negócio.** São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A - Instrumento de Pesquisa: Roteiro para entrevista

1- Motivo da viagem (em %):

() Laser

() Negócios

() Outros

2- Quais são as principais empresas que mantém relacionamentos com o hotel?

3- Qual o perfil do turista de negócios que vem ao hotel?

4- Qual a frequência média de um turista de negócios durante o ano?

5- Qual a época do ano em que o hotel recebe mais turistas de negócios?

6- Qual o valor médio gasto por um turista de negócios no hotel?

7- Há quanto tempo começou o programa de marketing de relacionamento?

8- O que levou o hotel a implantar um programa de marketing de relacionamento?

() Busca pela competitividade

() Diferenciação em relação à concorrência

() Para aumentar a satisfação dos seus Clientes

() Medir a fidelidade de seus Clientes

() Descobrir as necessidades de seus Clientes

() Medir a fidelidade de seus Clientes Redução no custo de aquisição de novos Clientes

() Oferecer um atendimento personalizado a seus Clientes

() Aumento nas vendas e um conseqüente aumento de fatia de mercado

9- De qual área surgiu a idéia da implantação do programa?

10- Na época da implantação do programa, quais obstáculos foram superados?

11- Como funciona o processo de marketing de relacionamento no hotel?

12- Os vários tipos de relacionamentos entre o hotel e os clientes são registrados?

Como?

13- De que forma o hotel é capaz de oferecer serviços personalizados?

14- Você tem instrumentos ou sistemas tecnológicos para reconhecer o cliente quando ele volta ao hotel? O sistema de informações atende a suas necessidades?

15- Os objetivos do projeto foram expostos para os funcionários do hotel?

16- Para você, o que é ter um bom relacionamento com o cliente?

17- Qual sua percepção após a implantação do programa de marketing de relacionamento?

() Maior satisfação dos Clientes

() Aumento da fidelidade dos Clientes

() Aumento do market-share

() Maior retenção dos clientes atuais

18- Você acredita que o programa Marketing de relacionamento, de alguma forma, contribui para a melhorar o relacionamento entre Cliente e organização?

19- Qual departamento é responsável pela mensuração dos resultados do programa de marketing de relacionamento?

20- Para você, em termos de infra-estrutura e funcionários, o hotel está capacitado para desenvolver um programa de marketing de relacionamento com qualidade?

21- Você conhece o programa de marketing de relacionamento em todo os seus aspectos? Foi realizado algum treinamento?

22- O hotel mantém alguma forma de contato com seus clientes (ao menos uma vez por ano)?

() Sim. Quais?

() Não

23-Existe algum programa de fidelidade com os clientes do hotel?

24- Como se pode diferenciar grupos de clientes por necessidades?

25- Quais as principais necessidades do cliente e como elas podem ser satisfeitas?

26- O hotel adota promoção e marketing para aumentar a taxa de ocupação e permanência do hóspede, especialmente na baixa estação?

() Sim. Quais?

() Não

27- Os registros de hóspedes são analisados para localizar os clientes habituais que não estão retornando?

() Sim. Quais?

() Não

28- Indique os instrumentos diferenciais adotados pelo hotel para os hóspedes freqüentes:

() Concessão de descontos/promoções em preço

() Concessão de brindes no reingresso como boas-vindas

() Concessão de up-grade no nível de acomodação após determinado número de estadas

() Atendimento personalizado no check-in

() Identificação de gostos e preferências do hóspede quanto à acomodação

() Identificação de gostos e preferências do hóspede quanto a alimentos e bebidas

() Atendimento customizado em função do motivo da viagem

() Atendimento customizado para minorias especiais (fumantes, idosos, portadores de deficiências, alimentação especial)

() Outros. Especifique:

29- Algum programa especial de atendimento e fidelização para empresas parceiras?

30- Algum programa de atendimento especial e fidelização para agências de viagens?

