

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM
O CLIENTE NO MERCADO HOTELEIRO DE LUXO**

ALICE CUNHA

MATRÍCULA: 109167274

E-MAIL: alicecunha@ufrj.br

Orientador: Victor Iorio

E-Mail: victoriorio@globocom.com

RIO DE JANEIRO

JUNHO DE 2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM
O CLIENTE NO MERCADO HOTELEIRO DE LUXO**

ALICE CUNHA
matrícula nº: 109167274

ORIENTADOR: Prof. Victor Iorio

JUNHO 2011

“Tempos loucos exigem empresas malucas” (Tom Peters)

SUMÁRIO

1.	AGRADECIMENTOS	6
2.	INTRODUÇÃO	7
3.	METODOLOGIA	9
4.	A IMPORTANCIA DO CLIENTE PARA A ORGANIZAÇÃO	13
	4.1 <i>Criando expectativas positivas na mente do cliente</i>	14
5.	O MERCADO HOTELEIRO NO BRASIL	17
	5.1 <i>A proposta dos hotéis de luxo</i>	19
6.	FERRAMENTAS DE GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O	
	CLIENTE	24
	6.1 <i>Principais objetivos</i>	26
	6.2 <i>Operacionalização</i>	27
	6.3 <i>O papel da tecnologia</i>	30
	6.4 <i>Pós-venda</i>	32
7.	CASOS OBSERVÁVEIS – ATENDIMENTO AO CLIENTE	35
8.	RESULTADOS	38
	8.1 <i>Pesquisa em profundidade com gestores</i>	38
	8.2 <i>Pesquisa de satisfação com clientes</i>	45
	8.3 <i>Pesquisa com potenciais clientes</i>	47
9.	CONCLUSÕES	51
10.	REREFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
11.	ANEXOS	54

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Marketing Tradicional X Marketing de Experiências.....	19
Figura 2 – Relacionamento Cliente X Empresa.....	29
Figura 3 – O processo de compra de serviços.....	33
Figura 4 – Resultado de pesquisa – “Como você avalia o atendimento?”.....	45
Figura 5 – Resultado de pesquisa – “Recomendaria aos amigos?”.....	46

1. AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer aos meus professores, Daniela Abrantes e Vitor Iorio, que me orientaram no momento de elaboração da monografia, dando conselhos e me ensinando sobre os moldes de apresentação de um trabalho como este, e sobre o conteúdo em si.

Também gostaria de agradecer aos gestores que cederam seu tempo para dar entrevista e me informar sobre as principais práticas do mercado hoteleiro de luxo. E ainda, àqueles que contribuíram respondendo aos questionários de satisfação e sondagem de opinião, enriquecendo o meu conhecimento sobre as necessidades dos clientes quando hospedados em hotéis de luxo.

Aproveito esse momento para dedicar minha gratificação aos meus familiares, amigos e companheiro que se dispuseram a falar sobre suas experiências pessoais, tanto em hotéis, como no momento em que realizam trabalhos de pesquisa, me ajudando a enriquecer meu trabalho.

2. INTRODUÇÃO

O crescimento do setor de turismo no Rio de Janeiro, principalmente no mercado hoteleiro de luxo, tem sido impressionante. Com todos os eventos nacionais e internacionais que ocorrerão na cidade nos próximos anos, e conseqüente aumento de clientes, os hotéis serão colocados à prova em termos de serviço e qualidade de atendimento.

A concorrência é muito grande e os hotéis de luxo que já existem na cidade estão se preparando sempre mais para se destacarem nesse mercado extremamente competitivo.

O foco desses hotéis não é apenas hospedar simplesmente o cliente, nem vender um pacote de serviços, mas sim oferecer uma experiência de tranqüilidade, de bem-estar e conforto.

Esses são os conceitos-chave em um verdadeiro hotel de luxo, e baseando-se neles, os clientes criam altas expectativas e exigem serviços de alta qualidade. Por isso, as principais estratégias no mercado hoteleiro de luxo visam justamente atender aos anseios dos seus hóspedes.

Atualmente, expande-se um conceito de “mimar” o cliente, ou seja, buscar conquistar o cliente, por meio de satisfação das suas necessidades, e principalmente, encantamento. Para mostrar o diferencial, o hotel de luxo deve ir além do que se espera, superando as expectativas dos clientes.

Além disso, o relacionamento com os clientes é fundamental para que o atendimento seja realizado com primor, não apenas durante a estadia, mas no momento anterior à venda e posterior à realização do serviço.

O presente trabalho analisa a importância de um bom atendimento ao cliente no mercado hoteleiro de luxo, tendo em vista os aspectos que se pode esperar durante a estadia em um hotel com esse padrão.

Primeiramente, foi estudada a necessidade de clientes satisfeitos para a sobrevivência dos hotéis. Após obter esse conhecimento, foram realizadas pesquisas qualitativas com gestores de hotéis considerados de luxo (convencionado como de quatro a cinco estrelas) para entender quais as estratégias principalmente

utilizadas para atender bem o cliente, e as principais ações que os diferenciavam de outros hotéis.

Em seguida, foi verificado através de uma sondagem de opinião de alguns clientes específicos que haviam se hospedado em um hotel considerado de luxo para saber se as expectativas foram atendidas e se as práticas utilizadas estavam sendo eficazes.

Por fim, mas não menos importante, foi realizada uma pesquisa com o público-alvo dos hotéis de luxo. Foi aplicado um questionário com clientes que já tiveram experiência nesses estabelecimentos, e julgados como potenciais clientes para futuras hospedagens em hotéis de alto padrão.

As análises foram feitas baseadas nas respostas coletadas, nos estudos feitos, e na percepção sobre o mercado hoteleiro de luxo. Alguns gráficos ilustram os resultados, facilitando o entendimento das opiniões expostas pelo público-alvo da pesquisa.

Ao fim da pesquisa, é possível encontrar as conclusões chegadas, as limitações dessa pesquisa, e as recomendações aos hotéis para que atendam melhor os seus clientes. Também ao final do trabalho estão expostos os questionários utilizados com os gestores de hotéis, com os potenciais clientes, e com os clientes hospedados no hotel particularmente estudado, o qual foi baseado na pesquisa de satisfação aplicada pelo hotel regularmente com seus clientes.

3. METODOLOGIA

Se relacionar é, antes de tudo, prezar pelo entendimento, agir com habilidade e inteligência, priorizar a sensibilidade e a percepção no trato com as pessoas, e perceber que só o ponto de equilíbrio garante relações duradouras. O contexto de administrar o relacionamento com o cliente serve para que a empresa adquira vantagem competitiva e se destaque perante a concorrência. O maior objetivo é manter o cliente, ou seja, conseguir com que este seja fiel aos serviços oferecidos. Para atingir essa meta, os hotéis devem buscar transmitir confiança, credibilidade, além da sensação de segurança.

Para o cliente, a importância de um bom atendimento e relacionamento com a organização muitas vezes é o aspecto diferenciador e motivo da decisão na hora da escolha da contratação de um serviço ou compra de um produto. A maioria dos hotéis, que possuem experiência de mercado, realiza muitas pesquisas de satisfação com clientes para saber exatamente o que seus clientes acharam dos serviços. O objetivo dessas pesquisas é identificar as forças e as fraquezas da organização em questão, com isso, encontrar o que deve ser aprimorado, seja no atendimento, na limpeza, na infra-estrutura, na gastronomia, ou seja, na qualidade dos serviços em geral.

Como dito anteriormente, a satisfação dos clientes com o hotel é sempre a prioridade, já que com a satisfação garantida, os atuais clientes indicam o local a amigos e a parentes, que se tornarão novos clientes. Dessa forma, mais um objetivo é alcançado: atrair novos clientes e reter os atuais.

Porém, há alguns anos, era difícil notar esforços das organizações em geral para satisfazer seus clientes, muito em parte porque a concorrência não era tão acirrada, e por não haver preocupação com a fidelização de clientes, e com criação de estratégias voltadas para os clientes.

No entanto, a partir da necessidade de atender cada vez melhor os clientes, as empresas que mudaram o foco se tornaram mais competitivas e criaram maiores perspectivas de sucesso. Principalmente no mercado hoteleiro de luxo, foi necessário reconhecer a importância de fazer com que os clientes se sentissem especiais, já que eles ficam cada vez mais exigentes.

Quanto mais concorrentes o mercado tiver, mais a organização deve buscar se superar e mostrar seu diferencial para atender as exigências dos clientes. No mercado hoteleiro do luxo, essa situação é ainda mais delicada, já que os clientes exigem o maior conforto que puderem ter, por terem escolhido um local sofisticado para aproveitar sua estadia da melhor maneira.

Drucker (1999) elegeu algumas regras fundamentais que permeiam o bom relacionamento com o cliente: a empresa deve avaliar constantemente o que pode ser feito para facilitar a vida de seus clientes; deve-se conhecer o cliente profundamente, e transformá-lo em “sócio de um clube exclusivo”, ou seja, disponibilizar recursos que só os clientes da empresa têm acesso.

Estima-se que apenas 01 em 27 clientes insatisfeitos voltará a fazer negócio com uma empresa por iniciativa própria. Por isso, faz-se necessário o uso de ferramentas de *CRM* (Customer Relationship Management = “Gestão de relacionamento com o cliente”) que contribuem para o desempenho financeiro positivo da empresa e para sua boa reputação no mercado. Pesquisas demonstram que empresas que focam no cliente, e prezam pelo relacionamento com o cliente apresentam melhores resultados de venda, de satisfação, fidelização de clientes, número de indicações e, por consequência, aumento da receita

Percebe-se que, para sobreviver no mercado atual, as organizações devem conhecer a importância de um bom relacionamento com o cliente e fazer com eles se sintam especiais. Assim, elas poderão se tornar mais competitivas e ter maiores perspectivas de sucesso.

Sendo assim, a intenção com o presente trabalho, como já citado, é tentar demonstrar quais os reais interesses dos clientes brasileiros quando hospedados em um hotel de luxo, e mensurar o quanto os hotéis de luxo, mais especificamente no Rio de Janeiro, estão envolvidos com os seus clientes, como se relacionam com eles para comparar com o índice de satisfação dos clientes pesquisados.

O objetivo da pesquisa é buscar quais os aspectos mais relevantes para os clientes quando estão hospedados em hotéis de luxo, quais são as suas impressões dos hotéis de luxo no Brasil e prospectar informações sobre as ações realizadas pelos hotéis para atender a esses anseios.

Uma das maiores prioridades em hotéis comprometidos com qualidade de seus serviços é conhecer as informações sobre os níveis de satisfação de seus clientes. Essas informações irão colaborar para a melhoria dos serviços oferecidos pela organização a outros hóspedes.

A metodologia utilizada nesse trabalho se baseou em pesquisas qualitativas (questionários e entrevistas em profundidade), sondagens de opinião com clientes, e pesquisa exploratória com dados secundários, visando obter conhecimento prévio para as futuras pesquisas.

O público-alvo dessas questões foram as pessoas que já se hospedaram, pelo menos uma vez, em um hotel de luxo no Brasil, e os gerentes dos próprios hotéis. O objetivo foi relacionar as ações usadas pelos empreendedores com a opinião dos clientes, visando saber se essas atitudes estão sendo reconhecidas e elogiadas pelos hóspedes e se são suficientes para atingir suas expectativas.

