

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Lauren Bacchi Schwartz

**GESTÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO EM UMA EMPRESA DO
RAMO HOTELEIRO**

PORTO ALEGRE

2016

Lauren Bacchi Schwartz

**GESTÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO EM UMA EMPRESA DO
RAMO HOTELEIRO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Fernando Bins Luce

PORTO ALEGRE

2016

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo avaliar a Gestão do Marketing de Relacionamento como diferencial estratégico no Hotel Villa Bella, em Gramado. Para isso, foi realizada uma revisão da literatura sobre Marketing de Relacionamento e CRM (*Customer Relationship Management*), incluindo conceitos e principais variáveis para implantação, além de entrevistas com a responsável pelo Marketing e com o proprietário do Hotel e de uma pesquisa documental, a fim de identificar o nível de percepção conceitual e valoração do relacionamento com clientes, verificar recursos e tecnologias utilizados na Gestão do Marketing de Relacionamento, bem como, a forma como identificam, segmentam e diferenciam seus clientes, o processo de personalização dos serviços e as estratégias e ações adotadas para captar e reter clientes. A partir da análise dessas informações, observou-se que os entrevistados compreendem a importância da Gestão do Marketing de Relacionamento no intuito de conseguir vantagem competitiva para o Hotel e que utilizam instrumentos e estratégias de relacionamento com os clientes, porém ainda faltam investimentos na área, como treinamento com foco na qualidade do serviço para os colaboradores e uma ferramenta mais avançada para o gerenciamento das informações do banco de dados dos clientes.

Palavras-chave: Gestão, Marketing de Relacionamento, Hotelaria.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO	7
1.2 JUSTIFICATIVA	9
1.3 OBJETIVOS	10
1.3.1 Objetivo Geral	10
1.3.2 Objetivos Específicos	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	11
2.2 GESTÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO EM EMPRESAS DE SERVIÇOS.....	14
2.3 FATORES ESSENCIAIS PARA O RELACIONAMENTO COM CLIENTES	16
2.3.1 O construto Satisfação	17
2.3.2 Qualidade no atendimento ao cliente	18
2.3.3 O construto Confiança.....	19
2.3.4 O construto Comprometimento	21
2.4 MODELO DE PEPPERS E ROGERS	21
2.5 CRM (<i>CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT</i>).....	25
2.5.1 Importância e aplicação do Banco de Dados	27
2.6 CRM NA INDÚSTRIA HOTELEIRA.....	29
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
3.1 DEFINIÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA.....	32
3.2 COLETA DE DADOS	33
3.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	34

4 A GESTÃO DE RELACIONAMENTO NO HOTEL VILLA BELLA.....	35
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E ENTREVISTADOS	35
4.2 PERCEPÇÃO CONCEITUAL E VALORAÇÃO DO RELACIONAMENTO COM CLIENTES.....	36
4.3 ESTRATÉGIAS E AÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	39
4.4 ESTRUTURA, INSTRUMENTOS E TECNOLOGIAS UTILIZADAS	43
4.5 RESULTADOS E SUGESTÕES SOBRE A GESTÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	46
5 CONCLUSÃO	50
REFERÊNCIAS.....	52
APÊNDICE A – ROTEIRO ENTREVISTA	56
ANEXO A – QUADRO FUNCIONAL	58
ANEXO B – PERSONALIZAÇÃO DA HOSPEDAGEM	59

1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial de hoje exige uma nova forma de administração, focada no relacionamento com os clientes. O desenvolvimento do Marketing de Relacionamento iniciou-se nas indústrias de serviços, já amadurecidas, somente nos anos 70 e 80. Os rápidos avanços em telecomunicações, transporte e processamento de informações ampliaram as possibilidades de escolha para as empresas e para os consumidores.

De acordo com Aijo (1996), o Marketing de Relacionamento teve em sua origem duas vertentes: a primeira foi no marketing de serviços, e parcialmente no marketing industrial, através do estabelecimento gradual dos relacionamentos; e a segunda vertente ocorreu devido às rápidas mudanças no meio ambiente empresarial.

Esse novo enfoque é resultado da busca constante por contatos mais próximos com o cliente, da ênfase em mantê-los em longo prazo e em uma visão geral das partes e processos envolvidos no marketing de negócios.

Pertencentes ao setor de serviços, os hotéis estão constantemente procurando aperfeiçoá-los devido ao nível crescente de exigência de seus clientes e da acirrada concorrência, bem como pela profissionalização das empresas e pessoas que atuam de forma direta e indireta na área.

Por isso, os profissionais responsáveis pela Gestão do Marketing de Relacionamento com o cliente devem focar em ações que agreguem valor a seus produtos e serviços, permitindo o reconhecimento e a diferenciação dos clientes, estabelecendo um canal direto de comunicação, diminuindo a perda desses clientes para concorrência e promovendo a retenção e o aumento do número de hóspedes, que impactará na melhoria das taxas de ocupação e, conseqüentemente, no aumento lucro da empresa.

Para isso, é necessário que as empresas tenham como base a filosofia, os princípios e modelos do Marketing de Relacionamento, e o suporte de ferramentas tecnológicas para gerenciar as informações dos bancos de dados dos clientes.

Através dos capítulos da fundamentação teórica será possível compreender os principais conceitos e modelos de Marketing de Relacionamento e *Customer Relationship Management* (CRM), aparato tecnológico fundamental para dar suporte às atividades de gerenciamentos do relacionamento com o cliente, e suas aplicações na hotelaria.

Em seguida, através de uma pesquisa, foi verificado como os aspectos organizacionais e tecnológicos relacionados ao Marketing de Relacionamento estão sendo utilizados no Hotel Villa Bella, em Gramado, com o objetivo de conquistar a lealdade dos clientes, bem como criar ofertas personalizadas para os diferentes perfis de hóspedes. Por fim, foi realizada uma análise das estratégias e instrumentos utilizados pela empresa e sugeridas melhorias na Gestão do Marketing de Relacionamento com os hóspedes.

1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

Gramado, cidade localizada no Rio Grande do Sul, conta com pouco mais de 33 mil habitantes, é reconhecida mundialmente pelo turismo e recebe anualmente cerca de 2,5 milhões de turistas, segundo site turístico, GramadoSite. Com a economia voltada ao turismo, a hotelaria representava, em 2013, 43% do PIB da cidade (MACHADO, 2014) e no ano de 2015 foi considerada pela TripAdvisor o melhor destino de viagem do Brasil (CARVALHO, 2015).

Entretanto, apesar da elevada demanda turística na cidade, a hotelaria vem sofrendo desde 2013 com o aumento crescente de novos meios de hospedagem na cidade, em virtude de liberações indiscriminadas de construções de novos hotéis, (MACHADO, 2014). Em decorrência dessa super oferta, em conjunto com a crescente globalização do mercado e o aumento da velocidade das mudanças que provocam o aumento das incertezas e da competitividade entre as empresas, torna-se essencial a busca de estratégias que proporcionem vantagem competitiva para a sobrevivência dessas organizações.

Para sobreviver a este cenário competitivo e de constantes mudanças, as empresas precisam desenvolver relações com fornecedores, distribuidores, clientes, investidores, formadores de opinião e demais *stakeholders*. Essas relações estão tornando-se ainda mais importantes que tecnologia avançada, preços baixos e promoções (MCKENNA, 1992).

Além disso, a forma tradicional de “fazer” marketing passa a não dar mais certo, deixando de trazer os resultados esperados. De acordo com Peppers e Rogers (2002), a produção em massa fez com que muitas empresas baixassem os preços, devido à competição global, o que a longo prazo resultou na queda da lucratividade. Porém, para driblar a armadilha da concorrência baseada em preços, os empresários passaram a utilizar estratégias com base nos primórdios da comercialização, quando se conhecia os clientes pelo nome, se sabia de suas preferências, como queriam pagar suas contas, quanto estavam dispostos a pagar,

ou seja, encontraram a saída da “armadilha da comoditização” através do Marketing de Relacionamento.

Desta forma, o Marketing de Relacionamento preocupa-se com o aspecto relacional a longo prazo e não apenas com as vendas. Mckenna (1992, p.6) conceitua Marketing de Relacionamento da seguinte forma:

Hoje o marketing não é uma função; é uma forma de fazer negócios. O Marketing não é uma nova campanha de publicidade ou a promoção desse mês. Tem que ser uma atividade difundida, parte do trabalho de todos, das recepcionistas à diretoria. Sua tarefa [...] é integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que dará firmeza à relação.

Ao analisar a importância do Marketing de Relacionamento dentro do ambiente de mercado dinâmico e competitivo da indústria hoteleira, Zineldin (1999) afirma que a estratégia de utilizar a gestão do relacionamento com os clientes no setor hoteleiro pode ser particularmente relevante, alegando que dentro de ambientes onde a maioria das empresas oferecem quase os mesmos produtos e serviços essenciais, a diferenciação torna-se mais interessante para as empresas que têm potencial e recursos para desenvolver relacionamentos de longo prazo com seus clientes. Ainda, afirma que, apesar dos hotéis serem diferenciados por sua classificação por estrelas, a maioria tende a oferecer mais ou menos o mesmo núcleo produtos e serviços: alojamento, serviços de quarto e uma variedade de alimentos e bebidas. Assim, o desenvolvimento do relacionamento com os clientes pode ser considerado enfático para a indústria hoteleira.

Além disso, no setor de serviços, há maior incerteza por parte dos clientes visto que não é possível ver, sentir ou provar o que será consumido. Desta forma, Berry (2002) afirma que a gestão de relacionamentos surge como a melhor estratégia para lidar com a intangibilidade típica dos serviços.

Diante desse quadro, o Hotel Villa Bella, localizado na cidade de Gramado, foi escolhido para a realização deste trabalho que tem como norte o seguinte problema de pesquisa: Como é utilizada a Gestão do Marketing de Relacionamento no Hotel Villa Bella?

1.2 JUSTIFICATIVA

A motivação para realização deste trabalho se deve à importância do Marketing de Relacionamento na tentativa de criar vantagens competitivas sustentáveis para as empresas através do estabelecimento e manutenção de relacionamentos de longo prazo com seus clientes, a fim de melhorarem seu desempenho. Principalmente, em um momento em que a competitividade e a velocidade das mudanças estão cada vez maiores, gerando muito mais incertezas para as organizações.

Já a escolha de uma empresa do ramo hoteleiro deve-se, primeiramente, ao fato de que as atividades do setor são classificadas fundamentalmente como serviços, o que torna a proximidade com os clientes ainda mais relevante e, também, devido a expansão dos meios de hospedagem na cidade de Gramado que incorre da entrada de novos concorrentes no setor, evocando a manutenção de um relacionamento duradouro com os clientes para que as empresas não percam sua fatia de mercado para os novos entrantes e que tenham um crescimento sustentável.

Do ponto de vista prático, este trabalho será de grande valia para a empresa através da análise das estratégias de Marketing de Relacionamento utilizadas atualmente, com base na revisão de estudos teóricos sobre o tema, e também da proposta de melhorias no processo de gestão do relacionamento com os clientes.

1.3 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados os objetivos - geral e específicos - que servirão como norte para a realização deste trabalho.

1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar a Gestão do Marketing de Relacionamento com os clientes no hotel Villa Bella.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Conhecer o nível de percepção conceitual e valoração do relacionamento com clientes no hotel;
- b) Verificar os recursos e tecnologias utilizados na Gestão de Relacionamentos com clientes;
- c) Verificar de que forma o hotel identifica, segmenta e diferencia seus clientes;
- d) Conhecer o processo de personalização dos serviços;
- e) Identificar estratégias e ações adotadas para captar e reter clientes;
- f) Analisar a Gestão do Marketing de Relacionamentos e propor melhorias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir, será apresentada uma revisão de referenciais do Marketing de Relacionamento e de CRM baseada em estudos dos principais autores da área que servirá como fundamentação para a realização deste trabalho.

Primeiramente, serão abordados conceitos de Marketing de Relacionamento, bem como sua aplicação em empresas prestadoras de serviços; em seguida, os fatores essenciais para o estabelecimento do relacionamento com clientes; o conceito e a aplicação de CRM e banco de dados como elementos fundamentais para a gestão do relacionamento com os clientes; e por fim, alguns exemplos de como os hotéis estão utilizando o CRM em suas estratégias de fidelização.