APENDICE B – Resultados dos questionários respondidos pelos sujeitos:

1- Motivo da viagem (em %):

Entrevistados:	A	B	C
() Laser	12	11	17
() NEGÓCIOS	85	80	75
() Outros	3	9	8

2- Quais são as principais empresas que mantém relacionamentos com o hotel?

- A – Recebemos executivos de diversas empresas, mas sem dúvida a maioria é oriunda do setor de telefonia e bancos.
- B – Principalmente empresas de telefonia celular, área financeira e as multinacionais de alimentos.
- C – A grande maioria trabalha em empresas da área de telefonia, consultorias e as grandes organizações financeiras.

3- Qual o perfil do turista de negócios que vem ao hotel?

- A – Homens, geralmente diretores, que passam pouco tempo na cidade, buscando conforto e serviços diferenciados, além de desfrutar de todas as maravilhas que a cidade possui.
- B – A grande maioria são homens que ocupam altos cargos em suas empresas.
- C – Diretores e altos executivos que passam poucos dias na cidade.

4- Qual a frequência média de um turista de negócios durante o ano?

- A – Em torno de cinco vezes ao ano
- B – Na média umas seis vezes ao ano
- C – Cinco vezes ao ano

5- Qual a época do ano em que o hotel recebe mais turistas de negócios?

- A – Sem dúvida nenhuma entre março e dezembro.
- B – Durante todo anos, menos o período compreendido entre o natal e o carnaval.
- C – O grande boom é no segundo semestre, mas entre março e novembro constatamos um grande número de turistas de negócios em nossas dependências.

6- Qual o valor médio gasto por um turista de negócios no hotel?

- A – Não tenho uma idéia exata sobre este valor
- B – Em torno de R\$200,00
- C – Não ultrapassa os R\$200,00, pois geralmente a empresa já fecha a estadia do hóspede incluindo o café da manhã e o jantar.

7- Há quanto tempo começou o programa de marketing de relacionamento?

- A - O programa começou há três anos atrás, devido à necessidade de conhecermos de uma forma mais individualizada o perfil do cliente que freqüentemente se hospede em nosso hotel.
- B - Foi colocado em prática no início de 2002 e está ajudando o hotel a ter uma abordagem específica para cata tipo de cliente. A peculiaridades que até

então nossa empresa não levava em conta e atrapalhava na manutenção dos relacionamentos com os clientes.

- C - Começou em meados de Março de 2002. Os estudos e os levantamentos das necessidades aconteceram em 1999, com a expansão do hotel.

8- O que levou o hotel a implantar um programa de marketing de relacionamento?

Entrevistados:

- () Busca pela competitividade
- (x) Diferenciação em relação à concorrência A B C
- (x) Para aumentar a satisfação dos seus Clientes A B C
- () Medir a fidelidade de seus Clientes
- (x) Descobrir as necessidades de seus Clientes A B C
- () Medir a fidelidade de seus Clientes Redução no custo de aquisição de novos Clientes
- (x) Oferecer um atendimento personalizado a seus Clientes A B C
- () Aumento nas vendas e um conseqüente aumento de fatia de mercado

9- De qual área surgiu a idéia da implantação do programa?

- A - Da área de marketing, seguindo as tendências da globalização e da necessidade da criação de vantagens competitivas em função da concorrência.
- B - Diretoria e área de marketing – Havia a necessidade da criação do “algo a mais”.
- C - Não houve uma área específica. Foi uma necessidade mercadológica resultante de várias reuniões entre os donos do hotel.

10- Na época da implantação do programa, quais obstáculos foram superados?