A pesquisa de satisfação é uma forma de obter informações através da voz do cliente. Dessa forma, viabiliza-se uma avaliação do desempenho da empresa a partir do ponto de vista do usuário. Foi realizada uma sondagem de opinião através de questionários com clientes do hotel *Promenade Barra First* para poder comparar as respostas com a entrevista feita com a gestora do hotel, analisar os resultados e chegar a conclusões que pudessem ajudar no alcance dos objetivos.

Esse questionário foi o mesmo aplicado pelo próprio hotel em questão. Os hóspedes desse estabelecimento responderam a questões para que soubéssemos o nível de satisfação em relação a seus serviços. As respostas obtidas permitiram uma análise sobre a eficácia de suas ações estratégicas para reter e fidelizar os clientes. Além disso, a organização recebeu críticas, sugestões e elogios. A pesquisa foi feita através da internet e os respondentes utilizaram o questionário enviado em formato Excel através de *e-mail*.

Os questionários com gestores de hotéis foram aplicados através de entrevistas em profundidade com gerentes de quatro hotéis de luxo do Rio de Janeiro, buscando conhecer as formas de relacionamento com o cliente, as ferramentas utilizadas, as estratégias criadas, os treinamentos realizados e outros planos que visam atender o hóspede da melhor forma. O roteiro da entrevista foi

realizado de maneira a obter informações qualitativas sobre as estratégias e planos de ação voltados para satisfazer o cliente.

Por último, foi aplicado um questionário qualitativo elaborado pela autora e respondido através de *e-mail*, no formato Word, realizado com amigos, parentes e conhecidos que já haviam se hospedado em hotéis de luxo e *resorts* no Brasil, e que possuem potencial para se hospedarem novamente em hotéis de alto padrão. O objetivo central da pesquisa foi obter informações sobre as experiências vividas pelos entrevistados, as expectativas iniciais, se estas se mantiveram e se foram superadas ou não.

Outras informações foram buscadas nesta última pesquisa, que foi a mais importante para chegar às conclusões e atingir o objetivo do trabalho. Configura-se dessa forma, pois, foi através desse questionário que foi possível perceber se os clientes brasileiros usuários dos serviços de hotéis de luxo estão contentes com as opções oferecidas, e saber o que sugerem para que de fato os hotéis saibam satisfazer seus clientes e fidelizá-los.

4. A IMPORTANCIA DO CLIENTE PARA A ORGANIZAÇÃO

“Olá, Dona Julia, a goiabada que a senhora gosta acabou de chegar”. Era dessa forma cortês e intimista que os simpáticos proprietários dos antigos armazéns de bairro atendiam seus fregueses. A prática do passado é atualmente a que leva ao futuro, e se traduz hoje no ditado adorado pelo mundo empresarial: “entenda e satisfaça as necessidades do cliente”. Na visão de especialistas, essa é a receita de sucesso quando o assunto é a fidelização de consumidores e *stakeholders* à empresa ou à marca. Os comerciantes dos pequenos armazéns conheciam o cliente em detalhes, antecipando-se às suas vontades. Naquele sistema, o fechamento de venda nunca ocorria, uma vez que os pagamentos eram anotados em uma caderneta. Ou seja, o cliente voltava sempre para quitar a dívida e iniciar nova compra. Esse sistema garantia o processo de compras repetidas, base da fidelização. Em pequenos interiores ou pequenos bairros em cidades grandes, ainda há sistema com essa base, e seus donos conhecem como ninguém a sua freguesia.

No mundo moderno, as empresas podem substituir a caderneta e o conhecimento do proprietário por softwares do tipo *CRM*, que auxiliam no gerenciamento do relacionamento com os clientes. Outro conhecido modo aprovado e aceito de mensurar o público são as pesquisas de opinião, que atuam como um método efetivo para medir a satisfação do cliente. De modo qualitativo ou quantitativo, é importante que elas sejam feitas com periodicidade fixa, para que se antecipem às mudanças sutis no comportamento dos clientes.

Naturalmente, os principais erros das empresas em relação à fidelização de seus clientes são “não escutar” ou “escutar e não agir”, ou ainda, “prometer e não cumprir”. Há uma sutil diferença entre fidelizar e reter o cliente. Às vezes, o cliente fica “preso” a alguma empresa por contrato, planos, milhagens, mas o ideal é que uma empresa seja capaz de fidelizar e reter ao mesmo tempo.

As organizações existem para atender determinado mercado, e suprir a necessidade de determinado grupo de pessoas, buscando assim o seu sucesso, o alcance de seus objetivos e com isso, a perpetuação do negócio. De acordo com a economia, se há uma lacuna em determinado mercado, há espaço para novos empreendedores, que poderão criar novos negócios. Por sua vez, esses novos

empresários detectarão as necessidades que não são atendidas para aproveitar a oportunidade.

Sendo assim, a existência de organizações só é possível se existirem clientes para consumir seus produtos/serviços. Algumas empresas reconhecem que o cliente é uma peça fundamental na prosperidade do negócio e investem em ações com foco no cliente, buscando a sua fidelização e conseqüente indicação, para que a organização possa expandir seus horizontes (algumas chegam a divulgar em material promocional: “Cliente, eu não vivo sem você”, como uma estratégia de mostrar ao cliente o quanto é especial). Outras, por outro lado, não se dão conta de que devem voltar suas ações para o consumidor, que os dará retornos financeiros e serão responsáveis por um potencial futuro negócio.

Um consumidor, quando busca um produto ou serviço de qualidade, espera ser bem atendido, espera conseguir o que deseja, sem preocupações, com conforto, por até determinado preço que esteja disposto a pagar. Isso vale para qualquer lugar, qualquer hora e qualquer pessoa, salvo raras exceções. No entanto, essa “qualidade”, o “ser bem atendido” pode ser entendido de diferentes formas. Por exemplo, na cidade de Salvador, na Bahia, considera-se bom atendimento aquele em que o cliente está sempre cercado por vendedores, ou pelos responsáveis pelo seu atendimento; a atenção deve ser dada ao consumidor para demonstrar interesse e cuidado em atender suas necessidades. Já em países da Europa, como França, por exemplo, em que as pessoas são mais reservadas, o bom atendimento é aquele em que o responsável pela venda responde apenas o que lhe foi perguntado, oferecendo serviços extras apenas após determinado tempo, ou caso o consumidor demonstre interesse em receber esse atendimento específico.

4.1 Criando expectativas positivas na mente do cliente

O ditado já diz: “A propaganda é a alma do negócio”. Divulgar os bons serviços é fundamental para atrair os clientes, e gerar interesse. A partir da compra do serviço, no entanto, a empresa deve estar ciente dos esforços que deve fazer para atender as expectativas criadas. Com a concorrência do mercado e preços altos

pagos, no caso do mercado hoteleiro de luxo, os clientes comparam o serviço que recebem com o serviço que, segundo suas expectativas, deveriam receber.

Assim, se um cliente julga ter recebido um serviço cuja qualidade supera suas expectativas, ele considera haver recebido uma prestação de qualidade superior e, se sente inclinado a utilizar novamente o serviço.

Diversos são os fatores que interferem na formação das expectativas que os clientes têm acerca da qualidade dos serviços que irão receber. O primeiro deles é a propaganda formal, em que a empresa expõe as suas qualidades, os seus atributos e seus aspectos positivos.

O segundo fator é o que comumente se conhece como “propaganda boca-a-boca”, ou seja, a comunicação que se estabelece entre os próprios clientes. O que os clientes ouvem de outros clientes, na forma de comentários ou de recomendações, cria ou ajuda a criar expectativas positivas ou negativas em relação aos serviços oferecidos. Os comentários e recomendações de amigos podem substituir as idéias passadas através das propagandas formais.

O terceiro fator importante é representado pelas necessidades pessoais do cliente, isto é, as características e as circunstâncias específicas de cada cliente. Cada pessoa pode ter desejos diferentes e expectativas diferentes em ocasiões diversas, conforme uma série de circunstâncias determinadas pela sua personalidade e individualidade.

De acordo com uma pesquisa feita em um hotel no Rio de Janeiro, uma vez criada a expectativa, o cliente passa a considerá-la como fator decisivo, mesmo que seja diferente de suas necessidades.

Mesmo submetidos às mesmas informações, cada cliente gera uma expectativa diferente. Outro fator responsável por isso são as experiências vividas com outros serviços. Clientes com experiências anteriores de excelência tendem a ficar mais exigentes, enquanto clientes que nunca foram servidos com luxos estarão mais compreensíveis e aceitarão erros cometidos pelos profissionais.

Além disso, o fator preço gera uma alta expectativa nos clientes, que ficarão cada vez mais exigentes a depender do valor pago pelo serviço.

Tudo isto obriga os hotéis de luxo a se portarem de uma maneira mais profissional perante seus clientes, oferecendo serviços sem falhas e dobrando sua atenção com a prestação de serviços oferecidos

5. O MERCADO HOTELEIRO NO BRASIL

No Brasil, o mercado hoteleiro é bastante competitivo, com muitas opções aos clientes e necessidade de inovação em busca da diferenciação. De acordo com os profissionais de marketing de turismo, a indústria hoteleira do Brasil vai receber investimentos da ordem de R\$ 5,3 bilhões na construção de novos meios de hospedagem em 2010

O valor não considera o montante que deverá ser aplicado na ampliação e renovação das unidades já existentes, valor que deverá ultrapassar R\$ 4 bilhões. Um dos índices que o estudo feito por esses profissionais revela é de que, por causa das dificuldades enfrentadas pelo setor no ano passado, em razão do excesso de oferta de leitos em algumas regiões, da falta de linhas de crédito especiais para a hotelaria, da redução no número de investidores privados, e até mesmo por causa da Copa do Mundo de Futebol e da crise aérea que impactou o turismo interno, o crescimento do parque hoteleiro nacional foi de apenas 1,60% em 2006, um índice menor se comparado aos 2,74% alcançados em 2005.

A maior parte dos investimentos anunciados em hotelaria está localizada na região Nordeste, em especial nos estados da Bahia, Ceará, Pernambuco e Alagoas. O estudo, que pesquisou 9.162 estabelecimentos de hospedagem em operação nos 27 estados brasileiros, mostra que o parque hoteleiro nacional reúne atualmente mais de 417,5 mil unidades habitacionais (quartos).

A região Sudeste lidera o setor com 4.398 empreendimentos de hospedagens, um parque formado por hotéis, flats, apart-hotéis, *resorts*, hotéis-fazenda, pousadas e hospedarias.

A pesquisa também confirma que os estabelecimentos de hospedagem urbanos, direcionados para turistas de negócios ou lazer, representam 55,06% do parque hoteleiro nacional, seguidos pelos estabelecimentos do tipo Pousada e Hospedaria (33,88%).

Ao contrário do que muitos brasileiros acreditam, as redes hoteleiras brasileiras não representam maioria na formação do parque hoteleiro do país. Apesar de operarem os principais hotéis do Brasil, até o final do ano passado, 804 hotéis, *resorts* e *flats* eram administrados por redes nacionais ou internacionais, enquanto

8.358 estabelecimentos eram administrados por seus próprios proprietários, também chamados de independentes. As redes internacionais têm uma participação de apenas 3,10% no mercado, enquanto as redes com bandeiras nacionais representam 5,68%.

Segundo Gilberto Rosa Jr. (Mestre em Turismo), a equipe de funcionários é responsável pelo aumento da taxa de ocupação através de motivação, respeito, valorização (sem falar apenas no dinheiro e sim no reconhecimento), ambiente de trabalho sadio, novas formas de remuneração e qualificação, pregando expectativas de ganhos melhores e mais prazer no trabalho, e atendimento impecável.