2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Marketing de Relacionamento é entendido como uma filosofia voltada ao estabelecimento, manutenção e desenvolvimento de relacionamentos sob uma perspectiva de longo prazo, que deve gerar benefícios mútuos às partes envolvidas (BERRY, 2002).

Desta forma, a aquisição de clientes, antes muito visada pela área de marketing, deixa de ser essencial e o desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo com seus clientes e a sua transformação em clientes leais torna-se igualmente importante no processo de marketing (BERRY, 1995).

Sendo o Marketing de Relacionamento visto como uma filosofia dentro das organizações, para que tenham sucesso em sua implantação, devem permeá-lo em todas as suas funções e processos organizacionais, sempre orientando sua gestão com foco no cliente. Desta forma, Madruga (2004) define que o Marketing de Relacionamento deve ser composto por diversas engrenagens em uma organização, as quais são: foco em estratégias empresarias para a longevidade da relação com clientes, comunicação personalizada, múltiplos pontos de contato, novas formas de

segmentação de mercado, estrutura organizacional descentralizada e mensuração em tempo real da satisfação dos clientes.

Cannon e Sheth (2000) contribuem para o tema ao diferenciá-lo das transações discretas. Para eles, o Marketing de Relacionamento tem como foco trocas colaborativas e contínuas, ao contrário do Marketing Transacional, que foca nas trocas como transações ad hoc caracterizadas como conflituosas. Desta forma, nas trocas relacionais, cada transação torna-se parte de uma história na qual é esperado que os participantes envolvam-se na relação de uma forma mais complexa.

Segundo Morgan e Hunt (1994), para que as partes envolvam-se nesse relacionamento mais complexo, é fundamental que tenham como base a confiança, pois ela proporcionará compromissos voluntários entre os participantes, o que poderá conduzir à lealdade dos clientes.

McKenna (1992) também traz a confiança como algo necessário para a existência de um relacionamento duradouro e diz que a chave para gerar a confiabilidade necessária se dá na interação entre partes, que possibilita à empresa o conhecimento dos desejos e necessidades dos clientes, juntamente com a utilização dessas informações e o domínio sobre as tecnologias envolvidas no processo. Desta forma, afirma que o Marketing de Relacionamento pode reduzir os riscos provenientes das mudanças do ambiente externo, pois o principal objetivo torna-se a interação entre cliente e organização.

Além da confiança, Morgan e Hunt (1994) ressaltam a importância do comprometimento associado à confiança como fatores centrais para o estabelecimento de relacionamentos duradouros.

Segundo Reichheld (1996), outra condição necessária para as empresas que optarem pela Gestão do Marketing de Relacionamento é a identificação dos melhores clientes para investir, ou seja, aqueles que estão comprometidos com a organização e são lucrativos para a mesma. Desta forma, conclui que o foco está em “obter o cliente certo, e não apenas em reter um grande número de clientes” (REICHHELD, 1996, p.74).

Um princípio-chave do Marketing de Relacionamento é o de atender, sempre, a todas as necessidades do seu cliente. No entanto, isso é algo difícil e oneroso. É essencial, portanto, priorizar os clientes e as suas

necessidades. A sobrevivência competitiva exige o atendimento das necessidades mais relevantes dos clientes mais importantes. A vantagem competitiva é obtida fazendo isso – atendendo às necessidades dos clientes que não estão sendo atendidas pelos concorrentes (STONE; WOODCOCK, 1998, p.87).

Para Mattila (2001, p.92) “o objetivo de estabelecer e manter relacionamentos é individualizar a entrega do produto ou serviço baseado no conhecimento que a empresa possui do consumidor”.

Além da retenção de clientes atuais, Berry (2002) ressalta também a lealdade dos clientes como um dos principais objetivos das empresas que investem em Marketing de Relacionamento. No contexto empresarial, a palavra fidelidade tem sido utilizada para:

Descrever a disposição de um cliente de continuar prestigiando uma empresa durante um prolongado período de tempo, comprando e utilizando produtos ou serviços de um fornecedor em uma base repetida e preferivelmente exclusiva e recomendando voluntariamente a marca daquele fornecedor (FIGUEIREDO, 2004, p.01).

Outro benefício do Marketing de Relacionamento é o de possibilitar que as empresas alcancem um posicionamento no mercado com seus produtos ou serviços, visando sempre satisfazer o cliente e conquistar sua lealdade. Ainda, Bogmann (2000) ressalta que o Marketing de Relacionamento é essencial para o desenvolvimento da liderança no mercado, a rápida aceitação de novos produtos e serviços e a consecução da fidelidade do consumidor.

Gwinner, Gremler e Bitner (1998), por sua vez, salientam que o investimento em relacionamentos duradouros também pode trazer vantagens para os consumidores e não somente para as empresas, pois poderá resultar para o cliente, em benefícios sociais, através da familiaridade com a empresa e funcionários, a possibilidade de receber serviços extras, além de aumentar a confiança, o que irá reduzir a ansiedade e a percepção de risco desses clientes.

Segundo McGoldrick (2002), qualquer estratégia de marketing de relacionamento deve basear-se em dois fundamentos: (1) capacitação dos funcionários que irão lidar diretamente com o público-alvo; e (2) desenvolvimento de sistemas de informações que dêem o suporte necessário para que os clientes possam ter suas necessidades conhecidas, reconhecidas e atendidas.

É importante ressaltar que a simples utilização da tecnologia para manutenção do banco de dados dos clientes e até mesmo programas de fidelidade não caracterizam, por si só, Marketing de Relacionamento. Visto que este representa a orientação para o longo prazo, a construção de vínculos emocionais com os clientes, e a tentativa de se desenvolver a confiança e o comprometimento entre as partes (BERRY, 2002).

2.2 GESTÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO EM EMPRESAS DE SERVIÇOS

A Gestão do Marketing de Relacionamento com clientes é uma importante ferramenta da administração empresarial, baseada no planejamento de ações e estratégias associadas à tecnologia da informação e orientadas para a satisfação e lealdade dos clientes, como forma de obter vantagem competitiva sustentável (STONE; WOODCOCK, 1998).

Porém, para manter um relacionamento e satisfazer os clientes, as empresas de serviços devem estar preparadas para criar uma forma de personalizar as ofertas, possibilitando tratar cada cliente de uma forma diferente (PEPPERS, 2003).

Nesta linha, Berry (1995) ressalta que em empresas principalmente de serviços, as quais exigem alto envolvimento com os clientes, manter um bom relacionamento com eles é imprescindível. Portanto, o Marketing de Relacionamento torna-se ainda mais relevante nesses casos, pois permite que a empresa tome atitudes proativas e preste um serviço personalizado de acordo com o que o cliente espera daquele serviço, gerando um envolvimento que pode fazer com que os clientes tenham o desejo de continuar com aquele fornecedor.

O autor ainda complementa que o Marketing de Relacionamento permite que os prestadores de serviços tornem-se mais bem informados e precisos sobre as necessidades do cliente, e que o conhecimento do cliente combinado com relacionamento social, construído ao longo de uma série de encontros de serviço,

facilitará a adaptação ou personalização do serviço de acordo com as especificações do cliente.

Além disso, a natureza dos serviços possui uma característica importante que dificulta a escolha dos clientes na hora de fazer uma compra que é a intangibilidade. Intangibilidade dos serviços significa que, diferentemente dos produtos, esses não podem ser observados, provados, cheirados ou ouvidos antes de serem contraídos (HOFFMAN *et al*, 2010), ou seja, não se sabe o resultado do serviço antes que ele ocorra. Os clientes podem até se basear em experiências anteriores, mas não têm como prever o resultado daquele serviço que está sendo prestado até que o mesmo se conclua.

Sendo assim, os novos clientes tentam reduzir a incerteza por meio da observação e percepção da qualidade envolvida no serviço, que pode ser as pessoas, os equipamentos, as informações disponíveis ou mesmo a estrutura física, ou o capital intelectual e humano. É importante, também, que os profissionais de serviços ofereçam uma “representação tangível que comunique o processo e os prováveis resultados que o serviço irá prestar” (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002, p. 15).

Além disso, Berry (1995) ressalta a importância dos colaboradores no Marketing de Relacionamento em empresas de serviços, pois grande parte deles serão o ponto de contato entre a empresa e o cliente. O autor afirma, ainda, que empregados que ficam mais tempo na empresa costumam aprender mais sobre o negócio e sobre os clientes, criando mais oportunidades para desenvolver a confiança e a familiaridade com os clientes. Desta forma, a empresa deve investir em treinamentos para orientar seus funcionários e desenvolver habilidades e conhecimentos de marketing, além de construir um clima organizacional voltado ao Marketing de Relacionamento.

Nesta linha, Peppers e Rogers (2000) trazem alguns dados para evidenciar a importância dos colaboradores. Segundo os autores, a maioria das empresas perde entre 15 e 35% dos seus clientes por ano e 70% deles a deixam por descaso dos funcionários ou por mau atendimento.

Gummesson (2010, p. 230) contribui com o tema ao afirmar que “o marketing interno eficiente é um precedente do marketing externo eficiente”. Sendo assim, as

empresas devem primeiramente firmar relacionamentos com seus clientes internos, para posteriormente tentar construir relacionamentos duradouros com os clientes externos.

Portanto, aqui foram explanados alguns pontos relevantes para desenvolver um relacionamento com os clientes em uma empresa de serviços. No próximo tópico serão abordados os fatores que são essenciais para o estabelecimento do Marketing de Relacionamento.

2.3 FATORES ESSENCIAIS PARA O RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Reichheld (1996) sugere que as empresas terão maior rentabilidade ao conquistar a lealdade de seus clientes e sustenta sua afirmação através dos seguintes fatores: diminuição do custo de aquisição de novos clientes, ampliação do lucro básico, aumento da receita por cliente, economia nos custos operacionais e referências por meio do boca-a-boca positivo.

Estudos atuais de Marketing apresentam a lealdade do cliente como fator central no desenvolvimento de relações. O entendimento de que a conquista da lealdade do consumidor poderá levar as empresas a uma vantagem competitiva faz com que profissionais de marketing comecem a preocupar-se em criar estratégias para conquistar seus clientes (OLIVER, 1999).

Sendo a lealdade do consumidor uma meta a ser atingida por diversas empresas de diferentes segmentos, torna-se importante estudar de que forma as organizações podem conquistá-la, quais são as variáveis determinantes para sua existência e quais as ações que a organização deve desenvolver na busca por este diferencial.

Existem diferentes teorias que buscam explicar os antecedentes que levam à lealdade. Segundo Brei (2001), por muito tempo a satisfação dos clientes foi considerada como construto-chave para a lealdade, até que estudos sobre serviços incluíram a qualidade, e com as pesquisas de Marketing de Relacionamento, o compromisso e a confiança surgiram como fatores que explicam a lealdade.

A seguir, serão explorados os principais antecedentes que buscam explicar a lealdade dos consumidores em uma organização, os quais são: satisfação, qualidade de serviços, confiança e comprometimento.

2.3.1 O construto Satisfação

Segundo Kotler e Keller (2006, p.142):

Satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se alcançá-las, ele ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.

Lovelock e Wright (2001) também apresentam a satisfação do consumidor como resultado da diferença entre o serviço percebido e o serviço esperado e afirmam que “além de conduzir a lealdade, a satisfação como resultado da qualidade do serviço diminui as chances de perda do cliente para a concorrência, reduz custos com a atração de novos clientes e promove o boca a boca positivo”.

Para Oliver (1999), satisfação é um estado temporal pós-uso decorrente de uma situação única de consumo ou de experiências repetidas que refletem como um produto ou serviço cumpriu sua finalidade, ou seja, parte da organização para o cliente. Enquanto que lealdade é um estado de preferência duradouro obtido através de uma postura determinada do cliente para com a empresa.

Além disso, o autor ressalta que, ao mesmo tempo em que consumidores leais estão em sua maioria satisfeitos, nem sempre os consumidores satisfeitos tornam-se leais. Sendo assim, afirma que a satisfação é o primeiro passo de uma sequência de fatores que conduzem à lealdade, porém, faz-se necessários episódios satisfatórios frequentes e cumulativos em relação a um produto ou serviço.