- A - Por ser uma área que surgiu com várias linhas de atuação e abordagens distintas, precisamos identificar uma estratégia que se enquadrasse ao nosso segmento e aos tipos de clientes de nosso hotel. Na fase de estudo do programa, encontramos muitas “receitas de bolo” que deram certas em outras empresas, mas ficamos receosos de implementar isso em nossa organização. Outro desafio superado foi mostrar a todos funcionários envolvidos, a importância e como o programa poderia ajudar no crescimento da empresa, e conseqüentemente no surgimento de novas oportunidades dentro da organização.
- B - Principalmente na resistência de alguns funcionários mais antigos, que estavam “engessados” em processos ultrapassados e acomodados em suas posições.
- C - Cultura da empresa. Colocar em prática os novos procedimentos gerou resistência dos funcionários. Com a implantação, houve uma reestruturação organizacional com criação e extinção de cargos e departamentos. Foi uma verdadeira dança das cadeiras com demissões, promoções e contratação de um coordenador de relacionamento, com experiência de mercado.

11- Como funciona o processo de marketing de relacionamento no hotel?

- A - O cliente é a regra para não vender apenas serviços e sim relacionamentos. As informações são colocadas em nosso sistema e o *database* marketing cruza as informações possibilitando uma análise individual de cada hóspede e o conhecimento de seus hábitos e costumes.

Além disso, ainda temos os programas de fidelidade que ajudam muito a cultivar relacionamentos com os clientes.

- B – As informações que entram em nosso sistema possibilitam traçar o perfil de nossos clientes e conseqüentemente conseguimos personalizar nosso atendimento. Os programas de fidelidade são os diferenciais do nosso hotel.
- C - Funciona desde a reserva até o *check out* do hóspede. Através do banco de dados, conseguimos todas as informações necessárias sobre o hóspede, caso ele já tenha se hospedado no hotel. Sabemos de seus hábitos e costumes. Personalizamos o seu quarto com o tipo de sabonete, travesseiro, horários de café da manhã, e pratos prediletos. Mas sem dúvida nenhuma a grande sacada do hotel foi a criação dos programas de fidelidade

12- Os vários tipos de relacionamentos entre o hotel e os clientes são registrados?

Como?

- A - Sim, em todos os pontos que o cliente tem contato com nossos funcionários, nossos funcionários estão treinados e na ferramenta / sistema desenvolvido, os mesmos inputam as informações individuais de cada cliente, as quais são analisadas e cruzadas pelo nosso database.
- B - Sim, todos que pudermos. Através de um sistema informatizado disponível em todos os departamentos do hotel. Sabemos se o hóspede não ficou satisfeito com alguma coisa e imediatamente tentamos não repetir o erro.
- C - Sim, através de um sistema colocado em todos os departamentos do hotel. Os elogios e críticas também são registrados nesse sistema informatizado. Os funcionários receberam treinamentos e são eles que fazem o registro dessas informações.

13- De que forma o hotel é capaz de oferecer serviços personalizados?

- A - Conhecendo a fundo o perfil do cliente; sabendo geralmente as épocas da semana / mês que ele se hospede, criando atrativos e novidades que permitam a retenção do mesmo. A personalização dos serviços vai desde refeições de acordo com a região em que o hóspede reside até serviços de locomoção, relaxamento e disponibilização de salas de reuniões, serviços médicos e convênios com academias e locais de laser para atender aos diversos gostos de nossos clientes.
- B - Com a manutenção do relacionamento, conseguimos entender e proporcionar atrativos que satisfaçam os clientes. A retenção dos mesmos acontece justamente pelo fato de criamos diferenciais na personalização de nossos clientes. Por exemplo: temos um cliente que toda vez que se hospeda em nosso hotel só come salmão chileno. Após a confirmação de sua reserva, nosso setor de compras já encomenda o produto para ser servido como uma “cortesia” para este cliente VIP.
- C - Quanto mais conhecer os hábitos e costumes, maiores são as chances de ofertar serviços personalizados. O sistema informatizado ajuda muito. Sem os dados registrados seria impossível saber do perfil do hóspede e tempo hábil para uma ação.