O hotel é uma empresa emocional e tem que despertar no hóspede os seis sentidos, os cinco já socialmente conhecidos, mais o sexto, que é a emoção. “Empresa Emocional” feita por pessoas para pessoas, e somente pessoas conseguem atingir resultados. O hotel tem que estar preparado para este novo cliente que estará vindo aí.

O cliente atual é o Cliente Emocional. Mesmo sendo um cliente que venha ao destino para negociar contratos de trabalho, comprar *commodities* ou participar de evento científico. Ao passar pela porta de entrada do hotel, ele se torna uma pessoa com as exigências naturais do ser humano. Ele deixa de ser um agente econômico, como cada ser humano é tratado nas pesquisas, e assume a condição de ser humano que exige alguns “carinhos”. Nisso os computadores e a instrução formal podem ajudar, criando memórias e desenvolvendo padrões elevados. Gilberto mostra que “*o hospede quer relacionamento, ser chamado pelo nome, sentir-se seguro, ser reconhecido*”.

Observando o gráfico da *Fig.1*, enquadramos o mercado hoteleiro no marketing de experiências, tendo em vista que envolve aspectos emocionais e serviços intangíveis. As características abaixo especificadas na aba do marketing de experiências são aquelas que devem ser cuidadas em um hotel de luxo.

Fig.1 - Marketing Tradicional X Marketing de Experiências



Fonte: Schmitt (1999)

5.1 A proposta dos hotéis de luxo

O mercado de hotéis de luxo no Brasil tem grandes perspectivas de crescimento e seguem altos padrões de qualidade do consumidor cada vez mais exigente. Foi-se o tempo em que ser bem localizado, ter uma boa piscina e apartamentos confortáveis eram os principais requisitos levados em conta na hora da escolha de um hotel para passar férias ou viajar a trabalho.

Com clientes “mimados”, os empreendimentos de luxo investem em ações que vão muito além da qualidade de suas dependências e serviços e chegam a descontos ou promoções que garantem tratamento ainda mais especial para aqueles que forem fiéis às redes.

Para fidelizar os clientes, é importante focar as estratégias na prestação de serviços de qualidade, em uma boa gestão da relação com o cliente, pra obter vantagem competitiva frente aos concorrentes.

A natureza do produto de serviços (intangível) no mercado hoteleiro é baseada no relacionamento pessoal, nas quais o desempenho da equipe está diretamente relacionado à solução do problema e à experiência vivida pelo consumidor.

As redes Accor, Club Med, Plaza Inn e Atlântica Hotels consolidam seu relacionamento com os clientes por meio de atenção especial e descontos. Os programas de fidelização são reconhecidos como uma vantagem reconhecida pelo segmento, e pretendem, além de oferecer pontos e vantagens, ser uma forma

de marcar presença na memória dos turistas e criar relações mais íntimas com o conhecimento dos hábitos dos hóspedes.

De acordo com a Diretora Comercial e de Marketing da Rede Plaza Inn de Hotéis, Tânia Galdeano, “A fidelização do cliente é um desafio para os hoteleiros, não é mais o preço que determina a escolha, e sim a experiência que o cliente viverá (...) “Dentre os fatores que contribuem para essas experiências estão, principalmente, os serviços que serão prestados durante a estadia”.

Como exposto nos resultados das pesquisas nos próximos tópicos, o *Club Med* lançou em janeiro deste ano o “Great Members”, válido para hóspedes de todo o mundo, depois de ter criado um protótipo no Brasil. O programa é dividido em três categorias que começam desde a primeira vez em que uma pessoa vai a uma unidade da empresa, tornando-se o Great Member Turquoise. O objetivo é acumular pontos a partir do que é consumido para ganhar vantagens, descontos (até mesmo nas empresas parceiras do *Club Med*;) e, principalmente, um atendimento ainda mais especial.

A rede *Accor* também consolidou ações unificadas em 2008 no programa *A|Club*, válido em 2.300 dos 4.000 hotéis da rede participantes em todo o mundo e responsável por 40% do faturamento. O *A|Club* já tem quase cinco milhões de clientes em todo mundo, demonstrando que os programas de fidelidade geram benefícios para ambas as partes.

O Diretor de marketing da rede *Accor* explica que o objetivo do programa é chegar ao “*marketing one to one*”. Para isso, muitas estratégias são realizadas para que isso aconteça e para que o programa de fidelidade atinja os objetivos propostos.

Outra estratégia percebida dentre os hotéis de luxo no Brasil é o investimento em “baladas” e festas (como carnaval) e viagens voltados para jovens para atraí-los já que são os futuros consumidores dos serviços desses hotéis. No caso da *Atlantica Hotels*, há o *Special Weekend*, que consiste em um programa de venda de pacotes para os fins de semana, além de um *blog* que dá dicas sobre os melhores eventos de São Paulo.

Segundo Rodrigo Arrigoni, Diretor de Planejamento da R18 Comunicação, no Brasil predomina o turismo de negócios, e, por isso, são apresentadas essas opções com a intenção de encher os hotéis nos fins de semana e feriados. A rede também

dá dicas culturais e disponibiliza vans que levam para os programas e shows em suas dependências.

Para encantar o cliente, o hotel *Grand Hyatt*, em São Paulo, tem como preocupação principal o bem-estar de seus hóspedes. Entre os "mimos" oferecidos está um serviço de banho, preparado na *jacuzzi* do próprio quarto, por um mordomo. O hóspede que o solicitar recebe um *kit* com escovas e esponjas de banho, toalhas felpudas de algodão turco, de tamanho *king size*, e quatro diferentes tipos de essência, de acordo com o seu tipo de pele: glicerina, mel, algas e amêndoas. Todos os detalhes são pensados para agradar e até a espuma que preenche a banheira é feita com um batedor manual. Outro ponto a favor do *Grand Hyatt* é o *spa* urbano Amanary, com seus 700m² que abrigam piscina, sala de ginástica e sauna, além de um *menu* extenso de tratamentos corporais e faciais (esses feitos com a linha de cosméticos da suíça *La Prairie*, uma das mais sofisticadas do mundo).

As propostas sondadas de alguns dos principais hotéis de luxo do Rio de Janeiro dão noções das intenções das redes com altos conceitos de qualidade.

Intercontinental

O Intercontinental se afirma como projetado para prover uma experiência única e diferenciada. Segundo o próprio hotel, a marca se tornou símbolo de *glamour*, sofisticação e sucesso e, através dos anos, continua a melhorar.

Para eles, o hotel providencia o que há de melhor para clientes que apreciam e são apaixonados por viagens. Por isso, os hotéis da rede sempre se preocupam em promover e valorizar a cultural local. Assim, os destinos da viagem são sempre bem aproveitados. Essa cultura é internalizada pela equipe dos hotéis e essa ação mostra o “espírito” do Intercontinental.

Sofitel

O *Sofitel* cria exclusivos hotéis e *resorts* contemporâneos nos destinos mais atraentes do mundo, através de uma combinação sutil de suas origens francesas e o melhor das culturas locais.

Copacabana Palace

“Localizado na famosa Praia de Copacabana, o Copacabana Palace é reconhecidamente o mais renomado hotel do Brasil, hospedando ao longo de décadas, membros da realeza, estrelas de cinema, teatro e música, assim como políticos e grandes empresários.”

O Copacabana Palace oferece um serviço impecável, excelente gastronomia e luxuosas acomodações, confirmando a sua tradição de local ideal para se hospedar no Rio de Janeiro, sendo considerado um símbolo de sofisticação e requinte.

JW Marriott

Da cobertura é possível apreciar vistas privilegiadas do Pão de Açúcar, Cristo Redentor, Morro da Urca e Forte de Copacabana. Localizado em uma das mais famosas regiões da cidade, de frente para a Praia de Copacabana, o JW Marriott Hotel oferece apartamentos de luxo com acesso à internet de banda larga para garantir o conforto e a comodidade de seus hóspedes. Para momentos de relaxamento, há o *Spa e Fitness Center*.

Para eventos sociais ou corporativos, as elegantes salas de conferência oferecem refinado serviço de *catering*, atendimento de qualidade e equipadas com tecnologia de ponta.

A partir de setembro de 2009, os hóspedes dos hotéis Marriott no Brasil passaram a contribuir para a preservação da Floresta Amazônica e ajudar a melhorar a vida da comunidade local, doando R\$ 2,00 por estada.

Windsor

A Rede de Hotéis Windsor é a que mais se dedica a atender ao exigente mercado empresarial e a que mais agrega valor aos seus produtos. O conceito "Windsor Plus" foi desenvolvido para oferecer o máximo de conveniência aos viajantes a negócios. Nossos hóspedes desfrutam da melhor relação custo - benefício sem abrir mão do conforto e da vantagem de se hospedar nos melhores endereços do Rio.

O café da manhã servido nos restaurantes da rede Windsor inclui uma grande variedade de frutas, sucos, cereais, salgados e tortas. Há também a opção de ser servido no quarto sem custo adicional.

Golden Tulip

Localizado na famosa praia de Copacabana, o Golden Tulip possui quartos equipados com ar-condicionado, TV a cabo, conexão a internet de qualidade, telefone e mini bar. Além disso, há os serviços de restaurante, serviço de quarto 24horas, *fitness center*, sauna e serviço na praia.

Blue Tree Towers

Os hotéis da rede Blue Tree Towers são reconhecidos por excelência no atendimento e conforto que oferece a seus clientes. É divulgado que os viajantes a negócio ou a turismo de lazer podem contar com o Blue Tree Hotels nos mais importantes destinos com segurança.

6. FERRAMENTAS DE GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

A gestão de relacionamento com o cliente é uma estratégia de gestão de negócios através do relacionamento com o cliente, para a realização de maior lucratividade e ganhos de vantagem competitiva, destacando para isto a participação da tecnologia como forma de automatizar os diversos processos de negócio

Em termos de TI (Tecnologia da informação), existem *softwares* de CRM (Customer Relationship Management = “Gestão de Relacionamento com o Cliente”) que capturam, processam, analisam e distribuem dados, como nos outros sistemas, porém o cliente é o centro do modelo de dados e todos os relatórios e consultas têm o cliente como porta de entrada, integrando os módulos de automação de vendas, gerência de vendas, telemarketing e televendas, serviço de atendimento e suporte ao cliente, automação de marketing, ferramentas para informações gerenciais, *Web* e comércio eletrônico, possibilitando traçar estratégias de negócios voltadas para o entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa.

De acordo com *Tomás Palacios*, “*hoje, podemos considerar que o processamento da informação constitui o quinto “P” do marketing mix, pois a correta gestão tecnologia da informação poderá se tornar uma poderosa fonte de vantagens competitivas.*”

As estratégias para gerir o relacionamento com o cliente foram criadas para definir toda uma classe de ferramentas que automatizam as funções de contato com o cliente; essas ferramentas compreendem sistemas informatizados e fundamentalmente uma mudança de atitude corporativa, que objetiva ajudar as companhias a criar e manter um bom relacionamento com seus clientes armazenando e inter-relacionando de forma inteligente, informações sobre suas atividades e interações com a empresa.

De fato, empresas que conhecem profundamente os seus clientes, o que precisam, em que o perfil de consumidor se enquadra, conseguem criar respostas personalizadas, antecipando as suas vontades e respondendo de forma precisa aos seus desejos atuais.

As aplicações de *CRM* transformam os dados recolhidos em informação que, quando disseminada, permite a identificação do cliente e a compreensão do seu perfil.