Ainda, a satisfação pode ser conceituada em termos econômicos e não econômicos, de acordo com Jap (2001). Sendo que, satisfação em termos econômicos está ligada ao relacionamento entre a empresa e o cliente, e em termos

não econômicos está relacionada ao retorno financeiro obtido e à qualidade percebida do produto ou serviço adquirido.

2.3.2 Qualidade no atendimento ao cliente

Berry e Parasuraman (1995) afirmam que a qualidade do serviço só servirá como vantagem competitiva quando o desempenho da organização estiver acima do nível adequado, que é o considerado o nível mínimo para a oferta de um serviço. E que somente se os níveis adequado e desejado forem superados é que as empresas conquistarão a lealdade dos clientes, tornando-os invulneráveis às atrações dos concorrentes.

Cabe ressaltar que ao definir qualidade em empresas de serviços é fundamental considerar a subjetividade, característica que dificulta o entendimento da definição de qualidade, pois as pessoas possuem padrões diferentes de qualidade, e, portanto, reagem de maneiras diferentes a um mesmo serviço.

O momento da verdade, entre o prestador de serviço e o cliente, pode não ser diretamente influenciado pela empresa. É a experiência, a motivação e as ferramentas empregadas pelo representante da empresa e as expectativas e comportamento do cliente que juntos criarão o processo de prestação de serviço (NORMANN, 1993, p.33).

Segundo Gianesi (1994), a intangibilidade dos serviços em conjunto com a necessidade da presença do cliente e a simultaneidade da produção e consumo do serviço, formam as principais características das operações em serviços e irão definir a avaliação dos resultados e a qualidade dos serviços prestados. Contudo, a avaliação é, muitas vezes, prejudicada pela intangibilidade, uma vez que é difícil padronizar os serviços, o que torna ainda mais difícil a gestão do processo.

Paladini (1995) complementa afirmando que, como o cliente participa de forma efetiva na prestação de serviço, os processos devem ser flexíveis e o relacionamento direto com os clientes deve ser enfatizado.

A qualidade dos serviços pode ser percebida pelos clientes através dos seus componentes tangíveis e intangíveis. A tangibilidade refere-se àquilo que o cliente

consegue ver ou sentir, como por exemplo, a aparência física do hotel, conservação do prédio, jardins bem cuidados, iluminação interna e externa, sinalização, decoração, limpeza do ambiente, acesso, uniforme, asseio e apresentação dos funcionários. Já os componentes intangíveis referem-se à amabilidade, cordialidade e cooperação, ou seja, estão diretamente ligados com o relacionamento do pessoal do hotel com os clientes; sendo cordialidade percebida através de um sorriso, de expressões adequadas, de uma atitude que traduza a “disposição de servir” (SILVA; VARVAKIS, 2000).

Portanto, é fundamental para as empresas de serviços gerarem entre seus colaboradores o comprometimento com o papel que representam para o desempenho de seu serviço desenvolvido dentro de um padrão de alta qualidade, para que o cliente perceba o valor do que está consumindo. É importante também que possuam meios para identificar as necessidades dos clientes e procurar satisfazê-las. Contudo, é preciso ter critérios claros e mensuráveis para se estabelecer o controle sobre os processos, bem como a definição de medidas de desempenho para assegurar que o processo esteja de acordo com o padrão desejado (SILVA, 2006).

2.3.3 O construto Confiança

Ao estudar a relação entre confiança e lealdade, Sirdeshmuk *et al.* (2002) verificaram que a confiança tem impacto sobre a lealdade devido à mudança de percepção dos consumidores através da proximidade de seus valores com os da empresa prestadora de serviço. Segundo Brei (2001), o aumento da confiança impacta a similaridade de valores entre o cliente e a empresa, e, conseqüentemente, aumenta o envolvimento daqueles clientes no relacionamento. Assim, contribui para promover a reciprocidade e contribui para o compromisso relacional entre as partes

Sirdeshmukh *et al.* (2002) também declaram que a relação entre confiança e lealdade é baseada na reciprocidade, ou seja, se a empresa agir de

forma a construir a confiança dos clientes, o risco percebido irá diminuir e os clientes estarão mais confiantes em relação aos comportamentos futuros dessa empresa.

Nesta linha, Berry (2002) ressalta a importância da confiança para o estabelecimento de relacionamentos com o cliente, principalmente tratando-se de empresas de serviços, devido sua característica de intangibilidade, que impossibilita os clientes de saberem o resultado do serviço antes que ele ocorra.

A confiança é considerada relevante nas trocas caracterizadas por apresentar dificuldade de avaliação em relação ao desempenho de um serviço ou produto, relevância do resultado oferecido pelo produto ou serviço para o cliente e interdependência entre as partes (MOORMAN; DESHPANDÉ; ZALTMAN, 1993).

Clientes que desenvolvem confiança nas empresas prestadoras de serviços com base em suas experiências anteriores têm boas razões para permanecer nestes relacionamentos, pois reduzem a incerteza e a vulnerabilidade (BERRY, 2002).

Ganesan (1994) ao realizar um estudo no setor varejista, propõe um modelo multidimensional para explicar a confiança. O autor apresenta a credibilidade e a benevolência dos profissionais responsáveis pela venda dos produtos ou serviços como elementos antecedentes à confiança. Sendo a credibilidade relacionada à crença de que os funcionários possuem o conhecimento adequado para realizar determinada tarefa, e a benevolência baseada na crença de que as intenções e motivações da empresa são em prol dos interesses do cliente.

Morgan e Hunt (1994) declaram que os relacionamentos baseados na confiança são tão valorizados, que as partes desejam comprometer-se com tais relacionamentos. Ressaltando que a confiança pode levar a altos níveis de lealdade e é o principal determinante do comprometimento no relacionamento. Desta forma, posicionam a confiança e o comprometimento como elementos essenciais para a conquista da lealdade.

A confiança e o comprometimento são vistos como pontos centrais nos estudos de Marketing de Relacionamento, e são variáveis que ampliam a cooperação entre os parceiros; reduzem os riscos de troca por parceiros alternativos, em função dos benefícios de relacionamentos duradouros; e minimizam a percepção de risco em função da diminuição de ações de oportunismo por parte do parceiro (MORGAN; HUNT, 1994).

2.3.4 O construto Comprometimento

Para Morgan e Hunt (1994), comprometimento pode ser resumido como a crença de um parceiro de que o relacionamento com o outro é tão importante que fará o máximo de esforço para mantê-lo, ou seja, a parte comprometida acredita que o relacionamento funciona tão bem a ponto de querer mantê-lo indefinidamente.

Segundo os autores, as partes identificam o compromisso entre parceiros de troca como a chave para alcançar resultados valiosos para eles mesmos e se esforçam para desenvolver e manter esse atributo precioso nos seus relacionamentos. Portanto, concluem que o compromisso é um fator central em todas as trocas relacionais entre a empresa e seus vários parceiros.

Ainda, ressaltam a confiança como um elemento que influencia positivamente o comprometimento, pois traz concordância e cooperação entre os parceiros. Dessa forma, os autores propõem que a confiança diminui a sensação de incerteza dos parceiros, o que facilita o processo de tomada de decisão aumentando as possibilidades de cooperação entre as partes e diminuindo a tendência de interromper o relacionamento.

2.4 MODELO DE PEPPERS E ROGERS

Peppers e Rogers (2000) afirmam que a estratégia de marketing *one-to-one* era utilizada já nos primórdios do comércio, até que foi substituída pela produção de bens e serviços em massa. Segundo os autores, naquela época as empresas conheciam aos clientes pelo nome, sabiam onde viviam e quais tipos de produtos necessitavam e quando necessitavam. Dessa forma, personalizavam os serviços e produtos o máximo que podiam, para que fossem adequados às necessidades e ao valor de cada um dos clientes, porque sabiam que ao utilizar esse conhecimento a

respeito do cliente poderiam entregar um serviço ou um produto mais adequado às necessidades de cada um, fidelizando-os.

A recuperação deste tipo de estratégia só foi possível graças à tecnologia da informação que, segundo Peppers e Rogers (2000), possibilitou que as empresas saíssem da “armadilha da comoditização” e ressuscitassem as bem-sucedidas estratégias utilizadas por nossos predecessores. Desta forma, permitiu que as empresas passassem a: em vez de venderem para mercados, venderem para clientes; em vez de procurarem maior participação no mercado, buscarem maior participação no cliente e em vez de oferecerem descontos para aumentar as receitas, criarem vínculos mais fortes com os clientes, desenvolvendo a fidelidade dos que são mais valiosos e assim aumentando a lucratividade.

Sendo assim, Peppers e Rogers (2000) sugerem um programa de marketing *one-to-one* para desenvolver o relacionamento entre empresa e consumidor com base em quatro passos básicos a serem seguidos: identificar, diferenciar, interagir e personalizar. A seguir, serão aprofundados cada um dos passos do modelo.

- Identificar

Para os autores, o primeiro passo da gestão do relacionamento é a identificação dos segmentos de clientes-alvo. Ainda, ressaltam que *one to one* não é para todos os clientes, porém é preciso identificá-los um a um para a empresa poder definir em quais perfis irá investir em uma relação sólida. Segundo Peppers e Rogers (2000, p.10) “se a empresa não tem uma forma de identificar pelo menos uma parcela considerável de seus melhores clientes, ela não está preparada para lançar uma iniciativa *one to one*”.

Identificar os clientes é conhecer suas particularidades, forma de contato preferida, transações e interações realizadas com a empresa, reclamações feitas, bem como as providências tomadas.

Peppers e Rogers (2000) ressaltam também a importância e o grande desafio para as empresas disponibilizarem todos os dados em todos os pontos de contato

do cliente com a empresa, a fim de que os clientes sejam identificados ao longo das etapas da prestação de serviço. A identificação do cliente pela empresa é condição primordial no estabelecimento de iniciativas sólidas de relacionamento.

- Diferenciar

Uma vez tendo identificado seus clientes, o próximo passo para as empresas implantarem o modelo de marketing *one-to-one* é diferenciá-los de maneira a: (a) priorizar seus esforços e aproveitar o máximo possível de seus clientes de maior valor e (b) personalizar seu comportamento com base nas necessidades individuais de cada cliente. Contudo, isso implica em estabelecer algum tipo de critério de estratificação, modelo de lucratividade ou medida de valor dos clientes, o que significa que a empresa deve começar a categorizar os clientes por suas diferentes necessidades e se preparar para tratar clientes diferentes de uma forma diferente.

Para Peppers e Rogers (2000) a diferenciação dos clientes deve ser de acordo com o nível de serviço prestado para cada um dos segmentos de consumidores, que podem ser: pelo nível de valor que os clientes têm para a organização ou pela necessidade que têm de adquirir bens e serviços da empresa.

Kotler (2006) define segmentação de mercado como um esforço para aumentar a assertividade do marketing da empresa. Um segmento de mercado consiste em identificar um grupo de pessoas de acordo suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes e hábitos de compra similares. O autor ainda sugere três passos básicos para segmentação: identificar e traçar o perfil de grupos distintos de clientes; selecionar um ou mais segmentos de mercado; determinar e divulgar os principais benefícios que diferenciam os produtos no mercado.

- Interagir

Segundo Peppers e Rogers (2000), a interação é a única forma de conhecer melhor os clientes. Depois de a empresa descobrir quais são seus melhores clientes, o objetivo do marketing *one-to-one* torna-se desenvolver uma relação de aprendizado com eles, possibilitando a personalização dos produtos e serviços para fidelizar os clientes.

Os autores também ressaltam que as interações iniciadas pelo cliente têm um potencial muito maior que as interações iniciadas pela empresa. Quando o consumidor entra em contato com a organização é uma excelente oportunidade de conhecê-lo melhor, entretanto, é preciso ter cautela ao lhe fazer perguntas, pois o cliente deve ver valor ao respondê-las, ou seja, as empresas não devem tentar vender serviços ou produtos que não condizem com as necessidades do cliente. Além disso, é importante que os funcionários sejam treinados e incentivados a registrar o conhecimento adquirido sobre o cliente a cada pergunta respondida para incrementar a base de dados da empresa.