14- Você tem instrumentos ou sistemas tecnológicos para reconhecer o cliente quando ele volta ao hotel? O sistema de informações atende a suas necessidades?

- A – Sim, possuímos o *client system*, um sistema alimentado pelo *database marketing*, que permite aos funcionários enxergar na tela do computador o

perfil deste cliente. Não tivemos nenhum tipo de problemas de adaptação após sua implantação.

- B – Sim, temos o *client system*, que permite identificar o perfil do hóspede desde o momento em que a reserva é feita em seu nome até a hora do *check-out*. Esse sistema é tão interessante que nos informa até quais foram os pratos e bebidas que o cliente solicitou nas últimas estadias em nossas dependências.
- C – Possuímos um sistema que possibilita aos funcionários identificar os principais hábitos de nossos clientes, desde alimentação até algum tipo de serviço que estes possam ter usufruído. Ele atende de uma forma objetiva as necessidades do nosso setor.

15- Os objetivos do projeto foram expostos para os funcionários do hotel?

- A - Sim. Foram realizadas várias reuniões com todos os funcionários do hotel, mostrando a importância do projeto e como cada um poderia contribuir em sua função. O importante é fazer com que a empresa esteja integrada em um objetivo comum, visando adotar uma política de marketing miniaturizado.
- B - Sim. O gerente de marketing ministrou algumas palestras focando a necessidade do hotel elaborar um projeto de marketing de relacionamento, que permitisse ao mesmo se diferenciar da concorrência através de um estilo personalizado para cada cliente. Também foi contratada uma empresa de consultoria em treinamento, a qual ministrou algumas palestras focando a necessidade do hotel elaborar um projeto de marketing de relacionamento, que permitisse ao mesmo se diferenciar da concorrência através de um estilo personalizado para cada cliente

- C - Apenas para os gerentes que participaram dos estudos iniciais. Os atendentes passaram por treinamentos quando o programa de marketing de relacionamento foi implantado.

16- Para você, o que é ter um bom relacionamento com o cliente?

- A - Ter um bom relacionamento é fazer com que o cliente volte e recomende o hotel para outras empresas. Trabalhamos com intuito de proporcionar aos nossos hóspedes que eles se sintam em casa. E estando em casa, eles “convidam” os amigos para conhecê-la.
- B - Ter um bom relacionamento é formar amigos e não clientes. No momento em que o cliente está em nossas dependências, este deve se sentir como se estivesse com seus familiares.
- C - Saber das necessidades de cada cliente mantendo os serviços de acordo com os padrões do hotel. Manter um relacionamento duradouro com o cliente.

17- Qual sua percepção após a implantação do programa de marketing de relacionamento?

	Entrevistados:		
	A	B	C
(x) Maior satisfação dos Clientes	A	B	C
(x) Aumento da fidelidade dos Clientes	A	B	C
(x) Aumento do market-share	A	B	C
(x) Maior retenção dos clientes atuais	A	B	C

18- Você acredita que o programa Marketing de relacionamento, de alguma forma, contribui para a melhorar o relacionamento entre Cliente e organização?

- A - Após a implementação do programa, conhecemos mais a fundo as necessidades e desejos de nossos clientes. Temos uma noção bem clara do que ele gosta e precisa, para sim criarmos diferenciais que façam do nosso hotel um lugar “ especial”.
- B - Com certeza, agora sabemos realmente o que é importante para cada cliente e buscamos trabalhar isso a todo o momento de sua estadia. Cada detalhe é observado e inputado para que possamos traçar o perfil de cada um.
- C - Com certeza. Nos dias atuais é impossível atender os clientes (hóspedes) prontamente com a qualidade dos serviços que esses clientes esperam. Diria que é fundamental colocar o cliente no foco e nos objetivos da organização.

19- Qual departamento é responsável pela mensuração dos resultados do programa de marketing de relacionamento?

