

Estratégia de CRM para hotelaria

CRM strategy for hotels

*Paula Maines da Silva*¹

*Luciana Maines da Silva*²

Resumo

Competir deixou de ser somente a disputa pelo mercado para tornar-se fator de sobrevivência para a grande maioria das empresas. As organizações devem estabelecer e colocar em prática, o mais rapidamente possível, estratégias, para manter-se no mercado. A aplicação de uma estratégia de fidelização dos clientes rentáveis à empresa, também conhecida como estratégia de CRM (Customer Relationship Management), possibilita uma redução nos custos com captação de novos clientes, além do conhecimento mais aprofundado de preferências e costumes dos atuais clientes. O presente estudo comparou as semelhanças e as diferenças entre duas redes hoteleiras — a NH Hotels e a Versare Rede de Hotéis — no que se refere à utilização de estratégia de CRM. Constatou-se que a Versare Rede de Hotéis não está utilizando todo o potencial da estratégia de CRM para o desenvolvimento da rede e que algumas ações podem ser aplicadas com o intuito de possibilitar um melhor resultado.

Palavras-chave: CRM, fidelização de clientes, hotelaria, turismo

¹ Turismóloga pela PUC-RS e Especialista em Marketing pela ULBRA. Coordenadora do Curso Tecnológico em Gestão de Turismo e Docente nos Cursos Tecnológicos na ULBRA; e Gerente Administrativa da Versare Rede de Hotéis. paulam@cpovo.net. Rua Luzitana, 881 apto 201- Bairro Higienópolis – Porto Alegre/RS – 90.520-080.

² Administradora pela Faculdade São Judas Tadeu, Especialista em Finanças pela PUC-RS, Especialista em Controladoria pela UFRGS e Mestre em Administração pela UNISINOS. Consultora empresarial nas áreas de gestão, finanças e processos. Docente na graduação tecnológica em Hotelaria da Faculdade de Tecnologia SENAC - RS e na Universidade de Caxias do Sul – UCS no curso de Administração. luciana@abilitaconsultoria.com.br. Rua Luzitana, 881 apto 201- Bairro Higienópolis – Porto Alegre/RS – 90.520-080.

Abstract

Competing become the survival factor for the vast majority of companies. Organizations should establish and practice strategies, as soon as possible, to keep on its market. The implementation of a strategy of profitable customers' loyalty to the company, also known as a strategy of CRM (Customer Relationship Management) enables a reduction in cost with abstraction of new customers, as well as better knowledge of the preferences and habits of current customers. This study compared the similarities and differences between two networks hotels, NH Hotels and Versare Network Hotels in relation to the use of strategy of CRM. It fact Versare Network Hotels is not using the full potential of CRM for the development of the network, and some actions can be implemented of providing better result.

Key-words: CRM, customer's loyalty, hotels, tourism

1. Introdução

Atualmente, competir deixou de ser somente a disputa pelo mercado para tornar-se fator de sobrevivência para a grande maioria das empresas. Assim, estratégias devem ser estabelecidas e postas em prática o mais rapidamente possível para que a empresa se mantenha no mercado.

A aplicação de uma estratégia de fidelização dos clientes rentáveis à empresa, também conhecida como estratégia de CRM (*Customer Relationship Management*), possibilita uma redução nos custos com captação de novos clientes, além do conhecimento mais aprofundado de preferências e costumes dos atuais clientes.

Com base nesse panorama é que o objeto de estudo será desenvolvido, buscando identificar os benefícios da utilização de CRM como estratégia de fidelização de clientes em uma rede de hotéis do Rio Grande do Sul.

2. Marketing de relacionamento e fidelização

A estratégia de *marketing* nas empresas abrange, segundo Webster (1997), ações simultâneas de cultura, estratégias e táticas. Como cultura, essas ações são expressas por um conjunto de valores e crenças que dirigem a organização a um comprometimento em servir às necessidades da clientela (WEBSTER, 1997).