Dentre as vantagens de obter um sistema de gestão de relacionamento com o cliente, identificam-se: o sucesso da relação com o cliente e conseqüentemente o aumento da sua produtividade, a facilidade na tomada de decisões fundamentadas sobre os seus clientes melhorando a sua vantagem competitiva, personalização das soluções para responder aos processos visando o crescimento e a melhoria do seu negócio, possibilidade aos profissionais de gerência de acompanhar o desempenho da equipe de vendas e do atendimento através de uma grande variedade de relatórios.

Além disso, é possível identificar de forma rápida as mudanças dos costumes e necessidades dos clientes, facilitando assim as adaptações nos produtos e nos processos de atendimento garantindo assim fidelização dos atuais clientes e conquistando novos.

Com um *software* de *CRM* se torna possível identificar novas oportunidades de negócios e acompanhar o andamento das novas vendas e propostas ajudando no processo de gerenciamento de equipes de venda.

No ramo hoteleiro, existe um *software* de *CRM* projetado para as necessidades hoteleiras, em que é possível trabalhar a administração do hotel em si, como é capaz de manter um banco de dados que facilite o diálogo contínuo com os clientes.

A implementação do conceito de *CRM* implica numa série de mudanças nas organizações. Uma delas diz respeito à integração de áreas que no modelo convencional costumavam trabalhar de forma independente, como os setores de atendimento, vendas e marketing. Como a nova estratégia visa o estabelecimento de uma visão única do cliente, se faz necessário um treinamento interno e mudanças nos processos para que haja uma sinergia entre as diferentes áreas da empresa. Mais adiante, nas entrevistas realizadas, percebemos que há uma forte tendência dos hotéis de luxo a considerarem os treinamentos constantes como o mínimo que se faz para capacitar os funcionários.

Anteriormente, foi citado o modo como as antigas mercearias tratavam seus clientes. O que vemos hoje é apenas uma modernização do que já era feito, e de

noções que já se tinham sobre a necessidade de entender as vontades dos clientes e tratá-los como únicos e especiais.

Com o advento da tecnologia, foi possível que organizações muito maiores pudessem se organizar e conhecer o perfil de seus clientes, mesmo que o contato não seja direto.

Para se aproximar e fidelizar os clientes, todos os hotéis *Plaza Inn* começam o trabalho com a chegada do hóspede em suas dependências. Com um Procedimento Operacional Padrão (POP), a rede alinhou o comportamento e a atuação dos funcionários de todas as suas unidades.

“É claro que nossos clientes *habitués* contam com “mimos” especiais que não são parte do padrão. Procuramos conhecer seus gostos para agradá-lo”, completa Tereza, Diretora de Marketing do Plaza Inn. Para conseguir isso a empresa investiu em *CRM*, ação que fez crescer em 7,1% a ocupação dos quartos. “O cliente é cadastrado em nosso sistema no momento em que ele entra no hotel. A partir daí fazemos o levantamento de tudo o que ele consome e todos os detalhes de sua estada para que possamos criar as ações de relacionamento”, explica a executiva. Dentre as iniciativas, estão e-mail marketing com promoções e em datas comemorativas como aniversários.

6.1 Principais objetivos

Os objetivos principais da gestão de relacionamento com o cliente envolvem a identificação dos clientes que possuem maior valor agregado, ou seja, que possibilitam maior margem de lucro, a fidelização dos melhores clientes dando a eles um tratamento especial.

Com isso, os clientes se mantêm satisfeitos com o atendimento prestado pela empresa, e assim, obtém-se a melhora da retenção dos atuais clientes através do amplo conhecimento dos perfis e das necessidades de cada um deles. Ou seja, agrega-se valor ao serviço e os clientes passam a ver a empresa com um diferencial.

Os estudos de Gestão de Relacionamento com o Cliente visam auxiliar as organizações a conhecer seus clientes, fidelizá-los na busca de atingir a sua satisfação total, e prever necessidades futuras.

Todo o desenvolvimento se deveu a exigência, cada dia maior, principalmente no mercado em questão (de luxo) em que a concorrência obriga a melhoria contínua. Com efeito, a tolerância ao erro, a falta de qualidade e a ineficiência são cada vez menores, verificando uma ênfase na gestão do conhecimento e foco no cliente.

6.2 Operacionalização

Os processos e sistemas de gestão de relacionamento com o cliente permitem que se tenha controle e conhecimento das informações sobre os clientes de maneira integrada, principalmente através do acompanhamento e registro de todas as interações com o cliente. Essas informações podem ser consultadas e comunicadas à diversas partes da empresa que as necessitem para guiar as tomadas de decisões.

Qualquer informação relevante para as tomadas de decisões pode ser registrada, analisada periodicamente, de forma a produzir relatórios de gestão. Há três tipos principais de CRM, são eles:

- CRM Operacional: é a aplicação da tecnologia de informação para melhorar a eficiência do relacionamento entre os clientes e a empresa. Prevê a integração de todos os produtos de tecnologia para proporcionar o melhor atendimento ao cliente.
- CRM Colaborativo: é a aplicação da tecnologia de informação que permite a automação e a integração entre todos os pontos de contato do cliente com a empresa. Estes pontos de contato devem estar preparados para interagir com o cliente e disseminar as informações levantadas para os sistemas do CRM operacional.
- CRM Analítico: componente do CRM que permite identificar e acompanhar diferentes tipos de clientes dentro da carteira de uma empresa e de posse destas informações, determinar qual a estratégia a seguir para atender às diferentes

necessidades dos clientes identificados. Normalmente utiliza recursos de mineração de dados para localizar padrões de diferenciação entre os clientes.

No ramo de hotelaria, principalmente no segmento de luxo, é importante que o sistema tecnológico de relacionamento com o cliente possa de fato criar um banco de dados eficiente, (*CRM* analítico) não apenas para “arquivo”, mas para buscar e conectar diversas informações que resultem em ações voltadas para o cliente. Com esse contato mais próximo que pode ser feito, o cliente provavelmente se sentirá mais íntimo, e tenderá a voltar ao hotel em outras ocasiões, ou até mesmo indicar aos amigos, que é o objetivo final de todo o processo de gestão de relacionamento com o cliente.

O gerenciamento das relações com clientes não é algo que está restrito a um *software*; É uma filosofia e, sendo assim, as empresas precisam começar a desenvolver uma mentalidade que enfatize o relacionamento com o cliente.

A satisfação do cliente envolverá um bom atendimento do início ao final da prestação do serviço, incluindo o pós-serviço (ou pós-venda). Por isso, depende de cada colaborador (da “equipe”, como já supracitado). É preciso que a empresa esteja sempre atenta à cultura que está sendo criada e passada aos funcionários. Na pesquisa deste trabalho, será enfatizada a importância de treinamentos e outros tipos de preparação do “*staff*”.

Desenvolver essa mentalidade é fundamental para o sucesso de qualquer estratégia. A empresa pode ser uma padaria, uma loja de roupas ou uma grande corporação. Não importa. Atender bem e descobrir novas formas de agradar o cliente deve ser um exercício constante.

Na Fig. 2 é possível entender o relacionamento de troca que envolve o cliente e a empresa, demonstrando a importância de um excelente atendimento para a fidelização do cliente, e sucesso da organização.

Fig.2 - Relacionamento Cliente X Empresa



Fonte: Gráfico elaborado pela autora

A comunicação é outro fator crucial para que a companhia aprenda mais sobre seus clientes. É preciso, portanto, criar um relacionamento em que o cliente possa participar ativamente, seja para dar sugestões ou mesmo para reclamar. Tudo é um aprendizado importante para a empresa. É através desse entendimento das necessidades do cliente que a empresa poderá traçar ações e estratégias para satisfazê-lo e até antecipar suas necessidades futuras.

Mas é preciso estar atento para evitar “escorregões” nesse percurso. Independente de qual meio o cliente use para se comunicar com a empresa - telefone, email, pessoalmente ou por carta - cada novo diálogo deve se basear na conversa anterior. Ele precisa sentir que a empresa de fato o conhece, se lembra dele, e tem o registro de todas as interações passadas, para que continue mantendo o relacionamento. No mercado hoteleiro de luxo, é fundamental ter esse cuidado, pois é o tipo de organização que espera ver e rever o cliente com determinada frequência. Além disso, cada cliente que volta gera bons lucros para a organização. Quanto mais a empresa aprender sobre o cliente, mais rápido poderá transformar esse conhecimento em ações que revertam em ganhos.

Para implementar um sistema de gestão de relacionamento com o cliente não existe uma fórmula padrão ou mágica, mas é recomendado que se inicie pela análise dos processos internos para definir mudanças e estabelecer metas. É

fundamental que o processo seja conduzido pela alta direção, mas que tenha apoio e conhecimento de todos os funcionários.

O sucesso da implementação de um projeto de *CRM* depende do envolvimento das pessoas da empresa. Mas, mudar a cultura da organização é um desafio que requer planejamento e visão clara dos objetivos pretendidos. Para que o cliente se satisfaça, todos devem estar comprometidos em atender e atingir os objetivos, como a maior parte das estratégias administrativas, principalmente as que envolvem diretamente os clientes.

Quanto mais informações a empresa dispõe de seus clientes, melhor irá desenvolver uma relação de aprendizado, resultando em maiores confiança e rentabilidade. Deve haver um esforço conjugado de todas as áreas nesse sentido.

Tendo um bom sistema informatizado e integrado com diversos sistemas de informação da empresa, é preciso saber aproveitar todas as oportunidades de contato com os clientes e ampliar o diálogo com o cliente para aperfeiçoar os serviços no futuro. O que se observa no mercado hoteleiro, com base nas pesquisas realizadas em campo, é que a maioria dos hotéis possui “caixa de sugestões”, mas não a usam efetivamente para aprimorar a qualidade de atendimento.

Os principais erros de estratégias na aplicação de um sistema de relacionamento com o cliente se baseiam na falta de definição clara dos objetivos a serem atingidos, e na não motivação (envolvimento e engajamento) do pessoal interno para a mudança de cultura.

Implementar tecnologias e *softwares* para obter informações da clientela sem fazer o redesenho dos processos internos da empresa poderá ser apenas um projeto de informatização, mas que não conduzirá aos resultados esperados pela organização.

6.3 O papel da tecnologia

Mais do que ter os cadastros dos clientes, é importante ter ferramentas que transformem os dados em informações relevantes que possam dar base às decisões da empresa, como supracitado.

É neste ponto que entra a necessidade de um *software* específico que realize o cruzamento dos dados e forneça as informações, de acordo com o método de trabalho de cada empresa. Neste quesito, não só a riqueza de informações, mas a facilidade de acesso a elas, conta muito. É preciso entender os dados ao invés de somente acumulá-los. Além de agrupar clientes de diferentes perfis, de forma a poder oferecer produtos adequados às suas características.

A gestão de relacionamento com o cliente, o *CRM*, é muito mais do que um conjunto de *software*. É um processo contínuo que compreende uma estratégia de negócios, mudança de cultura dentro da organização e uso de tecnologia. Por vezes, o *CRM* é entendido única e exclusivamente como os sistemas de computador desenvolvidos para a gestão de clientes, ou mesmo como sistemas de vendas ainda mais simplificados.

Segundo Kotler, o *CRM* foi vendido como uma revolução tecnológica que permitiria maior precisão para identificar clientes em potencial e fazer ofertas. Muitas empresas investiram milhões de dólares para coletar dados, apenas para descobrir que os dados não tinham muitas variáveis importantes e, pior, as pessoas da empresa não eram voltadas para o cliente ou organizadas para o cliente.

Então, o desafio é saber quando o *CRM* é um investimento adequado, como implementar, e como a tecnologia pode auxiliar nesse sentido.