- A - Criamos uma área no departamento de marketing que funciona como um *database* marketing que cruza as informações coletadas e permite a montagem de estratégias diferenciadas para cada cliente.
- B - Departamento de marketing e coleta e analisa as informações vindas de todos os pontos do hotel e que possam ter relevância e proporcione o aumento da ocupação de nosso estabelecimento.
- C - Departamento de Relacionamento com os hóspedes. Esse departamento foi criado após implantação do programa de marketing de relacionamento. Composto por um coordenador de e dois profissionais de hotelaria.

20- Para você, em termos de infra-estrutura e funcionários, o hotel está capacitado para desenvolver um programa de marketing de relacionamento com qualidade?

- A - Com certeza o hotel disponibiliza de material humano e tecnológico de qualidade para desenvolver um programa de marketing de relacionamento de alto nível. Para trabalhar em nossa organização, por mais simples que seja o cargo, o processo seletivo é bem rigoroso.
- B - Temos funcionários capacitados e um sistema de automação que permite diferenciar nossos serviços da concorrência. O sistema possui tecnologia de ponta e foi desenvolvido por uma das consultorias de softwares mais conhecida do mercado.
- C – O sistema operacional é bom, mas precisamos dar mais treinamentos para os funcionários da linha de frente, pois estes ainda possuem algumas dúvidas em relação aos detalhes do programa de marketing de relacionamento implantado no hotel.

21- Você conhece o programa de marketing de relacionamento em todo os seus aspectos? Foi realizado algum treinamento?

- A – Sim, principalmente no que diz respeito ao objetivo principal do programa, que visa elaborar uma estratégia diferenciada para cada hóspede. Vários treinamentos foram ministrados desde da fase de implementação até os dias de hoje. Todos os pontos do programa foram analisados e discutidos amplamente antes de se colocar em prática.
- B – Conheço quase todos os pontos do programa, apenas não tenho maiores conhecimentos em relação aos aspectos relacionados ao *input* das

informações. Treinamentos foram realizados a partir da introdução do programa.

- C – Conheço mais a parte operacional do sistema e qual é o objetivo principal do programa.

22- O hotel mantém alguma forma de contato com seus clientes (ao menos uma vez por ano)?

Entrevistados:

(x) Sim. Quais? A B C

() Não

- A - Através de mala-direta, em datas específicas (aniversário, dia do médico etc). Além disso, toda vez que acontece algum evento diferente na cidade ou passou o tempo em que em média o hóspede retornaria ao hotel, encaminhamos uma correspondência personalizada, focando principalmente dentro do perfil daquele cliente em específico.
- B - Mala direta no dia do seu aniversário e natal.
- C – Normalmente enviamos uma mala-direta em datas específicas ou quando temos algum evento importante no hotel. Também trabalhamos com o e-mail marketing, que permite contatar o cliente de uma maneira mais rápida e barata.

23- Existe algum programa de fidelidade com os clientes do hotel?

- A - Temos um programa de fidelização que funciona como uma espécie de milhagem. Quanto mais dias o cliente se hospeda em nosso hotel, o mesmo vai juntando pontos e podendo trocar por viagens para diversos pontos do

país. Por serem turistas, em sua maioria, de negócios, oferecemos produto vantagens não só para as empresas que fazem as reservas, mas também para os executivos que usufruem nossos serviços. Há também programa de vantagens e descontos para as empresas que alocam constantemente seus executivos em nosso hotel.