Peppers e Rogers (2000) alertam que, quando a interação é iniciada pela empresa, deve obedecer a duas regras básicas: utilizar o canal de comunicação preferido do cliente e ter permissão do cliente para utilizar esse canal. Além dessas regras, as mensagens enviadas devem conter valor para o cliente, evitando que ele se irrite com mensagens insistentes e sem valor e cancele a comunicação por esse canal.

Ainda sobre canais de comunicação, como possuem valores diferentes, os mais caros devem ser prioritariamente direcionados aos clientes de maior valor, enquanto que os de menor valor devem ser direcionados à comunicação em massa (PEPPERS; ROGERS, 2000).

- Personalizar

O último passo do modelo de marketing *one-to-one* é a personalização dos serviços de acordo com o feedback relacionado aos esforços desenvolvidos nas etapas iniciais (PEPPERS; ROGERS, 2000).

A partir do conhecimento das necessidades dos clientes, as empresas devem personalizar seus produtos e serviços para tornar a experiência única e entregar mais valor aos clientes, incentivando o desejo de continuarem comprando seus produtos ou serviços.

Os autores ressaltam que um engano comum a respeito do marketing *one-to-one* é que cada cliente deve ter uma oferta ou mensagem singular. Enquanto o que o modelo realmente significa é tratar clientes diferentes de forma diferente, desde que isso seja significativo para os clientes de forma individual.

Peppers e Rogers (2000) também declaram que é de suma importância criar um ciclo de personalização e retroalimentação para fornecer o que o cliente espera e da forma como ele espera. Na medida em que a empresa identifica as necessidades e preferências do cliente, a personalização torna-se um processo natural, porém exige muita flexibilidade da empresa e treinamento adequado das pessoas que têm contato com ele.

Desta forma, os autores ressaltam que para que a empresa consiga produzir e entregar produtos personalizados ao cliente, é necessário que invista em *back office* e na revisão constante dos processos para sustentar a estratégia de relacionamento com os clientes.

2.5 CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

Para Peppers e Rogers (2000) CRM (*Customer Relationship Management*) é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Afirmam ainda que

CRM é a infraestrutura necessária para implantação da filosofia do marketing *one-to-one* de relacionamento com os clientes

Bretzke (2000) define CRM como a combinação da filosofia do Marketing de Relacionamento focada no estabelecimento de relacionamentos estáveis e duradouros com os clientes através do uso intensivo da informação, aliado a tecnologia da informação.

Em linha, Zenone (2001) descreve CRM como sendo a união dos avanços da tecnologia, que permitem analisar e avaliar a base de dados com certo grau de inteligência, com o objetivo de reter e satisfazer clientes a longo prazo, através do desenvolvimento do relacionamento entre a organização e seus clientes, possibilitando o atendimento personalizado aos melhores clientes.

Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve a coleta de dados sobre o cliente ao longo do seu histórico de relacionamento com a empresa, a consolidação de todos os dados coletados interna e externamente em um banco de dados central, a análise dos dados consolidados, a distribuição dos resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e o uso dessa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa (PEPPERS; ROGERS, 1999).

Greenberg (2001, p.62) em sua pesquisa envolvendo especialistas em TI e empresas fornecedoras de sistemas integrados definiu CRM:

A gestão de relacionamento com o cliente é uma estratégia de negócios para selecionar e administrar os clientes, buscando otimizar o valor a longo prazo. CRM requer uma filosofia e cultura empresarial centradas no cliente para dar suporte aos processos eficazes de marketing, vendas e serviços. Os aplicativos de CRM podem ajudar na eficaz gestão de relações com os clientes, desde que a organização possua a liderança, as estratégias e a cultura corretas.

De acordo com Bretzke (2000), o CRM (através da centralização dos dados dos clientes e da tecnologia da informação) permite que a empresa conheça melhor o perfil de cada cliente e consiga detectar ameaças e oportunidades sinalizadas, por exemplo, através de uma reclamação, de um pedido acompanhado de uma referência ao diferencial do concorrente, por uma insinuação de que o concorrente está prestando mais serviços ou por um pedido de mais informações.

Além disso, a autora aponta que o conhecimento profundo do cliente e sua interação com a empresa permitem-na conquistar o mercado com menos custo, possibilitando a customização e mantendo um canal permanente de comunicação para manter um relacionamento efetivo com seus clientes permitindo a sustentação da vantagem competitiva da empresa.

Em complemento, Verhoef e Lagerak (2002) afirmam que o CRM está baseado em três aspectos da administração de marketing: orientação para o cliente, Marketing de Relacionamento e *database* Marketing; e definem que:

CRM é um processo gerencial que foca no desenvolvimento e manutenção de relacionamento individual com os clientes, de modo que, é criado valor para ambos os lados, empresa e cliente, usando *database* de clientes, ferramentas estatísticas de suporte à decisão e técnicas interativas de comunicação (VERHOEF; LANGERAK, 2002, p.1).

2.5.1 Importância e aplicação do Banco de Dados

Para Bogmann (2000), o banco de dados é a ferramenta do marketing direto de maior importância para o sucesso do Marketing de Relacionamento. Entretanto, Vavra (1993) afirma que, apesar de estarem familiarizadas com esta tecnologia, poucas empresas de serviços têm explorado verdadeiramente o potencial de marketing de um banco de dados de clientes em seus negócios.

Vavra (1993) justifica o potencial do banco de dados no marketing de relacionamento ao declarar que os concorrentes podem até investir mais em propaganda ou diminuir seus preços para tornarem-se mais competitivos, porém se uma empresa consegue estabelecer um relacionamento sólido com seus clientes atuais, é bastante improvável que ela se torne vulnerável no curto prazo.

Além disso, em um mercado globalizado, em que as informações correm rapidamente, o sucesso das empresas não dependerá somente do número de informações coletadas sobre seus clientes, mas também da forma como serão usadas ou aproveitadas para incentivar a lealdade dos consumidores.

Kotler (1999) define banco de dados ou *database* marketing como:

Uma coleção de dados inter-relacionados de clientes e transações que permite a oportunidade de busca ou uso daquelas informações para transformá-las em oportunidades de mercado. Em outras palavras, você pode utilizá-lo para segmentar lista de clientes atuais e potencial, identificar e prever tendências de compra, e personalizar as suas comunicações de Marketing para seus clientes e possíveis clientes, de modo a assegurar o maior índice possível de resposta. (KOTLER, 1999, p.117).

Em linha, Bogmann (2000) afirma que o *database marketing*, ou marketing fundamentado em banco de dados, é um conjunto organizado de dados abrangentes sobre clientes ativos, potenciais ou prováveis, que pode ser utilizado na venda de um produtos ou serviços, bem como na manutenção de relacionamentos.

Segundo Goldstein (1998, p.24):

O Database marketing consiste em gerenciar um sistema baseado em banco de dados relacional computadorizado em tempo real de informações atualizadas e relevantes sobre clientes, interessados, *prospects* e *suspects*, para identificar nossos melhores clientes com o objetivo de desenvolver um relacionamento continuado, de longa duração e de alta qualidade e pelo desenvolvimento de modelos de previsão que nos permitam enviar mensagens adequadas, no momento certo e no formato certo para as pessoas certas obtendo como resultados a satisfação dos nossos clientes, o aumento das taxas de resposta por moeda monetária investida e a diminuição do custo por pedido, aumentando nossos negócios e nossos lucros.

Bogmann (2000) ressalta que os softwares do banco de dados não possuem módulos de segmentação, ferramenta importante para o marketing de relacionamento, dessa forma, as próprias empresas terão de criá-los. Então, sugere que juntamente com o usuário do banco de dados sejam criados parâmetros, com base nas informações dos clientes que constam no banco de dados, para a criação de modelos que determinem quais são os clientes apropriados para determinadas ações e promoções. Um modelo muito utilizado para a segmentação é o RFM (recência, frequência e valor monetário), que classifica os clientes de acordo com tempo decorrido desde sua última compra, sua frequência de compra e quanto gastou com a empresa em um determinado período. Desta forma, o banco de dados deixa de ser um conjunto de informações sobre o cliente com endereços, telefones, e informações em geral e passa a ser um instrumento completo que permite

conhecer, classificar, segmentar e diferenciar clientes, orientando as ações e estratégias do marketing de relacionamento.

Por fim, com o *database* marketing, os resultados empresariais podem ser rastreados e as atividades e os benefícios comparados aos outros já conseguidos. Além disso, a possibilidade de medição também facilita testar a eficácia de diferentes abordagens, fornecendo à área de Marketing as ferramentas para melhorar os resultados.

De acordo com Gordon (1999, p.98), “a tecnologia da informação possibilitou maior integração entre a empresa e seus clientes, permitindo a interação entre eles, diminuindo a distância e aumentando o conhecimento das empresas sobre os consumidores”. É onde a tecnologia está sendo adaptada para criar, intensificar e transformar os relacionamentos, estágio no qual o marketing de relacionamento passar a ser fortemente visível.

2.6 CRM NA INDÚSTRIA HOTELEIRA

Nesta sessão serão apresentados alguns exemplos de empresas hoteleiras que utilizam CRM em prol de uma melhor gestão do relacionamento com seus clientes, que possibilitará a criação de serviços personalizados e resultará em índices maiores de satisfação e retenção.

O primeiro exemplo, retirado da Revista Hotelaria (2015), é da Blue Tree Hotels, uma das maiores redes hoteleiras do País, que adotou recentemente uma plataforma para centralizar toda sua base de dados e a comunicação com o seu público no novo programa de CRM do grupo. Segundo entrevista com o gerente de Marketing e Comunicação da empresa, Paulo Gustavo Gomes, essa ferramenta possibilitará aos hotéis da rede falar com o hóspede desde o momento da reserva e interagir antes, durante e depois da sua estada, o que nomearam de projeto R³ (relacionamento, retenção e rendimentos).

Ainda, segundo pronunciamento da diretora do grupo à Revista Hotelaria (2015), Chieko Aoki, o sistema está alinhado com a filosofia da empresa, que é

entregar qualidade nos serviços e personalização no atendimento. Explica também que através dessa ferramenta poderão conhecer melhor seus hóspedes, bem como, suas características, anseios e comportamentos, e a partir disso, trabalhar com uma comunicação e uma abordagem única e diferenciada durante as estadas, explorando ao máximo cada perfil. Desta forma, criarão laços com os clientes que poderão representar o diferencial do hotel, como um destino onde os hóspedes são bem acolhidos e podem se sentir em casa.

Outro exemplo, apresentado por Scritta (2007), é a hospedagem personalizada, da Clarion Jardim Europa, empreendimento de luxo administrado pela Atlantica Hotels International. Através da implantação de um software de CRM criaram um novo programa o qual permite que o hotel tenha controle e conhecimento sobre as informações dos clientes de maneira integrada, com o acompanhamento e registro de seus hábitos e atividades.

Os dados dos clientes, como tipo de apartamento que se hospedou, data de aniversário, preferência por travesseiros mais altos ou baixos e, até mesmo, o jornal preferido, são coletados durante a hospedagem e inseridos no cadastro. Desta forma, a segunda hospedagem ficará sob medida para o cliente. "De uma forma muito simples, surpreendemos, cativamos e fidelizamos", comenta Leandra Antão, gerente geral da unidade (SCRITTA, 2007).

Por fim, o último exemplo, escrito por Gad Comunicação (2007), é do grupo de hotéis The Royal Palm, que conseguiu adotar uma gestão personalizada para os hóspedes através da implantação de um software CRM. O sistema possui uma área chamada *Guest Comments*, onde todos os comentários e preferências dos hóspedes são registrados, através das diversas interfaces que o software disponibiliza, sem gerar duplicidade de informações e garantindo uma perfeita integração entre os diversos departamentos.

Alessandro Amélio Ortolani, CIO do Grupo Arcel, grupo controlador dos três hotéis da rede Royal, explicou que praticamente todos os colaboradores do hotel são responsáveis por alimentar o CRM com informações que, ao longo do tempo, representarão conhecimento sobre os hóspedes, o que fará com que as próximas estadias deles sejam ainda mais agradáveis. Ortolani ressaltou também que a

excelência no atendimento ao hóspede está no sangue de cada colaborador dos três estabelecimentos e é reforçado constantemente pela diretoria.