A importância dos clientes no crescimento da empresa é reconhecida tanto pelos empresários quanto pelos profissionais de *marketing*. A dúvida atual é se a estratégia da empresa continuará focada na obtenção de cada vez mais clientes ou na atenção aos clientes já conquistados.

A fidelização tem exercido papel decisivo na acirrada guerra pelo mercado. A própria modificação na postura do consumidor contribui para isso. Até pouco tempo, o cliente se contentava em adquirir produtos, mesmo que isso significasse despersonalização. Esse formato foi criado na II Revolução Industrial, a qual proporcionou às empresas produção em massa “despejando” no mercado seus produtos padronizados.

Atualmente, porém, o consumidor está mais exigente: busca produtos, serviços e atendimento personalizado. Essa mudança de comportamento fez com que as empresas repensassem suas estratégias mudando o foco do produto para o cliente. Outro fator decisivo no investimento para a fidelização é o custo despendido. A empresa pode aumentar seus lucros vendendo para menos pessoas (PEPPERS e ROGERS, 1996). Solomon (2002) comenta que as marcas que dominam o mercado no qual competem chegam a ser 50% mais rentáveis do que seus concorrentes. Peppers (2005) menciona relatório da McKinsey, de dezembro de 2004, que mostrava que o gasto médio para adquirir um cliente era de US\$100 e, para manter um cliente, de US\$10.

Conhecer o comportamento do consumidor, definido por Solomon (2002, p. 24) como o “estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou dispõem de produtos, serviços, idéias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos”, torna-se importante, no momento em que as empresas vêm despendendo valores significativos para atrair a atenção dos clientes, seja em anúncios de revistas e jornais ou publicidade em redes de televisão, ou ainda patrocinando eventos esportivos etc.

A alternativa encontrada pelos profissionais de *marketing* e pelos próprios empresários é buscar a fidelização dos clientes, ou seja, atingir fatias de clientes, e não mais fatias de mercado. Voltar os esforços de venda para a fatia de clientes

[...] significa assegurar-se de que cada cliente individual que compra o seu produto compra mais, só compra a sua marca e está satisfeito com o seu produto, em vez de utilizar qualquer outro para a solução de seu problema (PEPPERS e ROGERS, 1996, p. 17).

O objetivo de fidelizar os clientes sempre foi um desafio para gestores. Jacoby (apud MACHADO, 2004), já em 1971, comentava que o cliente somente seria fiel a uma marca caso não houvesse outros concorrentes. Recentemente, Oliver (1999) definiu fidelidade como um profundo compromisso de compra de um produto/serviço preferido ao longo do tempo, apesar de as influências e os esforços de marketing terem potencial de mudança de comportamento³.

Na ótica da empresa, a fidelização pode ser dividida em estratégica, tática e operacional. Para Duffy (2002), a fidelização estratégica se refere à capacidade de a empresa manter os clientes ao longo do tempo, enquanto que a fidelização tática é o “esforço proativo para incrementar o total de negócios com cada cliente, por meio de relacionamentos e benefícios exclusivos (DUFFY, 2002, p. 2)”.

Assim, a busca pela fidelização deu origem ao marketing de relacionamento, definido como “identificar e estabelecer, manter e aprimorar e, quando necessário, encerrar relacionamentos com clientes (e outras partes) de modo que sejam atendidos os objetivos de todas as partes envolvidas, relativas às variáveis econômicas e outras” (GRÖNROOS, 2003).

Essa aproximação com o cliente, por meio do marketing de relacionamento e em busca do maior nível de informações visando a satisfazê-lo e fidelizá-lo, é facilitada pela utilização

³ [...] a deeply held commitment to rebuy or repatronize a preferred product/service consistently in the future, thereby causing repetitive same-brand or same brand-set purchasing, despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behavior (OLIVER, 1999, p. 34).

da TIC, com base em sistemas de CRM, filtros para bancos de dados (Datawarehouses e Datamining) e na internet.