- B - Possuímos um programa de pontuação que dá prêmios aos hóspedes a medida que estes se hospedam freqüentemente em nossas dependências. É parecido com que as empresas aéreas fazem com seus clientes cativos. Um dos programas é o de fidelidade *Complimentes*, criado especialmente para retribuir a fidelidade de hóspedes que escolhem o hotel a negócios ou lazer. Com ele, as diárias viram pontos que se transformam em hospedagens grátis. Com 1.500 pontos pode-se trocar por noites grátis. Pagando apenas R\$ 29,00 debitados no cartão de crédito o hóspede ganha um bônus 500 Pontos *Compliments*, podendo participar do programa que transforma hóspedes em convidados. Cada R\$1,00 corresponde a 2 pontos *Compliments*. Só acumulam pontos as despesas gastas com hospedagem. O outro programa de fidelidade seria o *Club Bienvenue*, que oferece diversos benefícios aos seus associados nos restaurantes e bares. O Club Bienvenue é adquirido por anuidade e, no ato de adesão, o novo sócio ganha três noites de hospedagem, incluindo café da manhã, em qualquer um dos hotéis da rede no país. Com o cartão *Club Bienvenue*, o hóspede é especial nos restaurantes da rede de hotéis, comandados pelos mais prestigiados *chefs* do país. Para participar do programa é necessário pagar R\$ 420,00 debitados no cartão de crédito. O associado *Club Bienvenue* desfruta de vantagens exclusivas, tais como:

- Descontos de até 50% no café da manhã, almoço e jantar nos restaurantes;
- Desconto de 10% nos bares sobre o total de consumo;
- 03 noites grátis em um dos hotéis da rede participantes do programa;
- Descontos de até 50% em hospedagem nos hotéis participantes;
- C - Sim, bonificamos com estadia gratuita durante os meses e períodos de baixa procura.

24- Como se pode diferenciar grupos de clientes por necessidades?

- A - Não possuo conhecimentos profundos para responder a este questionamento.
- B – Conseguimos diferenciar grupos distintos de hóspedes através da segmentação da nossa base de clientes, que utiliza fatores importantes para a construção de grupos homogêneos, tais como: frequência, valor médio gasto etc.
- C – Segmentando a nossa carteira de cliente, separando em grupos de consumidores com características parecidas de hábitos e consumo.

25- Quais as principais necessidades do cliente e como elas podem ser satisfeitas?

- A - Cada cliente tem um perfil e necessidades específicas, variando muito, não tendo uma linha já pré-definida de necessidades. Nosso diferencial está realmente aí, procurar a fundo o que cada m preciso e tentar satisfazer da melhor maneira. O atendimento personalizado e o programa de fidelidade ajudam na construção de relacionamentos duradouros com os clientes.

- B - Varia de acordo com cada cliente; o que fazemos é tentar identificar essas necessidades o mais cedo possível e trabalharmos na retenção o quanto antes.
- C - Coisas simples como: horários de *check in* e *check out* diferentes. Entrega de jornal (que o cliente costuma ler) antes da ida ao café da manhã; tipo de quarto que mais lhe agrada; acesso à internet no seu quarto e serviço de fax e secretária.

26- O hotel adota promoção e marketing para aumentar a taxa de ocupação e permanência do hóspede, especialmente na baixa estação?

Entrevistados:

(X) Sim. Quais? A B C

() Não

- A - Na baixa temporada e nos meses em que, tradicionalmente temos menos eventos de negócios no país, nossas diárias caem em torno de 25%; Além disso, a cada sete dias hospedados, o cliente tem direito a ficar mais um inteiramente grátis.
- B – Possuímos pacotes promocionais nos meses mais fracos do ano para o turismo de negócios, assim como tarifas promocionais.
- C – Nos meses de menor fluxo de clientes os preços das diárias caem em até 20%.

27- Os registros de hóspedes são analisados para localizar os clientes habituais que não estão retornando?

Entrevistados:

Sim. Quais?

B C

Não

- A – O entrevistado não soube responder a pergunta
- B – Sim a partir de um relatório mensal que é gerado pelo nosso sistema, montamos uma estratégia individual para tentar “recapturar” este cliente. Encaminha-se uma mala-direta com descontos ou algum tipo de promoção para forçar o cliente a retornar o mais breve possível.
- C - Essas informações são geradas em forma de relatório extraído do banco de dados dos hóspedes.