Além disso, o software ainda permite a criação e o cadastro das pesquisas de satisfação dos hóspedes, gerando estatísticas sobre hábitos de consumo e preferências. As pesquisas são integradas ao módulo de CRM e as informações vão automaticamente para o histórico do cliente para uma análise, tomada de decisão e encaminhamento de respostas que são geradas também de forma automática pelo sistema.

Os resultados da implantação desse sistema trouxeram para o grupo de hotéis The Royal Palm o ganho de performance nos processos, redução de custos com a centralização das informações, aumento da satisfação dos hóspedes e da agilidade no atendimento (GAD COMUNICAÇÃO, 2007).

Nesta seção foram apresentados exemplos de como as empresas Hoteleiras estão utilizando o CRM na prática, como uma estratégia de marketing *one-to-one* ou de relacionamento com os clientes para alcançarem vantagem competitiva através da identificação e diferenciação dos consumidores, e da personalização dos serviços de acordo com a necessidade de cada um, oferecendo serviços diferenciados e de qualidade para satisfazer e, até mesmo, superar suas expectativas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresentará a descrição do método que foi utilizado para atingir o objetivo geral e os objetivos específicos propostos neste trabalho.

3.1 DEFINIÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA

Segundo Malhotra (2006), as pesquisas podem ser classificadas como exploratórias, descritivas ou causais. A pesquisa exploratória “tem como principal objetivo ajudar a compreender a situação-problema enfrentada pelo pesquisador” e caracteriza-se por métodos mais flexíveis e versáteis. Já a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características e funções do objeto de estudo, para Churchill (1987), a pesquisa descritiva visa conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir. A pesquisa causal é realizada para definir relações de causa e efeito entre variáveis independentes.

Além disso, podem ser de abordagem qualitativa e quantitativa. Para Malhotra (2006), é um princípio fundamental da pesquisa de marketing considerar as pesquisas quantitativa e qualitativa como complementares, não como excludentes. A pesquisa quantitativa visa quantificar os dados e, geralmente, aplica alguma forma de análise estatística, e a pesquisa qualitativa baseia-se em pequenas amostras que proporcionem percepções e compreensão do contexto do problema.

Sendo assim, para o atingimento do objetivo deste trabalho foi considerada a abordagem exploratória de caráter qualitativo, pois provê ao pesquisador maior conhecimento sobre o tema em estudo através de métodos como o levantamento bibliográfico e documental, bem como entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o tema, com o intuito de ajudar na formulação dos objetivos do estudo e formar o referencial para amparar a fundamentação dos resultados (MATTAR, 1999).

3.2 COLETA DE DADOS

Primeiramente foi realizado um estudo bibliográfico a fim de aprofundar o conhecimento sobre o assunto e identificar aspectos relativos ao tema em estudo que foram trabalhados anteriormente por outros autores. Em seguida, por tratar-se de Marketing de Relacionamento com foco em serviços, foi escolhido o Hotel Villa Bella para aplicação da pesquisa.

A técnica escolhida para a realização da pesquisa foi a entrevista em profundidade, na qual foram entrevistados: uma colaboradora responsável pela área de Marketing e o proprietário do Hotel. O objetivo da pesquisa foi inicialmente apresentado aos entrevistados, o que caracteriza a pesquisa como sendo do tipo direto. A fim de garantir que todas as informações necessárias para a elaboração deste trabalho fossem coletadas durante a entrevista, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado (Apêndice A), pelo qual buscou-se obter características da organização, políticas e práticas voltadas à consolidação de relacionamentos com os clientes e estratégias para personalização de serviços, bem como a valoração e percepção dos entrevistados sobre Marketing de Relacionamento. O roteiro da entrevista foi organizado com perguntas subjetivas, elaboradas a partir dos objetivos previamente definidos, a fim de obter as informações desejadas para a realização deste trabalho.

Ambas entrevistas foram gravadas com a autorização dos participantes para que a pesquisadora conseguisse se concentrar nas respostas dos entrevistados, estimulando-os a explicarem suas respostas para que não houvessem dúvidas sobre suas opiniões e para que conseguisse extrair o máximo de informações possíveis.

Por fim, foi realizada uma pesquisa documental no hotel, com o objetivo de observar e acompanhar ações envolvendo a gestão do relacionamento com os clientes.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Yin (2001), a análise de dados consiste em examinar categorizar e classificar em tabelas, ou recombina evidências, tendo como referência a proposição inicial da pesquisa.

Desta forma, as gravações das entrevistas foram, primeiramente, escutadas e transcritas de forma literal pela autora, e, em seguida, as informações coletadas foram colocadas lado a lado em uma tabela, com o objetivo de facilitar a comparação entre as respostas e extrair as informações mais relevantes das entrevistas.

Depois de organizadas as respostas dos entrevistados, a autora buscou relacionar e comparar as informações obtidas nas entrevistas com o referencial teórico apresentado no capítulo 2.

4 A GESTÃO DE RELACIONAMENTO NO HOTEL VILLA BELLA

Os resultados foram estruturados da seguinte forma: caracterização da empresa e entrevistados, percepção conceitual e valoração do relacionamento com clientes, estratégias e ações do Marketing de Relacionamento adotadas pelo hotel, identificação da estrutura, instrumentos e tecnologias utilizadas pela empresa na captação e retenção de clientes, e por fim, uma análise dos resultados da ênfase na Gestão do Marketing de Relacionamento juntamente com sugestões de melhorias.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E ENTREVISTADOS

O Hotel Villa Bella localiza-se na cidade de Gramado, Rio Grande do Sul, com uma vista privilegiada para o Vale do Quilombo, um dos locais mais exuberantes da cidade. Foi inaugurado em 1989, já está há 27 anos no mercado, e atualmente possui uma estrutura de 99 apartamentos e, aproximadamente, 50 colaboradores.

Além da classificação quatro estrelas, o Hotel conquistou a certificação de total acessibilidade para pessoas portadoras de necessidades especiais pelo Instituto Pestalozzi, tornando-se um Hotel Conceito e referência nacional em bem estar e sofisticação.

A taxa média de ocupação nos últimos cinco anos (2011 a 2015) foi de 51,6%, enquanto que o tempo médio de permanência no Hotel, nesse mesmo período, foi de 3,3 dias.

Quanto aos entrevistados, foi conversado primeiramente com a Ruanita, que é responsável por todas as funções de Marketing do Hotel, formada em Turismo e possui especializações em Marketing e em Eventos, e já está há 11 anos no Villa Bella. Em seguida, foi entrevistado o Roger, que é o proprietário e idealizador do Hotel.

4.2 PERCEPÇÃO CONCEITUAL E VALORAÇÃO DO RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Ambos entrevistados acreditam que o relacionamento com o cliente deve iniciar antes mesmo de ele vir a tornar-se de fato cliente, mantendo um bom relacionamento durante a estada e também depois que ele sai do Hotel. Essa estratégia é de suma importância para a consolidação de um relacionamento a longo prazo com os clientes, pois se consegue identificar desde o princípio o perfil daquele cliente, facilitando sua satisfação e a posterior fidelização.

Acho que o relacionamento como o cliente vem antes dele realmente ser cliente do hotel, desde como a pessoa chegou ao hotel, não fisicamente, mas como o descobriu. Então tem toda essa questão de trabalhar com as redes sociais, internet, site e blogs parceiros para que chegue a informação do Villa Bella para esse perfil de cliente que nós queremos aqui. Então, desde antes deles conhecerem o hotel fisicamente, e aí sim, desde o momento em que eles fazem o primeiro contato [...] começar com uma informação bastante clara, além de passar a postura do hotel, do colaborador do Villa Bella. E aí, durante o momento em que ele faz a reserva, até a hora que ele sai do hotel e manter isso depois. (RUANITA)

Relacionamento com o cliente eu acho que é conseguir entrar no mesmo canal de frequência dele, é ver quais os meios que ele está utilizando para se comunicar e achar formas de estabelecer um canal de comunicação com ele, seja oferecendo um produto ou não, mas criando um canal de comunicação que se consiga passar informações, nem que não sejam do estabelecimento, mas que sejam de interesse dele e relativas ao destino, à região. Eu acho que isso é algo muito importante, a gente não ficar só focado em oferecer promoções e venda, mas estabelecer um canal de comunicação com ele e fidelizar a comunicação com este cliente [...] porque através disso tu vai conseguir fidelizar também o cliente, porque no momento em que ele pensar em vir para Gramado, por exemplo, o primeiro nome que ele vai lembrar é daquele que mantém um contato constante com ele de alguma forma. (ROGER)

Em relação à ênfase dada ao relacionamento com os clientes, os dois entrevistados reconhecem a importância da gestão e de se investir em Marketing de Relacionamento para o futuro da empresa, o que é de extrema importância para a implantação e sucesso de uma gestão focada no relacionamento.

Principalmente pelo o nosso perfil de cliente, pois hoje o hotel se definiu estar em um patamar em que não trabalhamos com preço e sim com qualidade, então precisamos buscar o perfil de cliente que quer isso. Para isso, é muito importante que a gente consiga se posicionar como tal e consiga buscar o cliente certo. Então essas informações todas e esse relacionamento com o cliente é que vai definir o futuro do hotel, as vendas, tudo. (RUANITA)

Sempre foi importante a comunicação com o cliente, mas a comunicação antigamente era feita pelo dono do hotel ou pelo funcionário do hotel pessoalmente com o cliente. Então muitos clientes buscavam hotéis com atendimento mais personalizado, porque eles ficavam mais a vontade por ter esse canal de comunicação. Hoje, isto está voltando, as pessoas querem esse relacionamento, mas o problema é que a forma de trazer este cliente, as formas de comunicação e as formas de vender mudaram muito. Para isso, hoje eu vejo, que para uma empresa que tem um hotel, que trabalha com turismo, que trabalha com comunicação, eu acho que o maior foco de investimento tem que ser justamente nesta área de TI e na área de comunicação com o cliente. (ROGER)

A resposta do Roger já introduz a questão dos clientes estarem dispostos a se relacionar com as empresas, condição necessária para se iniciar uma gestão do relacionamento com os clientes. Tanto para ele quando para Ruanita, os hóspedes estão sim dispostos a um relacionamento, porém não todos e, segundo ela, não o tempo inteiro, daí a importância da segmentação.

Ao serem questionados sobre os fatores fundamentais para estabelecer um relacionamento com os clientes ambos trouxeram a credibilidade. E, além disso, a Ruanita trouxe elementos como qualidade do serviço prestado e uma boa ferramenta ou software de gestão das informações dos hóspedes, enquanto que o Roger falou sobre o foco no cliente. Ou seja, os elementos trazidos pelos

entrevistados para o estabelecimento do Marketing de Relacionamento em uma organização estão alinhados com o que foi apresentado no referencial teórico.

Primeiro lugar, credibilidade nas informações que tu vai passar para o cliente, futuro ou mesmo o já fidelizado. E em segundo, passar informações que sejam realmente relevantes para aquela categoria de clientes, porque hoje em dia se tu começa a passar muitas informações que não são de interesse, ele começa a deletar tudo. Então é fundamental ter essa visão do foco no cliente. (ROGER)

Por fim, os dois entrevistados concordam que o nível de exigência dos clientes têm se tornado cada vez maior, levando à empresa a preocupar-se constantemente com qualidade, satisfação dos clientes e diferenciação.

Acho que o cliente está cada vez mais exigente, principalmente porque eu percebo que as pessoas, hoje mais do que nunca, estão se importando com o que os outros falam. Então antes de fazer qualquer coisa eles procuram a opinião dos outros para saber o que acharam de tal local, hotel, restaurante, ponto turístico antes de vir, e isso é decisivo para ele. [...] Então é um perfil de cliente mais conectado também e com um nível de exigência maior porque eles já sabem o que é que nós pecamos com os outros clientes, já veem de olho naquilo para que não aconteça com eles. Então já sabem detalhes que lá atrás as pessoas não saberiam, passaria despercebido pela maioria. Então acho que isso também eleva o nível de exigência dele. (RUANITA)

Eu vejo o cliente hoje muito dinâmico, com o nível de exigência muitas vezes maior. Temos o hotel há 27 anos e 27 anos atrás era outro o nível de exigência, hoje não tem nem comparação. Hoje qualquer pessoa que tem um salário acima de dois mil reais já faz uma ou duas viagens por ano, ou mais. E pessoas que têm um poder aquisitivo maior, viajam muito mais, conhecem muito mais produtos e nessas viagens, cada produto ou serviço novo que ele perceba, passa a ser a referência para ele. Então, o nível de exigência dele passa a ser muito maior porque ele conhece muito mais produtos, antigamente não se viajava. Então por isso nós temos que estar constantemente renovando equipamentos e serviços que superem a expectativa dele, criando diferenciais. (ROGER)

4.3 ESTRATÉGIAS E AÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

De acordo com os conceitos listados no referencial teórico, Marketing de Relacionamento é visto como uma filosofia dentro das organizações e para que tenham sucesso em sua implantação, devem orientar sua gestão com foco no cliente.