Um dos softwares de Gestão de relacionamento com o cliente encontrado no mercado é o *Microsoft Dynamics CRM*, adaptado às necessidades de gestão de clientes de empresas com 25 a 500 funcionários. Este software fornece uma vasta gama de funções de serviço de apoio a clientes e de vendas que servem não apenas para libertar os funcionários de tarefas de rotina, mas fornecem igualmente informações importantes que ajudam a encontrar clientes que proporcionam os maiores lucros.

Outro exemplo de sistemas *CRM* é o *CRM vTiger*, que é uma solução de negócios baseada em código *open source*. É destinado a qualquer tipo de empresa independentemente do seu tamanho. Este sistema inclui automação de força de vendas, controle de suporte, automação de marketing, gestão de inventário, suporte a múltiplas bases de dados, controle de segurança, personalização de produto, calendário, integração com e-mail, entre outros recursos.

Um dos softwares de gestão hoteleira é o *CMNet Soluções* que facilita o contato com o cliente. O serviço *CMNet* representa um grande avanço na tecnologia de sistemas de reservas de hotel, pois foi concebido para substituir fax, e-mail e telefonemas.

Com o sistema, as agências, operadoras e empresas efetuam reservas para os hotéis diretamente de seus escritórios, obtendo confirmações com agilidade, confiabilidade e baixo custo.

6.4 Pós-venda

Mesmo que tudo dê certo e as vendas ocorram, o trabalho não termina com os negócios realizados. Há um pensamento, quase um paradigma, que faz muitos empresários focarem no complexo processo de conquista de mercado, vendas e clientes e creem que, após todo esse movimento, o restante (a satisfação, a fidelização e o boca-a-boca do cliente) virá como consequência. Isso explica porque muitas estratégias terminam nas vendas e não se preocupam com a manutenção delas.

No entanto, não é porque o cliente comprou que ele ficará satisfeito, comprará de novo e ainda multiplicará sua experiência para seus contatos. É preciso que haja um esforço no pós-venda, pois só o ato de vender não é garantia de satisfação.

Coletar informações sobre a satisfação ajuda a compreender em que aspectos as organizações erraram, acertaram, e a conhecerem as necessidades e vontades dos clientes a partir de sugestões.

Se a opinião for negativa, é necessário entender os motivos e mostrar ao cliente atenção e dar *feedback*. Muitas vezes, problemas têm raízes operacionais e administrativas, e, resolvendo os problemas apresentados, pode-se conseguir o respeito e reconhecimento do cliente.

Aos que declaram satisfação, é necessário entender os fatores que o deixaram satisfeito o que mostrarão quais aspectos estão agregando valor ou não, ou seja, o que é realmente importante na visão do cliente.

Além disso, é interessante buscar o que se pode fazer para melhorar, já que clientes satisfeitos têm sugestões para dar. Quando altamente satisfeitos, os clientes

são fonte de informação positiva e, em caso de falhas futuras no serviço, estes clientes “perdoarão” mais facilmente a organização.

Conhecer a satisfação do cliente após o serviço é essencial para guiar as próximas estratégias. Como mostrado na Fig. 3, a satisfação desempenha um papel fundamental para a sobrevivência e sucesso da organização:

Fig. 3 - O processo de compra de serviços



Fonte: www.estv.ipv.pt

Com um banco de dados incluso no sistema de *CRM* é possível surpreender o cliente logo após a venda. Pequenos detalhes como um cupom de desconto para a próxima compra, um cartão de agradecimento, um brinde representam muito, fazendo o cliente perceber que ele não foi importante somente no momento em que comprou o produto/serviço, mas que a empresa deseja que ele volte.

Uma boa ação é convidar os clientes para comemorações e eventos realizados na empresa. É válido estimular a participação do cliente nas decisões organizacionais, dando retorno às boas idéias.

Para as organizações hoteleiras, essas informações são valiosas para avaliarem suas operações de serviços. Pois, óbvio, são os hóspedes que recebem os serviços, usam e verificam sua eficiência e prestatividade. Diferentemente da venda de um produto, que por ser físico, pode ser testado e avaliado dentro da fábrica pelas áreas de controle; na venda de serviços, é o cliente que cumpre essa função. Por mais que o atendimento e uma gerência próxima possam perceber

variações de serviços dentro da qualidade proposta, é o cliente que usa, testa e avalia.

Para utilizar o pós-venda de maneira efetiva é preciso se abrir para o diálogo nas questões negativas e positivas. Afinal, uma coisa é entender que o atendimento da recepção obteve nota 6 numa escala de 0 a 10; outra coisa é entender o porquê. Quando se sabe o motivo, abre-se a possibilidade da reparação, do ajuste de um processo e da melhoria nos detalhes. Clientes enxergam e dão valor a detalhes que normalmente passam despercebidos pela gestão.

Segundo Kotler, as empresas devem também perceber que os clientes têm expectativas diferentes e podem manipular a pesquisa de satisfação. “Assim, podem expressar alta insatisfação (mesmo se estiverem satisfeitos) para receberem mais concessões” (Administração em Marketing, Kotler, Philip, 5ª Edição, pág. 58). Por isso, as análises das pesquisas de satisfação e o contato mais próximo com o hóspede são fundamentais para que o hotel tenha uma real idéia dos encaminhamentos de suas estratégias voltadas para os clientes.

7. CASOS OBSERVÁVEIS – ATENDIMENTO AO CLIENTE

Segundo uma pesquisa da *US News And World Report*, organização norte-americana que estuda o comportamento dos consumidores, cerca de 70% dos clientes não voltam à empresa ou não continuam a comprar determinado produto ou serviço por conta do péssimo atendimento do pessoal e pela má qualidade dos serviços prestados. De fato, o atendimento aos clientes é de suma importância para todas as organizações.

A pessoa que não é bem atendida historicamente costuma desistir da empresa. Segundo os dados da mesma fonte, 90% dos insatisfeitos nunca mais procuram a empresa que não atendeu da forma satisfatória e ainda comentarão da experiência ruim com 10 a 17 pessoas da sua rede de relacionamento.

A importância do atendimento ao cliente é tamanha que, ainda de acordo com pesquisas, para grande parte das pessoas a qualidade de um serviço é cerca de 8% mais relevante que seu preço e o consumidor está disposto a pagar até 16% a mais para ter esse diferencial.

A excelência no atendimento ao cliente deve ser visada em todos os segmentos do mercado, por isso, citarei alguns casos observáveis no mercado, do ponto de vista de cliente.

Um bom caso de sucesso em atendimento é o do restaurante *Outback*, que tem no seu atendimento personalizado e ambiente estilizado os diferenciais que agradam a maioria das pessoas.

É clara a diferença de atendimento e contato dos funcionários no *Outback* e em outro restaurante. A maneira, treinada e bem conduzida, de atender ao público-alvo da organização é apreciada por muitos, tendo em vista a constante lotação em quase todos os horários do dia, em todos os dias da semana.

Fazendo uma análise observativa, foi percebido como a sintonia entre os funcionários entre si e com os clientes é enorme, contribuindo para o clima jovial e amigável do restaurante.

Mesmo parecendo “invasão de privacidade”, as pessoas aceitam e se sentem confortáveis quando, por exemplo, o garçom se senta à mesa junto aos clientes para atender ao pedido. A cultura criada, tanto dentro dos restaurantes da rede, como

para a clientela, que já sabe o que pode esperar ao freqüentar o local, foi muito bem trabalhada e rende sucesso aos gestores.

Mesmo sendo um ramo bem diferente do ramo hoteleiro, percebe-se que o *Outback* tem uma boa gestão de relacionamento com o cliente, realizando pesquisas para conhecê-los, encantando-os no momento da prestação do serviço, o que fideliza o cliente, e faz com que indique aos amigos. Após uma ótima experiência, os clientes satisfeitos têm grande potencial de se tornarem agentes multiplicadores da empresa.

Apesar de essas informações não serem comprovadas por pesquisa, considero que a análise perceptiva do mercado (alta frequência no restaurante, percepção de marca conhecida, abertura de filiais) pode ser suficiente para citar esse caso como um sucesso em atendimento ao cliente.

Por outro lado, observando os serviços prestados nas companhias aéreas, setor que tem sofrido mudanças atualmente, foi notável o despreparo e falta de eficiência da companhia *Webjet*. A organização entrou no mercado há pouco tempo e conquistou seu espaço através de preços baixos.

No entanto, a idéia de se tornar uma empresa “*low-cost*”, faz com que a organização adote características que não agradam os clientes. Algumas mudanças como cobrar pelo lanche na aeronave, reduzir o espaço entre as poltronas no avião, cobrar pelo serviço de venda da passagem comprada pela internet e pela reserva do assento não deixam os clientes satisfeitos, já que são serviços gratuitos nas concorrentes.

A escolha pela companhia se dá pelo preço baixo, mas os brasileiros ainda não parecem estar acostumados com pouco “luxo” em viagens de avião. Atitudes como as da companhia aérea irlandesa, *Ryanair* (empresa “*low-cost*”), de cobrar pelo uso do sanitário no avião não é cultura no Brasil e a *Webjet* necessita ter atenção para ultrapassar os limites de quanto o brasileiro está disposto a suportar por um preço baixo, considerando, inclusive, a diferença de preços comparando com outras companhias. O custo-benefício também deve ser avaliado ao traçar estratégias de atendimento ao cliente.

E ainda, para Swift (2001), algumas companhias aéreas criam ou procuram criar lealdade especiais através de programas de pontuação, programa de

milhagens. Entretanto, apesar de tais programas serem muitas vezes associados a marketing de relacionamento, estes não constituem de fato a real “Gestão de Relacionamento com o Cliente”. Para ele, uma organização que pratica CRM é uma organização que reconhece que os clientes não são iguais e que por isso não podem ser tratados da mesma forma. A *Webjet* tampouco possui programa de milhagem, mas é válida a observação para a maioria das companhias aéreas brasileiras.

Um terceiro caso que pode ser citado é sobre um caso estudado pelos estudiosos de *marketing* que, apesar de não ser comprovada como verídica, passa a mensagem de como é importante ouvir o cliente e buscar aprimorar os serviços a partir de sugestões e críticas. Esse caso trata da história de um cliente da *GM Motors* que escreveu a seguinte carta à empresa: *‘Esta é a segunda vez que mando uma carta para vocês, e não os culpo por não me responder. Eu posso parecer louco, mas o fato é que nós temos uma tradição em nossa família, que é a de comer sorvete depois do jantar. Repetimos este hábito todas as noites, variando apenas o tipo do sorvete, e eu sou o encarregado de ir comprá-lo. Recentemente comprei um novo Pontiac e, desde então, minhas idas à sorveteria se transformaram num problema. Sempre que eu compro sorvete de baunilha, quando volto da loja para casa, o carro não funciona, e se compro qualquer outro tipo de sorvete, o carro funciona normalmente. Os senhores devem achar que eu estou realmente louco, mas não importa o quão tola possa parecer minha reclamação. O fato é que estou muito irritado com meu Pontiac’*. Por parecer estranha, os engenheiros resolveram averiguar o caso e de fato encontraram um problema no tempo de resfriamento do motor do carro a partir das reclamações do cliente, que, aparentemente, não haveria nenhuma relação com o sorvete do caso.

8. ANÁLISES

8.1 Entrevista em profundidade com gestores

JW MARRIOTT HOTEL

O hotel JW Marriott em Copacabana existe há dez anos e possui 245 colaboradores, além de temporários e estagiários.