28- Indique os instrumentos diferenciais adotados pelo hotel para os hóspedes freqüentes:

Entrevistados:

Concessão de descontos/promoções em preço

Concessão de brindes no reingresso como boas-vindas

Concessão de up-grade no nível de acomodação após determinado número de estadas

Atendimento personalizado no check-in

A B C

Identificação de preferências do hóspede quanto à acomodação

A B C

Identificação de gostos e preferências quanto a alimentos e bebidas

A B C

Atendimento customizado em função do motivo da viagem

A B C

Atendimento customizado para minorias especiais (fumantes, idosos, portadores de deficiências, alimentação especial)

(X) Outros. Especifique:

O gerente de marketing ainda afirma que um atendimento específico e atendendo as necessidades de cada cliente permite a construção de relacionamentos mais duradouros, servindo como diferencial e como um excelente instrumento de propaganda boca-a-boca.

29 - Existe Algum programa especial de atendimento e fidelização para empresas parceiras?

30- Algum programa de atendimento especial e fidelização para agências de viagens?

- A - Sim. Em ambos os casos adotamos políticas de desconto em função da quantidade de reservas efetuadas ao longo do ano, assim como o número de funcionários que uma empresa enviou ao longo de um determinado período. A questão preço / desconta ajuda no processo de retenção e fidelização das empresas parceiras. Para isso temos os programas *Fidelité Corporate Rewards* e o *Fidelité Meeting Rewards*. O primeiro foi criado especialmente para o cliente corporativo responsável por reservas de hospedagem e eventos no hotel da rede. Através do *Fidelité*, a cada reserva de hospedagem ou a cada evento realizado, pontos são acumulados e transformados em jantares, hospedagens, viagens, presentes. O participante do programa *Fidelité*, tem direito a descontos nos bares e restaurantes dos hotéis da rede e nas lojas conveniadas ao programa, sendo apenas necessário apresentar o apresentar cartão. A cada R\$ 350,00 gastos com eventos, incluindo apenas alimentação, bebidas e locação de salas, corresponde a 10 pontos (limite de 1.140 pontos por evento). As reservas e eventos se transformam em pontos, e os pontos se

transformam em hospedagens, jantares, presentes etc. A partir de 40 pontos, tem-se direito a um café da manhã para duas pessoas em restaurantes espalhados por todo o Brasil. Já o *Fidelité Meeting Rewards*, o qual é o programa de fidelidade onde a cada evento e/ou grupo com receita mínima de R\$ 40.000,00 realizado no hotel, acumula-se pontos que se transformam em jantares, hospedagens etc. O participante do programa *Fidelité Meeting Rewards*, além de prêmios previstos no programa, tem benefícios exclusivos em bares e restaurantes dos hotéis participantes e nas lojas parceiras do programa. No *Fidelité Meeting Rewards*, se tem direito a pontos em qualquer evento com despesa mínima de R\$ 40.000,00 (para compor esta despesa são computados apenas os gastos com diárias, banquetes e locação de salas) A cada R\$ 400,00 gastos com eventos, corresponde a 4 pontos (limite de 4.000 pontos por evento). Por fim eles ainda lembraram que antes mesmo do programa de marketing de relacionamento ser implementado, já existia uma parceria com bonificação e prêmio para as empresas e agências que mais se relacionavam com o hotel.

- B – Sim, apenas não sei informar detalhes minuciosos em relação a cada programa. Conheço mais as partes operacionais dos mesmos, assim como as informações essenciais e fundamentais para passar aos nossos hóspedes.
- C - Sim, mas antes mesmo do programa de marketing ser implementado, já existia uma parceria com bonificação e prêmio para as empresas e agências que mais se destacavam. Agora temos os programas *Fidelité Corporate Rewards* e o *Fidelité Meeting Rewards* que ajudam o hotel a manter relacionamentos duradouros com essas empresas “parceiras”.