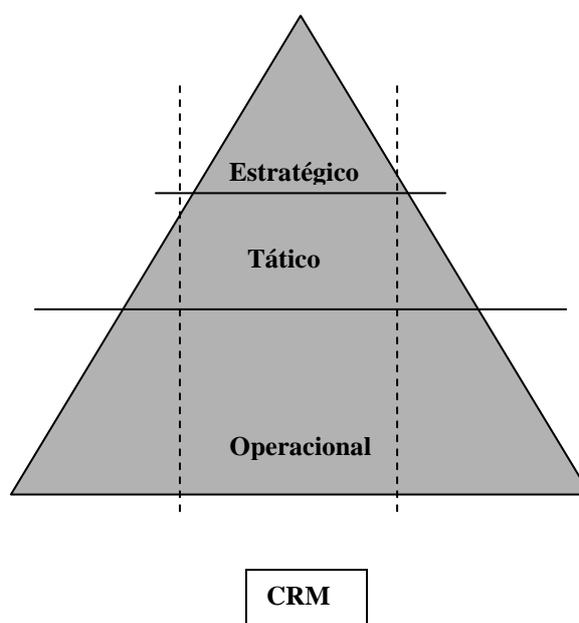
3. Customer Relationship Management (CRM)

Há alguns anos, era comum o dono de pequenos estabelecimentos comerciais, ou mesmo de agências bancárias, conhecer pessoalmente todos os seus clientes, assim como seus costumes e suas preferências. Esse relacionamento pessoal era a forma original do que hoje se define como *Customer Relationship Management* — CRM —, ou Gerência de Relacionamento com Clientes. Com o crescente número de empresas, e mesmo de clientes, esse contato pessoal e direto tornou-se inviável. Entretanto, a TIC dá o suporte necessário à retomada dessa relação.

Atualmente, para que se possa conhecer o cliente, a empresa precisa dispor de ferramentas sofisticadas como DW (*Datawarehouse* — sistema de gerenciamento de banco de dados, elaborado para oferecer suporte para a tomada de decisões) e DM (*Datamining* — *software* que possibilita a extração de informações, previamente desconhecidas, de base de dados acessíveis nos DWs), organizando e extraíndo os dados para que os administradores definam e analisem o comportamento dos clientes, buscando desenvolver e administrar essas relações de curto e longo prazo (SWIFT, 2001).

Uma das diversas definições de CRM é a “abordagem empresarial destinada a atender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles” (SWIFT, 2001, p. 12). Também se pode afirmar que CRM não é uma tecnologia, pois a tecnologia auxilia somente o nível tático. Segundo Greenberg (2001, p. 52) “o estabelecimento e a manutenção de relações de longo prazo com seus clientes, que sejam mutuamente benéficas, é algo que deve fazer parte central da própria razão da organização”. Assim, CRM deve ser considerado como estratégia pela empresa, interagindo nos diversos níveis de informação (figura 2).

Figura 2 — Níveis de informação



Fonte: Adaptado por Silva, Luciana Maines (2006), com base nos *Níveis organizacionais* (Anthony, 1965).

O CRM está-se movimentando para o centro das estratégias corporativas como um processo de aprendizado para entender os valores que são importantes para o consumidor individual e usando esse conhecimento para dispor benefícios que os clientes realmente desejam e facilitando-lhes fazer negócios com a empresa (NEWELL, 2000). A visão de mercado, a automotivação e a aproximação defensiva são três distintas formas de estratégias utilizadas por empresas líderes de mercado na busca pelo sucesso na utilização de sistemas CRM (DAY, 2002).

Por outro lado, mesmo a tecnologia CRM mais eficiente é incapaz sozinha de auxiliar a empresa a obter o retorno esperado. Empresas que procuram aumentar a satisfação do cliente têm descoberto que essa implementação não é tão fácil quanto parece, pois requer alterações de comportamento e de atitudes (DAVENPORT, 1998). Conforme Brendler (2003), as mudanças que ocorrem nas pessoas que usam toda essa tecnologia — percepções, sentimentos e habilidade para se adaptar e aceitar as mudanças externas que ocorrem — são de grande importância⁴.