Através da pesquisa de satisfação, respondida pelos clientes, registra altos índices de satisfação e sabe-se que o hotel é reconhecido pelos clientes entre os melhores hotéis 5 estrelas do Rio de Janeiro. Além disso, para conhecer as impressões deixadas pelo hotel, são monitorados constantemente sites especializados como TripAdvisor e redes sociais, e foi relatado que os resultados são bastante positivos.

Segundo a gerente do departamento de comunicação do JW Marriott, a prioridade do hotel é a satisfação dos clientes, e para que esse resultado seja alcançado, investe-se na satisfação dos colaboradores. Os resultados da pesquisa de satisfação são trabalhados de forma que as críticas e sugestões dos hóspedes sejam ouvidas e quando possível, colocadas em prática.

Os colaboradores recebem treinamentos e são fortemente preparados para que atendam os hóspedes e clientes da melhor forma possível. E ainda, há investimentos na qualidade de vida e capacitação dos colaboradores. Isso, aliado ao monitoramento da satisfação dos hóspedes, reuniões com líderes dos departamentos em busca de soluções para eventuais desafios, e atenção aos detalhes são práticas que buscam oferecer uma estada perfeita ao hóspede.

Para facilitar a gestão dos dados dos clientes, existe uma ferramenta eletrônica disponível na *intranet* no hotel. Com ela, é possível melhorar o relacionamento com o cliente.

De acordo com a gestora, os clientes se fidelizam através da qualidade do serviço prestado e do relacionamento personalizado. Assim, os gestores procuram se antecipar às necessidades e superar as expectativas dos hóspedes, de forma que eles fiquem encantados e retornem ao hotel.

A cultura do hotel fortalece a idéia da consistência como o segredo para manter a qualidade. Ou seja, é preciso continuar mapeando focos de problemas e resolvê-los antes mesmo que aconteçam, sendo cada vez mais proativo.

Na visão da gestora, os clientes desejam receber um serviço de excelência e atendimento personalizado. Os agradecimentos que recebem dos hóspedes os fazem crer que o hotel não apenas atende, mas supera as expectativas daqueles que se hospedam ou participam de conferências e eventos no hotel. Como forma de motivar os funcionários, esses agradecimentos são repassados para toda a equipe.

Através do questionário, foi revelado que o maior desafio da hotelaria, principalmente no segmento de luxo, é atender a todos os hóspedes focando em necessidades individuais em um momento em que a ocupação esteja alta. Por isso, a equipe precisa estar altamente capacitada para lidar com as demandas e atentar-se aos detalhes em cada atendimento.

COPACABANA PALACE

O Copacabana Palace foi inaugurado em Setembro de 1923, pelo Dr. Octávio Guinle e, atualmente, o hotel possui em torno de 520 funcionários.

A gestora do setor de comunicações foi responsável pelas informações disponibilizadas no questionário e, segundo ela, o cliente do Copacabana Palace espera o melhor do lugar, e por isso, todos os funcionários primam pela alta qualidade dos serviços.

Para que a excelência seja atingida, o hotel possui um setor de treinamento, voltado ao desenvolvimento dos funcionários já que é imprescindível que todos os funcionários entendam a importância de satisfazer o cliente. Além disso, uma das principais ações é buscar conhecer a necessidade de cada cliente de forma personalizada, adiantando-se às suas expectativas.

Assim como outros hotéis, o Copacabana Palace trabalha com o sistema Opera que visa facilitar o arquivo do banco de dados e gestão de relacionamento com o cliente. Nesse sistema, são guardados os dados dos clientes, registrando as preferências e particularidades de cada hóspede.

Para fidelizar o cliente, eles primam por um serviço de qualidade e personalizado. Segundo a gestora, “harmonizar um atendimento exclusivo com tecnologia de alta qualidade faz com que o hóspede se sinta acolhido, mas não é tudo”. Além de procurar oferecer sempre o melhor atendimento para atender as expectativas, o objetivo é manter sempre este padrão.

Para a gestora, uma falha de alguns hotéis é não reconhecer que todos os hóspedes habituais têm potencial de se tornar um cliente fiel, independente da região onde vive e da atividade profissional. Assim, perdem a oportunidade de fidelizar um cliente, a partir do momento que não se dedicam a ele como deveriam.

Com todas as estratégias e ações voltadas para atender o cliente da melhor forma e para prestar um serviço impecável, o Copacabana Palace recebe muitas pesquisas de satisfação positivas. E cada retorno de um cliente, oferece uma possibilidade de melhorar. De acordo com a gestora, é muito gratificante quando o objetivo de fazer com que o cliente se sinta em casa é atingido. É um sinal de que ele provavelmente voltará.

HOTEL PROMENADE BARRA FIRST

O questionário foi aplicado com a gestora do hotel Promenade Barra First que foi bastante solícita. Ela está no cargo há um ano e meio e demonstra ter muito interesse no que faz e empenho em atender bem os seus clientes, demonstrando, inclusive, atenção pessoalmente a alguns clientes fiéis, o que foi percebido durante o momento da entrevista.

O hotel está localizado na Avenida das Américas, na Barra da Tijuca, Rio de Janeiro, longe dos principais pontos turísticos, o que dificulta a estadia de turistas que vieram com a intenção de conhecer as principais e mais conhecidas belezas do Rio de Janeiro. Dessa forma, o hotel precisa fazer um esforço extra para deixar os seus clientes felizes, minimizando as dificuldades de locomoção, que é feito com a utilização de transfers para alguns pontos estratégicos.

Outra forma de “driblar” as dificuldades da sua localização é focar na realização de eventos e congressos que trazem muitos clientes. Nesse caso, o esforço se direciona as negociações com empresas, para que estas se tornem fiéis, levando seus funcionários e parceiros ao Promenade Barra First.

O hotel existe há dois anos e faz parte de uma grande rede de hotéis, no entanto, anteriormente havia outro hotel no local, o que poderia gerar conseqüências ao mesmo, sendo positivas ou negativas. Aparentemente, contudo, não há maiores interferências de imagem deixadas pelo outro hotel, e os clientes e empresas não fazem associações com o hotel que havia no mesmo endereço.

Há quarenta e três funcionários no hotel, e eles recebem diversos treinamentos, a depender da função que executam. Segundo a gestora, o hotel sempre viu o cliente como prioridade, e por isso treina constantemente os trabalhadores, com informações sobre bom atendimento, motivação, conhecimento sobre os equipamentos do hotel, e como proceder em situações incomuns.

A gestora comentou que os clientes que respondem a pesquisa de satisfação, a mesma aplicada pelos pesquisadores desse trabalho, afirmam estar satisfeitos com os serviços, elogiando o conforto, a limpeza, o atendimento e a tecnologia dos aparelhos, como telefone, ar etc.

Com práticas efetivas, segundo a entrevistada, o hotel busca sempre manter os equipamentos novos e sem defeitos, prospectar clientes, principalmente através de agências com representantes de venda (executivos) para facilitar o contato com empresas, e analisar a concorrência para sondar quais as ações estão sendo aplicadas no mercado, fazendo benchmarking.

O Promenade Barra First utiliza o sistema CMNet Soluções para identificar melhor seus clientes, conhecê-los e manter o banco de dados atualizado para futuros contatos, envio de newsletter etc. Segundo ela, o sistema é bem efetivo e funciona tanto para a administração (Back) como para os funcionários de atendimento direto ao cliente (Front). Por ser específico para o mercado hoteleiro, ajuda muito com diversas utilidades, por exemplo, divulgação de promoção e mailing.

Para fidelizar o cliente, o hotel possui parceria com as companhias aéreas TAM e TAP, em seus programas específicos de fidelidade, mas, segundo a gestora, o principal fator de fidelidade do cliente é fruto da conquista durante todo o atendimento dado durante a sua estadia.

Na visão da gestora, o hóspede que está em um hotel de alto nível deseja se sentir em casa, ter conforto e ter suas vontades e necessidades atendidas no

momento que solicita - “querem andar no tapete vermelho” (entrevistada). Segundo ela, o Promenade Barra First atende a esses anseios e expectativas. Quando não consegue, é preciso ter “jogo de cintura” e eles tentam fazer o máximo para minimizar as conseqüências no momento.

Quando a crítica é percebida apenas nos resultados das pesquisas de satisfação ao final, o cliente recebe feedback (por telefone ou e-mail), e são oferecidas ofertas de desconto ou de alguma cortesia (jantar, diária etc.).

Na entrevista, foi dito que as principais falhas dos hotéis de luxo estão associadas a falhas no atendimento e conforto, já que cobram tarifas muito altas e acabam atraindo clientes bastante exigentes. No caso do Promenade Barra First, a gestora acredita que, para melhorar ainda mais o atendimento, é preciso continuar a fazer o que já é feito (dar treinamentos, estar atento a inovações, e necessidades de reformas e melhorias estruturais).

Club Med

A rede Club Med existe desde os anos 40, porém a primeira unidade brasileira foi inaugurada somente em 1963, em Itaparica-BA. Atualmente, no Brasil, a rede possui cerca de 2000 funcionários que trabalham nos estabelecimentos, além dos funcionários que trabalham no escritório central

A gestora entrevistada trabalha na área de marketing, e desde 2009 lida diretamente com a gestão de relacionamento com o cliente. Na visão dela, a qualidade da rede Club Med é mundialmente reconhecida pela presteza de seu atendimento, pelo alto nível da gastronomia, pela variedade de atividades de entretenimento e pela localização estratégica de suas unidades, e essa visão se espelha também no Brasil. A rede Club Med sempre viu o cliente como prioridade e a gestora afirma que a tendência é que cada vez mais o foco seja no atendimento personalizado.

As principais ações voltadas para o bom atendimento envolvem a interação dos funcionários com os hóspedes, diferente de qualquer outro local. Os funcionários são estimulados a se sentarem à mesa do café da manhã juntamente com os hóspedes, tornando a estadia mais dinâmica, interativa e agradável. Segundo ela, os hóspedes no Brasil parecem acolher essa idéia.

Além disso, nos esportes existe sempre a presença de instrutores treinados para interagirem com os hóspedes e garantirem a segurança dos mesmos durante a prática esportiva. Durante a noite, quando é dado início às festas noturnas, os funcionários ficam na boate juntamente com os hóspedes para conversarem e interagirem.

Durante o dia, existem apresentações para todas as idades, desde teatrinhos para as crianças até apresentações artísticas e culturais para os adultos, sempre prezando pela interação hóspede / funcionário.

No Club Med, os funcionários são chamados de G.O. (gentil organizador), ou seja, ele é muito mais que um funcionário com funções restritas dentro do estabelecimento. Ele é um dos responsáveis pela organização da estadia do cliente. Para que tudo isso ocorra da melhor maneira, há treinamento contínuo.

Para fidelizar o cliente, usa-se um software de gestão que facilita o armazenamento e organização dos dados, porém o nome não foi informado. Há também o programa Great Members, que visa à fidelização, e chegou ao Brasil em 2009 depois de comprovar sua eficácia a nível global.

Esse programa visa caracterizar os clientes em faixas, de acordo com o nível de relacionamento que ele tem com o Club Med, passando pelas categorias Silver, Gold e Turquoise. Cada diária que ele fica, cada gasto extra que ele tem dentro do hotel (seja na boutique, em bebidas não incluídas no All Inclusive ou em passeios extra) gera uma pontuação. Quanto mais pontos, mais ele sobe na escala. Quanto mais ele sobe, mais benefícios em termos de descontos, brindes e personalização no atendimento ele ganha.

Para a gestora de marketing entrevistada, o hóspede que procura o Club Med procura conforto, porém um conforto extra quarto, dada a estrutura de lazer que o hotel disponibiliza.