Por isso, foi perguntado aos entrevistados qual é a filosofia da empresa em relação ao cliente, e ambos responderam que o cliente é, de fato, o foco do Hotel e que a missão da empresa é não somente satisfazer, mas sim, superar as suas expectativas.

[...] inclusive tem dentro do nosso manual do colaborador que o nosso cliente, a gente até já inverteu nossa pirâmide (ANEXO A), que ele aqui é quem comanda o espetáculo, ele que é o rei do negócio. Então ele é o foco não importa o que a gente tiver que fazer para agradar o cliente, claro, que dentro de políticas de algo que seja viável dentro do hotel. [...] Em todas as reuniões gerais o Roger sempre fala isso, que a gente tem superar a expectativa, que o cliente é o nosso foco, o principal objetivo é a satisfação do cliente, ele fala sempre de excelência e isso é difundido entre a equipe, principalmente nas reuniões. (RUANITA)

Bom, o que o hotel oferece? Serviços. O que o cliente busca aqui no hotel? Emoções, boas emoções, bons momentos, é isso que ele busca. Então é isso que nós devemos propiciar para ele, nosso objetivo é superar a expectativa do cliente em todos os momentos, desde o momento em que ele chega aqui no hotel e vê um sistema de atendimento diferente, um projeto diferenciado, um sistema de fazer o atendimento diferenciado, personalizado, onde o objetivo é que o recepcionista vá ao encontro do cliente recebê-lo, oferece champagne, faz o check-in, leva o cliente até o apartamento, dá as informações do hotel... Esse diferencial que a gente tem, acredito que seja uma forma de encantar o cliente, que ele perceba que aqui é diferente. Eu quero encantar o cliente desde o momento da chegada até o momento da partida dele. Então eu acho que nosso objetivo aqui é encantar o cliente, superar suas expectativas, em todos os

momentos, em todas as áreas (do projeto, do apartamento, dos móveis, dos utensílios, da vista para o vale, café da manhã), em todos os sentidos.
(ROGER)

Além de diferenciar o serviço prestado para aumentar a satisfação dos clientes, o Hotel também adota a estratégia de buscar identificar o perfil do hóspede ao realizar a reserva para entender suas necessidades e desejos e, então, personalizar sua estadia no Hotel.

Quando o cliente faz a reserva, hoje nós temos implantado o pré-checkin. Então os concierges entram em contato, através de um e-mail padrão que se chama Personalização da Hospedagem (ANEXO B), que tem 4 perguntas e mais algumas informações, isso para os clientes que nós temos o contato, ou seja, aqueles que fizeram a reserva direto pelo site, OTAs ou clientes antigos que já têm cadastro (não funciona com clientes de operadoras). Então é enviado todos os dias, uma ou duas semanas para frente e está tendo uma boa aceitação. A maioria responde principalmente aqueles que estão comemorando alguma data, o que nos dá uma abertura para, se for lua-de-mel, oferecer os opcionais românticos para venda e quando é aniversário a gente sempre procura vender alguma coisa, mas faz como surpresa para eles uma carta de boas-vindas personalizada, espumante no quarto, se é lua-de-mel, alguma coisinha de lua-de-mel. Além disso, vai também a ficha de cadastro, que é o check-in, para eles não precisarem fazer quando chegarem. (RUANITA)

Ao fazer a reserva, os clientes geralmente identificam suas necessidades, seja cadeirante, deficiente visual, restrição alimentar... Então, a partir disso, nós buscamos mais informações dessa pessoa para então, dependendo da necessidade, encaminhar um cardápio de acordo com o que a pessoa precisa, se é um cadeirante, saber de que lado ele transporta da cadeira, se é direito ou esquerdo para deixar a cama já preparada para o acesso para ele, é saber quais as necessidades que ele vai ter. Então a gente sempre buscar identificar quais os problemas dos clientes para atender às necessidades deles, e isso dá muita credibilidade para esses clientes. Além disso, está no nosso planejamento, pacotes, por exemplo, turismo aventura, então um jovem mesmo que compre um pacote normal, qual é o nosso interesse? É oferecer pra ele, criar um canal de comunicação, mesmo após a compra, de acordo com o perfil da pessoa, produtos que tenham a ver

com aquele perfil. Se é um cara jovem, oferecer todos os pacotes de aventura que tem na região, por exemplo. Então essa é a ideia que a nossa conciergia faça, é oferecer produtos segmentados para diferentes perfis de clientes. (ROGER)

Desta forma, pode-se dizer que, de acordo com o modelo proposto por Peppers e Rogers (2000), o Hotel procura identificar e diferenciar seus clientes, interagir com eles e personalizar alguns aspectos do comportamento da empresa para melhor atendê-los.

Outra estratégia utilizada pelo Hotel é a de procurar diferenciar seus serviços de acordo com os principais segmentos de clientes que recebe, os quais são: famílias com crianças, casais em lua-de-mel e portadores de necessidades especiais.

De acordo com o proprietário da empresa foram feitas pesquisas em dois momentos e o Villa Bella é hoje o hotel que, proporcionalmente, mais recebe famílias com crianças na região. Então um dos focos é, justamente, ter diferenciais nesta área, com uma recreação que atenda às necessidades dos pais e das crianças, ou seja, um lugar em que as crianças consigam gastar suas energias com brincadeiras, mas que tenha equipamentos seguros, que tenha sempre monitores, um bom atendimento, uma programação na qual os pais se sintam confiantes em deixar os filhos, carrinhos de bebê para empréstimo - que a maioria dos hotéis cobra -, a sala do soninho, a copinha baby aberta 24 horas, o playground para crianças pequenas e de tamanho intermediário também, videogames...

Outro diferencial do Hotel é a localização, com vista exclusiva que propicia os momentos mais românticos da região. Sendo assim, criaram o quinto andar exclusivamente para casais, que é o segundo perfil de clientes mais importante para o Hotel. Então, como recebem muitos casais em lua-de-mel, procuraram diferenciar esses apartamentos com banheiras de hidromassagem, com cromoterapia e com acesso que somente quem está hospedado naquele andar vai conseguir acessá-lo, justamente para separar a parte de crianças e de casais.

O terceiro público mais importante são os portadores de necessidades especiais, devido à total acessibilidade que o Hotel fornece. Este perfil engloba não somente cadeirantes, mas também pessoas obesas, mulheres grávidas, deficientes

visuais... É um serviço que o diferencia na cidade, no estado e até mesmo no país, por ter 100% de acessibilidade, a todos os cômodos do estabelecimento. Este diferencial é extrema relevância, pois fideliza não somente esses clientes que possuem necessidades especiais, mas também suas famílias e amigos, além de ser um público que faz muita propaganda para o Hotel.

Em relação às ações que o Hotel tem feito para manter ou reter seus clientes, os entrevistados trouxeram a questão da qualidade e satisfação dos clientes que, de acordo com a fundamentação teórica, são uns dos fatores fundamentais para a consolidação de um relacionamento a longo prazo com os clientes.

A gente procura primeiramente que a estadia dele aqui no Hotel seja realmente excelente, que a experiência dele aqui conosco seja agradável, que surpreenda as expectativas dele. Então tem todo um trabalho com a equipe para que isso se torne real, que o cliente realmente se encante não só pela estrutura, mas pelo serviço, porque o Hotel é um serviço. E depois ele entra nesse mailing nosso, de receber esse material, de estar sempre informado das novidades do Hotel e tudo. (RUANITA)

Principalmente, um bom serviço. O que o Hotel faz? A gente está sempre se renovando, sempre investindo, porque os clientes, mesmo os fidelizados, gostam de ver que o empreendimento está se renovando. O cliente hoje quer comodidade, não interessa se o hotel tem 10 ou 100 anos, ele quer chegar no Hotel que todas suas necessidades sejam atendidas [...] Se o Hotel tem ações para economizar água, se preocupa com o meio ambiente já conta pontos. Então, além de todos os serviços que o hotel deve prestar, deve ter equipamentos atualizadíssimos, o treinamento da equipe tem que estar muito atualizado também, e acho que isso ajuda a reter o cliente. (ROGER)

Como um dos fatores essenciais e, segundo Oliver (1999), o primeiro passo para a construção da lealdade é a satisfação dos clientes, foi analisado o nível de satisfação da pesquisa interna do Hotel e das OTAs, o qual varia entre ótimo e excelente. Contudo, ambos entrevistados ressaltam que não estão confortáveis com este índice, para eles o Hotel tem muito potencial conseguir mais.

Acho que tem que investir muito porque, para quem quer superar a expectativa do cliente, tem que ter nota 10, não pode ter nota 9 ou 9,5. Se não sempre vão ter falhas, em alguns momentos pontuais, que sejam.
(ROGER)

4.4 ESTRUTURA, INSTRUMENTOS E TECNOLOGIAS UTILIZADAS

A Tecnologia da Informação juntamente com o Marketing de Relacionamento proporcionam à empresa meios eficazes de transformar os dados dos clientes – através do banco de dados – em informações, as quais poderão ser facilmente utilizadas em prol do atendimento às suas necessidades através da identificação do perfil de cada cliente.

Portanto, como visto no referencial teórico, CRM é a combinação da filosofia do Marketing de Relacionamento com a Tecnologia da Informação que permite às empresas gerenciarem o relacionamento com os clientes, proporcionando o alcance de uma vantagem competitiva sustentável através do conhecimento profundo de seus clientes e da otimização de processos de marketing.

Além disso, por ser visto como uma filosofia organizacional com foco no cliente e não no produto ou serviço, para que as empresas tenham sucesso em sua implantação, devem permeá-la em todas as funções e processos da organização.

Na empresa estudada a área responsável pelo Marketing de Relacionamento é a de Marketing, que atualmente é composta somente pela entrevistada. Entretanto, o proprietário do Hotel planeja aumentar a área no próximo ano, pois acredita que esta área é e será muito importante para o futuro da empresa. Os demais colaboradores não recebem treinamento voltado especificamente ao Marketing de Relacionamento, mas sim, treinamentos de comunicação interpessoal, de postura de atendimento, entre outros, e não proporcionam resultados eficazes, segundo o proprietário. Para ele, falta comprometimento dos colaboradores:

E esse é o grande problema hoje dos prestadores de serviço, é o comprometimento por parte do colaborador, a responsabilidade, pois a

postura e o atendimento podem botar em risco a fidelização ou o retorno daquele cliente. (ROGER)

Através das entrevistas também foi identificado que a empresa possui banco de dados dos clientes, porém necessita de um software para melhorar a gestão desses dados. O Hotel possui muita informação dos hóspedes, porém não consegue acessá-las e utilizá-las de uma maneira simples, dificultando a segmentação, a diferenciação e comunicação com esses clientes.

Possuímos banco de dados, porém faltam ferramentas que facilitem a utilização desses dados. Hoje, se eu quero fazer uma pesquisa de ocupação no nosso sistema eu levo uns 20 minutos, o que é inconcebível. Além disso, a forma com que as informações estão disponíveis nos auxilia muito pouco, então, de fato, falta uma boa gerência desses dados. Nós já nos comunicamos com o nosso sistema e eles nos garantiram que vão apresentar essa ferramenta, que irá agilizar bastante, pois precisa ser algo dinâmico e rápido. Então esse é o nosso grande problema hoje. (ROGER)

Como é difícil utilizar as informações do banco de dados, a empresa utiliza bastante uma ferramenta de disparos de e-mail marketing e o próprio site do Hotel para extrair relatórios sobre os clientes – no caso do site, principalmente clientes potenciais –, como quem abriu e clicou nos e-mails, regiões do país que mais acessam o site, preferências de acordo com os links que os hóspedes clicam...