Uma das principais aplicações de sistemas CRM é auxiliar a empresa no processo de fidelização de clientes. A busca pela fidelização dos clientes no setor hoteleiro torna-se premente à medida que há aumento na concorrência e busca pela excelência na prestação de serviços.

4. Turismo e hotelaria

Hoje em dia, comenta-se muito sobre turismo, não apenas como uma atividade econômica que está em pleno desenvolvimento, mas também como sinônimo de viagem e lazer. Vale lembrar que o turismo passou a ser atividade econômica somente a partir do século XIX com o desenvolvimento dos transportes, da hotelaria e o surgimento das agências de viagens.

A primeira definição de cunho técnico sobre turismo de que se tem referência foi a do austríaco Hermann von Schullern Schattenhofen: “conceito que compreende todos os processos, especialmente os econômicos, que se manifestam na chegada, na permanência e na saída do turista de um determinado município, país ou estado” (FUSTER, 1974, p. 21).

Um dos membros essenciais do turismo é a hotelaria, que deriva de hospitalidade, que emana da palavra francesa hospice (asilo, albergue), que significa dar ajuda ou abrigo aos visitantes. O mais famoso hospice ficava na região da Borgonha e se chamava Beaune, também conhecido como Hotel Dieu ou a Casa de Deus. Ele foi fundado em 1443 por Nicolas Rolin, chanceler da Borgonha, como uma casa de caridade, um abrigo para os pobres.

⁴ “[...] the changes in what goes on inside of people, the ones who use all that technology — their perceptions, feelings, and ability to adapt and accept external changes that are occurring — is of great importance” (BRENDLER, 2003, p. 13).

Na Antiguidade, os viajantes eram obrigados, pela lentidão das viagens e das longas e árduas jornadas, a contar com a hospitalidade dos habitantes das regiões por onde passavam. E, com o desenvolvimento do comércio e o aumento das viagens, surgiram estalagens e tavernas hospedando mercadores, estudiosos e atores, que dormiam sobre o feno, aproveitando o calor dos animais.

Com a queda do Império Romano, as viagens passaram a ter um cunho religioso. Os missionários, padres e peregrinos que seguiam para os templos e lugares sagrados não estavam interessados em se hospedar nas primitivas acomodações oferecidas pelas estalagens da beira de estrada, e sim nas acomodações simples, administradas, muitas vezes, pelos escravos dos padres ou pelos religiosos dos templos.

Na Idade Média, o número de viagens e viajantes foi-se multiplicando, ocasionando conseqüentemente o aumento do número de estalagens à beira das estradas. Walker (2002, p. 6) comenta que “os hóspedes freqüentemente dormiam em colchões espalhados sobre o que hoje chamaríamos de saguão; cada pessoa comia o que tivesse trazido consigo ou o que pudesse comprar da casa”.

Durante esse período, foi construído um dos primeiros hotéis europeus, o Hotel Henrique IV, em 1788, a um custo de 17.500 dólares, soma considerada muito alta na época para comportar apenas sessenta camas, tidas como as melhores da Europa.

As carruagens passaram a revolucionar a hospitalidade nas estradas, pois, com as longas viagens e intempéries da natureza, era bem-vindo o descanso para os viajantes, nascendo assim os hotéis de carruagem (stagecoach inn). Walker (2002, p. 9) comenta que:

Nas cidades, os viajantes mais privilegiados, que viajavam no lombo de seu próprio cavalo ou dentro de seu coche particular, não pousavam nos mesmos lugares freqüentados pelas carruagens públicas e seus passageiros. Os viajantes mais pobres, que tinham de pegar a estrada a pé, sofriam para encontrar nessa época quaisquer tipos de acomodações que lhes servissem.