O hóspede que vai para o Club Med não pretende ficar dentro do quarto, mas sim, aproveitar o sistema All Inclusive, com gastronomia requintada e bebidas liberadas, atividades e beleza natural. Tudo isso sempre exigindo um atendimento impecável, desde o transfer, passando pela recepção, pelos restaurantes e chegando até os instrutores de esportes.

A gestora reconhece algumas falhas estratégicas no mercado hoteleiro, como a entrega exagerada de brindes. Segundo a gestora do Club Med, o cliente quer desconto na diária, pequenos agradecimentos, mas excesso de brindes não satisfaz.

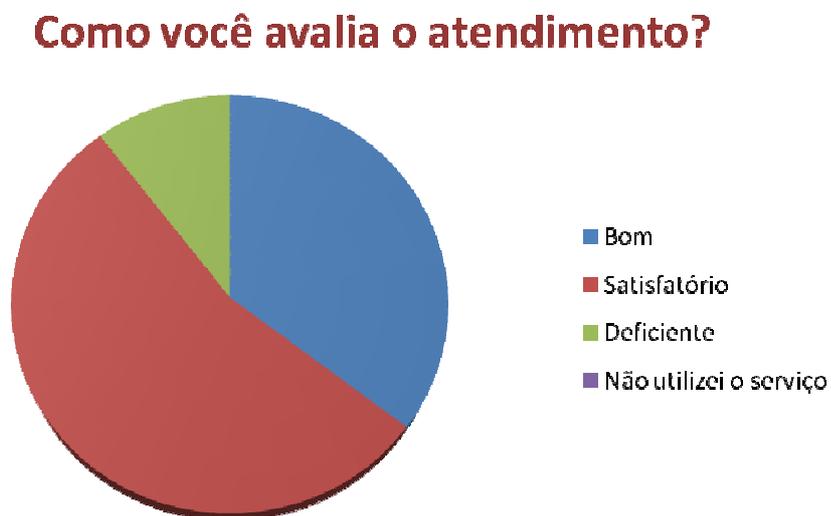
Através das pesquisas de satisfação aplicadas pelo hotel com seus hóspedes, percebe-se que estes estão muito satisfeitos, no entanto, foi revelado que o hotel quer melhorar cada vez a personalização do atendimento.

8.2 Pesquisa de satisfação com clientes

A pesquisa de satisfação com os clientes do *Promenade Barra First* foi aplicada através do mesmo questionário aplicado pelo hotel. As análises feitas neste trabalho se baseiam nas perguntas macro, que medem a satisfação do cliente.

Quando perguntados sobre o atendimento do hotel, a maioria dos respondentes informou que foi “Satisfatório” ou “Bom”, contra uma minoria que avaliou como “Deficiente”, como ilustrado na Fig. 4

Fig. 4 – Como você avalia o atendimento?



Fonte: Gráfico elaborado pela autora

Alguns itens específicos foram avaliados independentemente, sendo eles: recepção, café da manhã, restaurante, serviço de quarto, apartamento, conforto, equipamentos, segurança, áreas sociais, e lazer.

A maior parte dos entrevistados classificaram estes itens como “Bom”, havendo poucas respostas na classificação “Deficiente”. Isso demonstra que, segundo a escala utilizada, a maior parte dos clientes ficou satisfeito com a estadia.

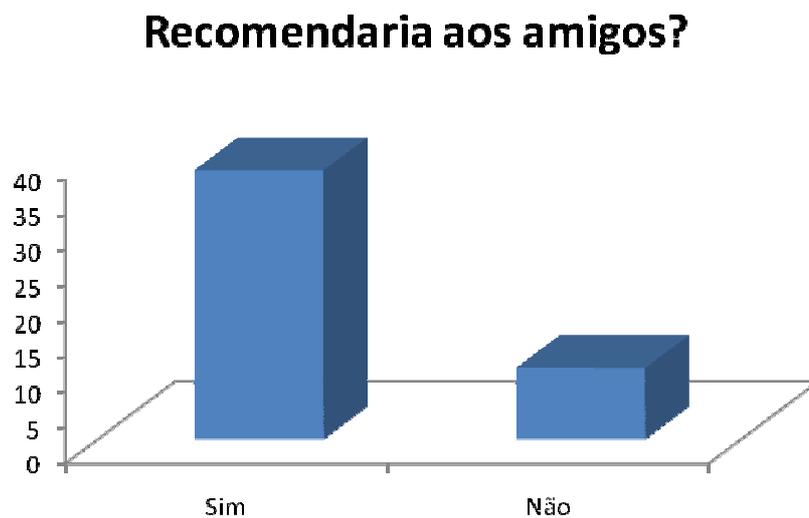
No entanto, alguns aspectos enfatizados pela gestora do hotel como sendo bem cuidados, por exemplo os equipamentos e treinamentos a funcionários, não tiveram classificações tao boas quanto esperadas, já que as principais críticas se

direcionaram a essas questões, principalmente a falta de preparo dos atendentes do restaurante.

As principais críticas se referiram a melhoria na qualidade da limpeza (*“não tinha lixo no banheiro, os copos de água não eram retirados”*), aos horários reduzidos de transfer, à necessidade de melhora do cardápio e aos treinamentos aos garçons. Apesar de a gestora entrevistada ter informado que o hotel foca muito nesses aspectos, os clientes parecem ainda não demonstrar que é suficiente.

Apesar de algumas críticas, o resultado de recomendação a um amigo foi bastante alto, demonstrando uma percepção geral positiva do hotel, como mostrado na Fig. 5.

Fig. 5 – Recomendaria aos amigos?



Fonte: Gráfico elaborado pela autora

8.3 Pesquisa com potenciais clientes

O questionário qualitativo foi realizado com 27 pessoas que já frequentaram hotéis de 4 ou 5 estrelas no território brasileiro e com potencial para repetir a experiência. A intenção das perguntas abertas foi estimular respostas mais amplas, que refletissem com mais assertividade a satisfação dos consumidores desse tipo de serviço. Ao se sentirem mais livres para responder, os respondentes passaram informações que não poderíamos obter através de um questionário fechado.

A primeira vantagem do questionário aberto foi sentida logo no início do mesmo, em que o cliente foi solicitado a informar a duração de sua estadia, assim como o período do ano em que ficou no hotel e a localização do mesmo. Em um questionário fechado, o entrevistado ficaria restrito a descrever sua percepção sobre apenas uma experiência, porém, com o questionário aberto, o entrevistado que já esteve em mais de um hotel de 4 ou 5 estrelas, pode descrever todas as experiências que já teve, tornando mais rica a análise.

Através dessas perguntas iniciais, pude constatar que as pessoas buscam esse tipo de hospedagem em épocas de férias escolares, as chamadas alta e altíssima temporadas hoteleiras. Poderíamos esperar que os meses da estação verão fossem os mais procurados, devido ao calor, sol e possibilidade de roteiros de praia, porém a análise mostrou que o mês de julho foi o mais procurado pelos entrevistados.

Se fizermos uma análise mais ampla, os meses de férias escolares de veraneio de dezembro, janeiro e fevereiro somam juntos 40% das estadias e os meses de férias escolares de inverno de junho e julho somam 33%, tornando a análise um pouco mais lógica.

Considerando as respostas dos entrevistados, a estadia nesse tipo de hotel dura em média cinco dias. Pouquíssimos foram os entrevistados que relataram estadia superior a uma semana e o maior índice de repetição foi a estadia de quatro dias, provavelmente aproveitando-se feriados prolongados.

No que diz respeito à localização, foi possível notar que houve uma espalhabilidade muito grande dos dados com relação a cidades, sendo as capitais Rio de Janeiro e São Paulo as que obtiveram maior índice de aparição. Quando levamos esta análise para os estados brasileiros conseguimos ter uma visão mais

ampla e assertiva dos resultados, já que os estados do Rio de Janeiro e Bahia despontam como os mais procurados com 25% e 22% das estadias relatadas, respectivamente.

Ainda dentro do quesito localização, foi feita uma separação por regiões brasileiras e a procura por cada uma delas. As regiões sudeste e nordeste foram as que obtiveram maior quantidade de relatos, com 41% e 37%, respectivamente. Foi verificado que 59% dos entrevistados buscaram cidades litorâneas conhecidas por suas praias, 24% buscaram cidades grandes, como São Paulo, Brasília ou Belo Horizonte, podendo sinalizar viagens a trabalho ou com intuito cultural. Além disso, 12% dos entrevistados buscaram cidades serranas para aproveitar o frio e 6% buscaram destinos ecológicos, como Pantanal e Amazônia.

Quando perguntado sobre o que mais gostou em sua estadia num hotel 4 ou 5 estrelas, o entrevistado teve total liberdade para escrever o que quisesse, fazendo com que o resultado tivesse mais credibilidade do que teria se fosse um questionário fechado, em que o entrevistado se veria obrigado a escolher uma das opções sugeridas pelo questionário. O resultado dessa pergunta mostrou que o que mais agrada o cliente nesse tipo de estadia é a estrutura extra de lazer e o conforto que o hotel proporciona. Outros aspectos lembrados foram estrutura interna dos quartos, gastronomia e atendimento personalizado. Esse resultado nos mostra que a diversidade de opções de lazer que o hotel oferece pode surpreender o cliente, tornando-o mais satisfeito. Uma estrutura com piscinas, sauna, atividades para pessoas de todas as idades, animadores e outros aspectos podem gerar um ponto muito positivo na experiência que o consumidor percebe em sua estadia.

Os entrevistados, de maneira geral, se mostraram muito satisfeitos com o período em que passaram durante a hospedagem mencionada. Essa conclusão pode ser tirada à medida que muitos entrevistados, quando perguntados o que poderia melhorar para tornar a estadia perfeita, disseram que “nada”, trazendo a informação que tiveram uma experiência perfeita. Além disso, quase a metade disse que não tinha críticas ou reclamações alguma, novamente nos indicando que a experiência foi positiva.

Dentro do grupo dos que indicaram fatores a serem melhorados, alguns demonstraram insatisfação com os custos extra diária, ou seja, quando serviços

como café da manhã, estacionamento, ou internet não estão inclusos no valor pago pela estadia. O atendimento, foco desta pesquisa, foi posicionado como um aspecto relevante, porém recebeu críticas demonstrando que alguns hotéis ainda não estão preparados para atender clientes exigentes no nível em que eles desejam, com personalização, dedicação e presteza, ou seja, um atendimento digno do valor que foi gasto na estadia.

A crítica mais notada foi sobre a burocracia excessiva dos hotéis. Alguns consumidores reclamaram da demora para realizar *check in* e *check out*, além do excesso de documentos e formulários a serem entregues ou preenchidos.

As perguntas sobre maiores expectativas e aspectos mais valorizados tinham um objetivo muito próximo de tentar entender o que faz o consumidor de hotéis 4 e 5 estrelas mais satisfeito, ou seja, o que o hotel pode fazer para tornar a experiência agradável e fazer com que esse cliente fale bem de seu serviço e volte outras vezes. Com essas perguntas foi possível perceber que o atendimento personalizado é o que mais importa para clientes desse tipo hotel, tendo aparecido em surpreendentes 74% dos questionários sobre maiores expectativas e em 58% dos questionários sobre aspectos mais valorizados. Através disso, podemos notar que um atendimento de excelência é praticamente obrigação de hotéis de luxo, a fim de conquistarem seus clientes. Caso não o façam, podemos inferir que há grande possibilidade de seus clientes saírem insatisfeitos, podendo trazer propaganda negativa.