Sobre as técnicas para captação de novos clientes, o Hotel adota estratégias de venda com as OTAs (*Online Travel Agencies*), como Booking, TripAdvisor, entre outras, para estar bem posicionado nos sites quando o cliente pesquisar por Gramado, além de ações com mailings segmentados (adquiridos em uma parceria com uma agência de publicidade), de publicações diárias em redes sociais e utiliza estratégias também com blogueiros, que são formadores de opinião e trazem para o Hotel justamente o perfil de cliente que ele quer receber, que são principalmente casais em lua-de-mel, famílias com crianças e portadores de necessidades especiais.

[...] então as pessoas que seguem aqueles blogueiros querem vir pro Villa Bella porque o blogueiro veio, postou fotos e comentou, e isso trás um resultado bastante positivo. Hoje um dos sites de referência que mais envia clientes para o nosso site é de uma blogueira que já esteve hospedada conosco, e eles não só entram no site como de fato efetuam reserva. (RUANITA)

Em relação ao pós-venda, a empresa procura sempre manter o contato com o cliente após sua estada através da pesquisa de satisfação e de outras ações, as quais acreditam que podem ser melhoradas com a implantação de um software de CRM.

Na verdade nós temos algumas ferramentas que acredito que em breve vão ser melhoradas, mas nós temos sim. No pós-venda sempre vai um e-mail agradecendo a estadia e também solicitando que eles façam a avaliação do Hotel. Depois o cliente entra pra nossa lista que recebe os e-mails marketing, que vão de 15 em 15 dias, com promoções e ofertas, e datas comemorativas (dia das mães, dos pais...) [...] Outra estratégia que nós já fizemos alguns testes e ainda está sendo avaliado, é que o cliente que se hospedou conosco [...] recebe também um código para que ele faça uma nova reserva no site do Hotel com um desconto promocional. Então dentre os próximos 30 dias que ele esteve hospedado conosco ele pode fazer uma reserva para qualquer período com desconto de 10%. Além disso, quando respondem a pesquisa de satisfação retornamos com um e-mail agradecendo e nos casos que há uma reclamação mais grave, o Roger entra em contato por telefone ou quando são reclamações que não são tão graves a gente também responde agradecendo e sempre procura mencionar aquilo que o cliente sugeriu. (RUANITA)

O Hotel utiliza sim estratégia de pós-venda, porém ainda muito fraco, muito incipiente perto do que deve ser feito. Porque é um momento de transição bastante grande, muitas ferramentas novas estão entrando no mercado e nós não temos uma equipe ainda voltada para isto. A gente dá retorno para qualquer tipo de observação que o cliente faça, seja por e-mail ou telefone, então procuramos nunca deixar o cliente sem resposta. Então contato se faz sempre, porém muito pouco perto do que precisa-se fazer. Mesmo para aqueles clientes que não respondem a pesquisa, o Hotel teria a obrigação

de buscar o contato desse cliente e saber dele como foi a estada. Então o Hotel tem que se preocupar mais com isso. (ROGER)

Além da pesquisa de satisfação, os clientes ainda podem se comunicar com a empresa através do site, redes sociais, telefone, e-mail e através das OTAs (*Online Travel Agencies*) onde conseguem contato diretamente com o Hotel.

4.5 RESULTADOS E SUGESTÕES SOBRE A GESTÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

De forma geral, o Hotel estudado conhece e utiliza estratégias de Marketing de Relacionamento para reter e procurar fidelizar seus clientes. Contudo, observou-se, inclusive os próprios entrevistados relataram, que falta investimento nesta área para se ter uma gestão efetiva do relacionamento com o cliente. Verificou-se também que os respondentes entendem a importância e reconhecem os benefícios da ênfase na Gestão do Marketing de Relacionamento em uma empresa, porém, na prática, as técnicas, processos e instrumentos utilizados precisam ser melhorados.

A gestão da organização é, de fato, voltada para o cliente e isso é partilhado por todos os setores e colaboradores do Hotel, o que é fundamental para o estabelecimento do Marketing de Relacionamento. Os clientes são ouvidos em todos os canais de comunicação e o Hotel procura nunca deixá-los sem resposta, o que reflete a importância deles para a organização.

Além disso, elementos como satisfação, qualidade do serviço, confiança e comprometimento que, de acordo com o referencial teórico, são fundamentais para o estabelecimento de uma relação a longo prazo com os clientes, foram trazidos pelos entrevistados. Contudo, ambos fatores devem ser melhorados, principalmente a qualidade e comprometimento, pois identificou-se que esses elementos, mesmo com os treinamentos periódicos dos colaboradores, não estão sendo eficazes.

Desta forma, sugere-se aumentar a frequência dos treinamentos para que os colaboradores se conscientizem do papel que representam, principalmente tratando-

se de uma empresa prestadora de serviços, em que eles são o ponto de contato entre a empresa e o cliente e que o retorno, ou não dos hóspedes, dependerá em grande parte de suas atitudes. Além disso, conforme visto na revisão teórica, é preciso que as empresas desenvolvam medidas de desempenho, com critérios claros e mensuráveis, para assegurar um serviço de alto padrão de qualidade. Sendo assim, sugere-se a implantação um cargo de inspetor de qualidade no Hotel, o qual será responsável por garantir que os colaboradores estejam entregando um serviço de acordo com o padrão de qualidade estabelecido pela empresa.

De maneira simplificada, o Hotel cumpre com as quatro etapas para a elaboração de uma estratégia de marketing *one-to-one* propostas por Peppers e Rogers (2000), que são: identificar, diferenciar, interagir e personalizar. Porém, devido à falta de um software robusto de gestão do banco de dados que armazene e disponibilize essas informações de maneira prática para os colaboradores, na próxima estadia dos clientes no Hotel, terão de identificar suas necessidades novamente.

Identificou-se também que, devido à falta de um bom sistema de gestão da informação dos hóspedes, o Hotel não tem capacidade de segmentar os clientes em uma estrutura formalizada. Contudo, o fato de classificar os clientes como famílias com crianças, casais em lua-de-mel e portadores de necessidades especiais já é uma forma de segmentação, mesmo que simplificada. Cabe ressaltar, que a segmentação de mercado é uma ferramenta estratégica que concede importantes informações sobre determinado grupo de clientes e como a empresa deverá atendê-lo.

A empresa possui um banco de dados central dos clientes, porém, a ferramenta utilizada para o gerenciamento desses dados é muito precária, não permite, por exemplo, que a empresa extraia relatórios com os dados dos clientes e nem disponibiliza informações, de um modo prático, do comportamento de consumo dos hóspedes, o que prejudica a comunicação e conseqüentemente a satisfação dos consumidores e o sucesso do Marketing de Relacionamento.

Sendo assim, em linha com o que foi dito pelo proprietário do Hotel, sugere-se o investimento em um software robusto de CRM para gerenciar os dados dos clientes possibilitando à empresa transformar os dados disponíveis no *database* em

informações que podem vir a tornarem-se oportunidades de mercado. Desta forma, com ações integradas de Marketing de Relacionamento e Tecnologia da Informação, a empresa conseguirá identificar seus melhores clientes para investir em um relacionamento duradouro e de alta qualidade, além de desenvolver campanhas de marketing mais assertivas, ou seja, no momento certo e formato certo para as pessoas certas, tendo como resultado a satisfação dos clientes, maior retorno por investimento, redução dos custos, aumento dos negócios e, conseqüentemente, dos lucros.

Quanto às estratégias utilizadas pela empresa para desenvolver um relacionamento com os clientes, foram identificadas basicamente as seguintes: diferenciação de produtos e serviços – como o layout, a administração descentralizada do Hotel, o certificado de 100% de acessibilidade, o andar exclusivo para casais, a programação especial para crianças, entre outros –, satisfação dos hóspedes, comunicação, qualidade do serviço e credibilidade. Os benefícios dessas ações para a empresa refletem no aumento e na fidelização dos clientes e ajudam no posicionamento da empresa, sendo que os clientes fieis, além de retornarem mais vezes ao Hotel, o recomendam para amigos e nas redes sociais.

Desta forma, observou-se que os resultados obtidos através da Gestão do Marketing de Relacionamento são bem positivos para empresa, porém, podem ser ainda melhores se implantadas as melhorias aqui sugeridas.

Acredito que pode ser melhor, que pode trazer um resultado muito maior, principalmente financeiro, se a gente conseguir segmentar, enviar algo mais personalizado... Mas tudo que a gente faz com o cliente, a gente percebe a resposta, principalmente, porque os clientes indicam muito, eles fazem questão de indicar e dizer que indicaram. Então é um trabalho que está dando certo, é pequeno ainda, acho que a gente pode fazer muito mais, tem várias informações que hoje não estão sendo utilizadas, mas dá resultado financeiro positivo sim. (RUANITA)

Pelo pouco que se faz, eu vejo que cada ação que a gente faz de relacionamento com o cliente, o resultado é muito grande. Mas o que eu penso é que a gente tem que investir muito mais nessa área de relacionamento com o cliente e qualificação dos serviços. Hoje nós temos um excelente produto, excelente localização e o que precisamos investir,

então, é focado na melhoria da qualidade dos serviços e principalmente na comunicação com o cliente. [...] O resultado é venda direta, é volume de vendas. O hotel tem uma capacidade de geração de receita hoje, três vezes maior do que ele fatura, sem fazer nada. Então com esses incrementos aí, o Hotel tem condições de, ao menos é o planejamento, de atingir realmente esses 300% de aumento de venda. (ROGER)

5 CONCLUSÃO

Como o Marketing de Relacionamento exige uma nova forma de administração das empresas – através da visão focada no cliente e não em produtos/serviços, da personalização (segmentação) de produtos/serviços ao invés da produção em massa e das trocas relacionais e não transacionais – é preciso que as organizações partilhem entre todos os colaboradores e processos esta filosofia de gestão para obterem sucesso na construção de um relacionamento duradouro com seus clientes.

Além de ser encarado como uma filosofia organizacional, o Marketing de Relacionamento deve estar sempre integrado à Tecnologia da Informação – software de CRM e banco de dados dos clientes – para dar suporte à estratégia de relacionamento, através de informações sobre os clientes que permitirão às empresas conhecerem o perfil de cada um para posteriormente planejar ações voltadas ao relacionamento.

Sendo assim, procurou-se avaliar a Gestão do Marketing de Relacionamento com os clientes no Hotel Villa Bella com base nos referenciais teóricos estudados sobre o tema. Para atingir os objetivos propostos neste trabalho foram realizadas entrevistas em profundidade com a responsável pela área de Marketing e com o proprietário do Hotel, além da análise de relatórios e documentos utilizados pela empresa.

Através das entrevistas foi possível identificar estratégias e tecnologias utilizadas pela organização para a construção do relacionamento com os clientes, bem como, sugestões que podem ser aplicadas para melhorar o resultado da gestão do relacionamento com os consumidores.

Dentre as estratégias utilizadas para o estabelecimento e manutenção do relacionamento com os clientes encontram-se: identificação, segmentação, diferenciação e interação com hóspedes, personalização dos produtos e serviços oferecidos, banco de dados informatizado, além de ações de pós-venda. Também

foram identificados os fatores considerados fundamentais para a fidelização dos clientes, como satisfação, qualidade do serviço, confiança e comprometimento.

Entretanto, identificou-se algumas falhas na Gestão do Marketing de Relacionamento com os clientes, como a falta de comprometimento dos colaboradores em assegurar o padrão de qualidade estabelecido pelo Hotel e um software de gerenciamento do banco de dados muito precário. Então, foram sugeridas melhorias no sentido de capacitação dos colaboradores e maior investimento em tecnologia para aumentar a satisfação dos clientes e, conseqüentemente, fidelizá-los.

Sendo assim, a realização deste trabalho permitiu um avanço na compreensão e análise das práticas de Gestão do Marketing de Relacionamento como ferramenta estratégia no Hotel Villa Bella, e sugere uma relação positiva entre a utilização dessa estratégia na captação, retenção e satisfação dos clientes e a melhoria do desempenho (taxa de ocupação e lucro) do Hotel.

REFERÊNCIAS

- AIJO, T. The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing. **European Journal of Marketing**, Bradford, v.30, n.2, p.8-18, 1996.
- BERRY, L. Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n.4, p.236–245, 1995.
- _____. Relationship marketing of services: perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, v.1, n.1, p.59-77, 2002.
- BERRY, L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing**. São Paulo: Maltese, 1995.
- BOGMANN, I. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.
- BREI, V. **Antecedentes e consequências da confiança do consumidor final em trocas relacionais com empresas de serviço: um estudo com o usuário de internet Banking no Brasil**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CANNON, J.; SHETH, J. Developing a Curriculum to Enhance Teaching of Relationship Marketing. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul (ed.). **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000.
- CARVALHO, L. Gramado é o melhor destino do Brasil, segundo TripAdvisor **Exame.com**, 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/estilo-de-vida/gramado-e-melhor-destino-do-brasil-segundo-tripadvisor/>>. Acesso em: 09 abr. 2016.
- CHURCHILL, JR., G. A. **Marketing research: Methodological Foundations**. Chicago: The Dryden Press, 1987.
- FIGUEIREDO, K. **A Logística e a Fidelização de Clientes**. 10 mai. 2004. Disponível em <<http://www.ilos.com.br/web/a-logistica-e-a-fidelizacao-de-clientes/>>. Acesso em: 10 out. 2016.
- GAD Comunicação. Grupo The Royal Palm Hotéis adota ERP baseado em Sybase Adaptive Server Enterprise. **Revista Hotelaria**, 2007. Disponível em: <<http://www.revistahotelaria.com.br/dados/materia/empresa/Grupo-The-Royal-Palm-Hoteis-adota-ERP-baseado-em-Sybase-Adaptive-Server-Enterprise/297>>. Acesso em: 05 nov. 2016.
- GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-sellers relationships. **Journal of Marketing**, v.58, p.1-19. Abr. 1994.

GIANESI, I. **Administração estratégica de serviços**: Operações para a satisfação do cliente. São Paulo. Atlas, 1994.

GOLDSTEIN, S. **Marketing de relacionamento**: database uma ferramenta para o sucesso. São Paulo: ESPM Monografia, 1998.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento**: Estratégias, Técnicas e Tecnologias para Conquistar Clientes e Mantê-los para Sempre. São Paulo: Ed. Futura, 1998.

GRAMADOSITE. A Cidade. **Gramadosite.com**. Disponível em: <<http://www.gramadosite.com.br/acidade>>. Acesso em: 09 abr. 2016.

GREENBERG, P. **CRM, customer relationship management na velocidade da luz**: conquista e lealdade de clientes em tempo real na internet. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GUMMESSON, E. **Marketing de Relacionamento Total**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GWINNER, K.; GREMLER, D.; BITNER, M. Relational Benefits in Service Industries: the Customer's Perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 26, p. 101-114, 1998.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G.; IKEDA, A. A.; CAMPOMAR, M. C. **Princípios de Marketing de Serviços**: conceitos, estratégias e casos. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

JAP, S. The Strategic Role of the Salesforce in Developing Customer Satisfaction Across the Relationship Lifecycle. **The Journal of Personal Selling and Sales Management**, Chicago, v. 21, n. 2, p. 95-108, 2001.

KOTLER, P. Como criar, conquistar e dominar mercados. **HSM Management**. São Paulo, 1999.

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

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

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

MACHADO, A. Agência publica Censo dos Meios de Hospedagem na Região das Hortênsias. **Revista Eventos**. Porto Alegre, 10 jan. 2014. Disponível em: <<http://www.revistaeventos.com.br/Hotelaria/Agencia-publica-Censo-dos-Meios-de-Hospedagem-na-Regiao-das-Hortensias>>. Acesso em: 09 abr. 2016.

MADRUGA, R. **Guia de implementação de Marketing de Relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2004.

- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MATTAR, F. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MATTILA, A. The impact of relationship type on customer loyalty in a context of service failures. **Journal of Service Research**, v.4, p.91 – 101, Nov. 2001.
- MCGOLDRICK, Peter J. **Retail Marketing**. Londres: McGraw-Hill, 2002.
- MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- MOORMAN, C.; ZALTMANN, G.; DESHPANDÉ, R. Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. **Journal of Market Research**, v.29, p.314-329, 1993.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, n.58, p.20-38, 1994.
- NORMANN, R. **Administração de Serviços**: Estratégia e Liderança nas Empresas de Serviços. São Paulo: Atlas, 1993.
- OLIVER, R. L. Whence consumer loyalty? **Journal of Marketing**, Chicago, v.63, n.1, p.33-44, 1999.
- PALADINI, E. **Gestão de Qualidade no Processo**: A qualidade de bens e serviços. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Um guia executivo para entender e implantar estratégias de customer relationship management**. São Paulo: Peppes & Rogers Group do Brasil. (CRM Series Marketing 1 To 1), 2000.
- REICHHELD, F. **The loyalty effect**: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- REVISTA Hotelaria. **CRM eficaz, fidelização também**. 2015. Disponível em: <<http://www.revistahotelaria.com.br/dados/materia/empresa/CRM-eficaz,-fidelizacao-tambem/2075>>. Acesso em: 05 nov. 2016.
- SCRITTA. Clarion lança hospedagem personalizada. **Revista Hotelaria**, 2007. Disponível em: <<http://www.revistahotelaria.com.br/dados/materia/empresa/Clarion-lanca-hospedagem-personalizada/587>>. Acesso em: 05 nov. 2016.
- SILVA, C.; VARVAKIS, G. **Definição de medidas de desempenho para serviços**: um estudo de caso no setor hoteleiro. In: Encontro Nacional da ANPAD, 2000.

SILVA, T. **Gestão do Marketing de Relacionamento: um estudo em empresas hoteleiras de Natal – RN.** Natal, 03 ago. 2006. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/12213>>. Acesso em: 10 set. 2016.

SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. **Journal of Marketing**, Chicago, Iss. 1, v. 66, p. 15-37, jan. 2002.

STONE, M.; WOODCOCK, N. **Marketing de Relacionamento.** São Paulo: Littera Mundi, 1998.

VAVRA, T. **Marketing de relacionamento: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento.** São Paulo: Ed. Atlas, 1ª ed., 1993.

VERHOEF, P.; LAGERACK, F. Eleven misconceptions about consumer relationship management. **Business Strategy Review**, v.13, n.4, p.70-76, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZENONE, L. **Customer relationship manager: conceitos e estratégias.** São Paulo: Atlas, 2001.

ZINELDIN, M. Exploring the common ground of total relationship management (TRM) and total quality management (TQM). **Management Decision**, v.37, n.9, p.719-728, 1999.

APÊNDICE A – ROTEIRO ENTREVISTA

1 Caracterização (entrevistado e empresa)

- ❖ Nome do entrevistado
- ❖ Cargo / função
- ❖ Formação
- ❖ Tempo de experiência
- Tipo / classificação / tamanho do hotel
- Número de funcionários
- Taxa de ocupação e de permanência
- Perfil dos hóspedes
- Mercado-alvo (origem, localidade)

2 Percepção conceitual e valoração

- 2.1 O que entende por relacionamento com clientes?
- 2.2 Você considera importante a gestão do relacionamento com clientes? Por quê?
- 2.3 Quais os fatores que você considera fundamentais para ter uma gestão focada no relacionamento com clientes?
- 2.4 Quais os benefícios de uma gestão focada no relacionamento com clientes?
- 2.5 Você acredita que os hóspedes estejam dispostos a um relacionamento?
- 2.6 Como vê o cliente atualmente e como ele tem evoluído?

3 Recursos, estrutura e tecnologias utilizadas

- 3.1 Existe uma área específica responsável pelo relacionamento com clientes?
- 3.2 O hotel prioriza e investe no relacionamento com seus clientes? Como?
- 3.3 O hotel possui banco de dados dos clientes?
- 3.4 Utiliza algum software ou sistema de gerenciamento de dados para facilitar e agilizar o contato, gestão e relacionamento com os hóspedes?
- 3.5 Existe algum treinamento ou orientação para os colaboradores em relação a técnicas de relacionamento com os clientes (contato, recepção, coleta/armazenamento de informações dos hóspedes, atendimento e acompanhamento)?
- 3.6 Quais são as dificuldades encontradas na construção do relacionamento de longo prazo com os clientes?

- 3.7 Que canais os clientes podem utilizar para se comunicar com o hotel?
- 3.8 O hotel utiliza estratégias de pós-venda? Quais?

4 Estratégias (gestão, satisfação, fidelização)

- 4.1 Qual a filosofia ou conceito da empresa em relação ao cliente?
- 4.2 Como os clientes estão segmentados em relação aos produtos e serviços do hotel?
- 4.3 O hotel possui algum mecanismo para identificar, segmentar e diferenciar seus clientes? Como funciona?
- 4.4 O hotel adota estratégias de segmentação de clientes? Se sim, há tratamentos personalizados para eles?
- 4.5 O hotel adota estratégia de diferenciação de produtos e serviços?
- 4.6 Como (estratégia) o hotel faz para planejar e captar novos clientes?
- 4.7 O que o hotel tem feito para reter ou manter seus clientes?
- 4.8 Como o hotel avalia o grau de satisfação dos clientes?
- 4.9 O que é um cliente fiel para o hotel?
- 4.10 De que forma a gestão de relacionamento com cliente têm influenciado os resultados da empresa? Quais os resultados esperados do marketing de relacionamento?

ANEXO A – QUADRO FUNCIONAL

QUADRO FUNCIONAL VILLA BELLA HOTEL CONCEITO		VILLA BELLA Hotel Conceito GRAMADO ★★★★										
CLIENTE												
RECEPÇÃO MANHÃ 4 colaboradores	RESERVAS 1 colaborador	MANUTENÇÃO MANHÃ 3 colaboradores	ANDARES MANHÃ 5 colaboradores	LIMPÉZA 2 colaboradores	RECREAÇÃO 3 estagiários e 1 colaborador	CAFÉ DA MANHÃ 4 colaboradores	BISTRO 4 colaboradores	TARDE 4 colaboradores	MARKETING 1 colaborador	MANHÃ 3 colaboradores	MANHÃ 5 colaboradores	COPA 2 colaboradores
NOITE 2 colaboradores	LOJA 1 colaborador	CONCIERGE 1 colaborador	TURNANTE 1 colaborador	LAVANDERIA 2 colaboradores		COPA 1 colaborador	COPA 2 colaboradores	NOITE 4 colaboradores	CONCIERGE 1 colaborador	DEF. PESSOAL 1 colaborador	TARDE 1 colaborador	NOITE 1 colaborador
LIDER 1 colaborador	FINANCEIRO 1 colaborador	CONTROLLER 1 colaborador	LIDER 1 colaborador	LIDER 1 colaborador	LIDER 1 colaborador	ALMOOVARIAO 1 colaborador	PISCINA 1 colaborador	NOITE 2 colaboradores	FINANCEIRO 1 colaborador	TI 1 colaborador	LIDER 1 colaborador	MANHÃ 1 colaborador
CONSELHO CONSULTIVO												
FINANCEIRO/RIJANE CONTABILIDADE/GILBERTO		DIRETOR - ROGER BACCH								CONSULTORIA DE QUALIDADE/ALBISTE		

ANEXO B – PERSONALIZAÇÃO DA HOSPEDAGEM

Bom dia Sr.

Confirmamos sua reserva no período de ... à ... de 2016, na categoria É um prazer recebê-lo em nosso hotel. Para tornar sua estadia ainda mais especial, gostaríamos que respondessem algumas perguntas:

- É a primeira vez que visita Gramado?
- Qual o motivo da sua viagem? Está comemorando alguma data em especial?
- Possui alguma restrição alimentar? Qual?
- Possui alguma necessidade ou pedido em especial?

O hotel possui o serviço de Concierge e estaremos ao seu dispor para auxiliá-lo durante sua estadia em nosso hotel, através de informações de roteiros turísticos, restaurantes, espetáculos e qualquer outra necessidade.

Qualquer dúvida ou solicitação, estarei à disposição.

Desde já, desejo uma boa viagem.

Atenciosamente,

Danilo Dupin.

Concierge & Guest Relations

Villa Bella Hotel Conceito

Gramado|RS

Tel.: [+55 \(54\) 3295.8100](tel:+55(54)3295.8100)

Site: www.hotelvillabella.com.br