Além desse aspecto, o conforto também teve aparição extremamente relevante em 59% dos questionários sobre maiores expectativas e em 48% sobre aspectos mais valorizados, o que nos mostra que o cliente exige se sentir em um ambiente confortável, com uma cama macia, travesseiros e lençóis sempre limpos e, de preferência, feitos de materiais de alta qualidade.

Dentre os aspectos considerados menos valorizados em um hotel de luxo pelos entrevistados, a maior incidência foi a do custo, em 30% dos questionários, porém muitas vezes tendo a observação de que esse é um aspecto menos valorizado pelas pessoas de alta renda, pois se procuram um hotel desse porte é porque não se preocupam com o custo. Além disso, 15% destacaram a estrutura extra (entretenimento e lazer) como um aspecto pouco valorizado, mostrando um resultado conflitante com o que foi obtido no início do questionário, em que 56% dos

entrevistados destacaram a estrutura extra como sendo um dos pontos que mais os impressionaram.

Quanto ao dado explícito sobre satisfação, 78% dos entrevistados informaram que, com base no que ouvem de pessoas que estiveram em hotéis de luxo, os clientes se sentem satisfeitos de maneira geral e apenas 22% dos entrevistados informaram que escutam reclamações e insatisfação. Existe sempre a comparação com hotéis estrangeiros, onde os consumidores dizem que o custo-benefício de hotéis de luxo estrangeiros é muito melhor do que o dos hotéis nacionais, tomando por base o que os hotéis oferecem aos seus clientes.

Quando sabatinados sobre a satisfação pessoal, 74% disseram estar satisfeitos, em um índice muito parecido com o obtido na pergunta anterior, 11% disseram estar insatisfeitos e 15% informaram que houve satisfação apenas em partes, já que muitos aspectos poderiam ser mais bem abordados, como atendimento e custos extras.

9. Conclusões

Através das pesquisas realizadas - sondagens de opinião, entrevistas em profundidade, questionários qualitativos, pesquisa de dados secundários, análise observativa – foi possível conhecer as principais estratégias dos hotéis no Brasil para atender melhor os seus clientes, e relacioná-las com a satisfação demonstrada pelos mesmos.

Esse trabalho possui algumas limitações que não permitem resultados conclusivos. Tendo conhecimento de que a pesquisa com clientes não foi feita com uma amostragem representativa, considerando a população do Brasil freqüentadora de hotéis de luxo, não podemos concluir se há uma satisfação geral com relação aos serviços hoteleiros prestados no país. Porém, foi considerada a opinião dos entrevistados para criar uma noção sobre o que é importante para um cliente quando paga uma alta tarifa de hospedagem, quais as suas expectativas e críticas com relação a alguns hotéis de luxo que freqüentaram.

Outra limitação que reconheço nessa pesquisa está ligada as ações realizadas pelos hotéis para satisfazer seus clientes, já que foram aplicadas apenas duas entrevistas. Assim, não é possível ter um real panorama das estratégias dos hotéis de luxo no Brasil, no entanto, a entrevista em profundidade nos permite entender, mesmo que superficialmente, a realidade de alguns estabelecimentos de luxo que passam por situações similares a outros.

Analisando o que foi dito pelos gestores dos dois hotéis e as opiniões dos clientes, os hotéis de luxo demonstram entender as necessidades do seu público-alvo, e de fato se esforçam para manter um excelente padrão de qualidade. Os clientes, por sua vez, parecem estar satisfeitos com os serviços de luxo nos hotéis no Brasil, elogiando principalmente o conforto propiciado e os serviços prestados.

Para que seja classificado e reconhecido como um hotel de luxo, recomendamos aos estabelecimentos hoteleiros que sejam realizados treinamentos constantes para cada função (atendimento ao cliente, conhecimento técnico, serviços de limpeza, preparo, entretenimento, e outros aprimoramentos), renovação e reforma da infra-estrutura, contratação de pessoal especializado com bons níveis de instrução e conhecimento lingüístico. Além disso, é fundamental que haja um

software de gestão para administrar um banco de dados, capaz de armazenar dados importantes e facilite a gestão hoteleira.

Em caso de falhas ou insatisfação do cliente, é preciso que seja dado um *feedback* e que a situação seja contornada da melhor maneira, evitando problemas ao hóspede. É preciso ter em mente que fidelizar um cliente envolve também saber lidar e resolver as situações desagradáveis que podem ocorrer em qualquer lugar.

Uma recomendação para prospectar novos clientes é a criação de parcerias com agências de turismo, empresas de excursões, restaurantes e serviços de lazer da cidade, companhias de transporte, entre outras que facilitem e satisfaçam os desejos do hóspede.

Finalmente, o importante que os hotéis devem reconhecer é que os custos não são importantes para o público-alvo, mas sendo altos, deve-se fazer de tudo para que o cliente se sinta a vontade, se divirta, e tenha suas vontades plenamente atendidas.

10. Referências bibliográficas

Livros:

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: *Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. Atlas - 5ª Edição

MALHOTRA, Naresh. Pesquisa de Marketing – *Uma orientação aplicada*. Bookman - 4º Edição

PALACIOS, Tomás Manuel Bañegil; SOUZA, José Manuel Meireles de. Estratégias de marketing Internacional. Atlas – 1º Edição

Artigos:

_____. CRM: *Conceitos e métodos de aplicação no marketing de relacionamento*. Revista Gestão industrial, V.01, n.03

NUNES, Luiz Eduardo Santos. Marketing de relacionamento como um processo gerencial na fidelização de clientes do setor de turismo de negócios no município do Rio de Janeiro: *Estudo de caso em um hotel*. Disponível em: <http://portal.estacio.br/media/208446/disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20luiz%20eduardo%20santos%20nunes.pdf> . Acesso em 04/2011

Sites:

http://www.negocios-de-valor.com/relacionamento_cliente.asp Acesso em 08/10

<http://www.citycorp.com.br> Acesso em 08/10

www.relacionamentodigital.com/ Acesso em 08/10

<http://www.ibm.com/br/services/bcs/crm.phtm> Acesso em 08/10

http://www.logicadigital.com.br/desenv_softwares_crm.asp Acesso em 08/10

<http://www.guiarh.com.br/y77.htm> Acesso em 08/10

<http://www.administradores.com.br> Acesso em 08/10

<http://www.portaldomarketing.com.br> Acesso em 08/10

<http://biblioteca.sebrae.com.br> Acesso em 08/10

<http://www.zanco.com.br> Acesso em 09/10

<http://www.mundodomarketing.com.br> Acesso em 01/11

<http://www.opcaoturismo.com/reportagens.php?id=63> Acesso em 01/11

<http://www.cmnetsolucoes.com.br/> Acesso em 01/11

<http://cabradm.blogspot.com/2010/09/pos-venda-por-favor.html> Acesso em 01/11

http://pt.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management Acesso em 01/11

www.portaldahotelaria.com.br Acesso em 01/11

<http://www.flexeventos.com.br/secoes/artigos/391,um-panorama-do-mercado-hoteleiro-no-brasil.aspx> Acesso em 01/11

11. Anexos

A. Entrevista com gestores

Entrevistador:

Entrevistado/Cargo:

Hotel:

Data:

1. Há quantos anos este hotel existe?
2. Quantos funcionários tem o hotel?
3. Há quanto tempo o Sr. está neste cargo?
4. Como o Sr. acha que os clientes vêem o hotel em termos de qualidade?
5. Na sua opinião, o hotel sempre viu como o cliente como prioridade?
6. Há treinamento com os funcionários visando atender melhor os hóspedes?
7. Quais as principais ações do hotel voltadas para o bom atendimento ao cliente?
8. Há algum software para facilitar arquivo de banco de dados e melhor gestão de relacionamento com o cliente?
9. Você poderia comentar sobre algumas estratégias para fidelizar o cliente?
10. O que acredita que o hotel ainda poderia fazer para atender melhor seus clientes?
11. Qual a sua visão sobre o que um hóspede deseja em um hotel de alto nível? O Sr. acredita que este hotel atende a esses anseios e expectativas?
12. Na sua opinião, quais os pontos fracos de uma possível estratégia de relacionamento com o cliente (algo visível no mercado, na concorrência, ou no mercado hoteleiro em geral)?
13. O hotel realiza pesquisas de satisfação para mensurar os resultados das ações voltadas para os clientes?
 - 13.1 No geral, as respostas com sugestões, críticas e elogios são positivas?

B. Pesquisa de satisfação com clientes

1. Como voce avalia o serviço de atendimento ao cliente do Hotel Promenade Barra First?

- Bom
 Satisfatório
 Deficiente
 Não utilizei o serviço

2. Como você avalia os seguintes serviços:

Recepção	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Satisfatório	<input type="checkbox"/> Deficiente	<input type="checkbox"/> Não utilizei o serviço
Café da manhã	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Satisfatório	<input type="checkbox"/> Deficiente	<input type="checkbox"/> Não utilizei o serviço
Restaurante	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Satisfatório	<input type="checkbox"/> Deficiente	<input type="checkbox"/> Não utilizei o serviço
Serviço de quarto	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Satisfatório	<input type="checkbox"/> Deficiente	<input type="checkbox"/> Não utilizei o serviço
Apartamento	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Satisfatório	<input type="checkbox"/> Deficiente	<input type="checkbox"/> Não utilizei o serviço
Conforto	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Satisfatório	<input type="checkbox"/> Deficiente	<input type="checkbox"/> Não utilizei o serviço
Equipamentos	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Satisfatório	<input type="checkbox"/> Deficiente	<input type="checkbox"/> Não utilizei o serviço
Segurança	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Satisfatório	<input type="checkbox"/> Deficiente	<input type="checkbox"/> Não utilizei o serviço
Áreas sociais	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Satisfatório	<input type="checkbox"/> Deficiente	<input type="checkbox"/> Não utilizei o serviço
Lazer	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Satisfatório	<input type="checkbox"/> Deficiente	<input type="checkbox"/> Não utilizei o serviço
Outro (especifique)	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Satisfatório	<input type="checkbox"/> Deficiente	<input type="checkbox"/> Não utilizei o serviço

3. Você recomendaria o hotel Promenade Barra First a amigos/empresas?

Sim ()

Não ()

-Especifique o motivo da resposta (opcional)

4. *Que sugestão voce daria ao hotel Promenade Barra First para melhorar a estadia de seus hóspedes?

Escreva aqui:

C. Entrevista com clientes

Entrevistador:

Entrevistado:

Pergunta filtro: Você já se hospedou em algum hotel de luxo no Brasil (classificado como 4 ou 5 estrelas)?

1. Qual foi o período da sua estadia (quantos dias e qual a época do ano?)
2. Em que cidade ficava o hotel?
3. O que você mais gostou quando estava hospedado em um hotel de luxo?
4. O que poderia melhorar para a estadia se tornar perfeita?
5. Quais as principais críticas/reclamações?
6. Quando se hospeda em um hotel de luxo, quais as suas maiores expectativas (Com relação a atendimento, serviços, vantagens, conforto, estrutura)?
7. Na sua opinião (com base no que já ouviu falar, na sua experiência etc.) as pessoas parecem satisfeitas com os serviços prestados em hotéis de luxo, em geral?
8. Quais os aspectos que você mais valoriza quando hospedado em um hotel de luxo?
9. Para você, quais os aspectos que os clientes dão menos importância quando estão hospedados em um hotel de luxo?
10. Você acredita que os hotéis considerados de luxo, no Brasil, conseguem atingir as expectativas de seus clientes?