E, cada vez mais, a estrutura de hospitalidade foi-se desenvolvendo para atender às necessidades dos clientes. Uma pessoa que contribuiu consideravelmente para esse desenvolvimento foi César Ritz, considerado o “pai” da moderna hotelaria:

Desde muito jovem Ritz ocupou todos os cargos possíveis em um hotel, até que foi nomeado gerente do Grande Hotel Nacional de Lucerna, um dos melhores de sua época. Ritz melhorou todos os serviços do hotel, do restaurante aos aposentos, onde incorporou seu correspondente banheiro, modernizou suas instalações e criou um novo conceito da administração e de serviço hoteleiro (BALANZÁ e NADAL, 2003, p. 19).

A história da hotelaria acompanha a história do desenvolvimento do turismo, pois o turismo é uma atividade que depende do inter-relacionamento de diversos setores. E, também no Brasil, a evolução da hotelaria acompanhou o crescimento dessa grandiosa atividade econômica.

No Brasil, durante o colonialismo, os viajantes se hospedavam nas casas-grandes de fazendas e engenhos, nos casarões das cidades, nos conventos e, principalmente, nos ranchos que existiam à beira das estradas. Era comum, também nessa época, famílias

receberem hóspedes em suas residências, havendo, em muitas delas, um quarto destinado aos visitantes.

Os jesuítas e outras ordens recebiam personalidades ilustres nos conventos, além de outros hóspedes. O mosteiro de São Bento, construído na segunda metade do século XVIII, no Rio de Janeiro, possuía um edifício exclusivo para hospedaria.

A partir do século XVIII, no Rio de Janeiro, começaram a surgir estalagens ou casas de pastos, que eram locais que inicialmente ofereciam refeições a preço fixo, mas que passaram também a dispor de quartos para dormir.

Uma grande demanda por alojamentos iniciou-se no momento em que a corte portuguesa chegou ao Rio de Janeiro em 1808, pois, com a abertura dos portos, o fluxo de estrangeiros para exercer funções diplomáticas, científicas e comerciais cresceu. Em virtude disso, os proprietários das casas de pensão, hospedarias e tavernas passaram a denominar seus estabelecimentos de hotel, com a intenção de melhorar o conceito da casa, independente da quantidade de quartos e do padrão dos serviços oferecidos.

A escassez de hotéis no Rio de Janeiro, em meados do século XIX e no século XX, levou o governo a criar um decreto de isenção de impostos municipais para os cinco primeiros grandes empreendimentos hoteleiros que se instalassem na cidade. Com isso, surgiu o Hotel Avenida, o maior do Brasil em 1908, com 220 quartos.

Na década de 1930, começaram a surgir hotéis, nas capitais, nas estâncias minerais e nas áreas de apelo paisagístico, que eram ocupados por pessoas que freqüentavam os cassinos que funcionavam nesses locais. Com a proibição dos jogos de azar, em 1946, os cassinos fecharam e os hotéis tiveram que ser fechados, como o hotel Quitandinha, em Petrópolis, no estado do Rio de Janeiro.

Com a criação da Embratur (Empresa Brasileira de Turismo), em 1966, surgiu o Fungetur (Fundo Geral de Turismo) que atuava, por meio de incentivos fiscais, na implantação de hotéis cinco estrelas. Nos anos 1960 e 1970, as redes hoteleiras internacionais começaram a chegar ao Brasil

e trouxeram novos padrões de serviços e preços.

A partir desse momento, a hotelaria brasileira começou a entrar numa nova etapa, na qual a concorrência se tornou cada vez mais acirrada com a oferta de serviços e valores cobrados muito similares, fazendo com que o cliente escolhesse determinado empreendimento pela satisfação de suas necessidades.

5. Procedimentos metodológicos

O método utilizado foi o de Estudo de Caso Múltiplo, comparando-se as semelhanças e as diferenças entre duas redes hoteleiras — a NH Hotels e a Versare Rede de Hotéis — no que se refere à utilização de estratégia de CRM. Yin (2001, p. 254) afirma que, no “enfoque das semelhanças, examinam-se tendências que estão presumivelmente afetando a todos. Enquanto as diferenças são exploradas com o fim de construir teoria”.

O Estudo de Caso permite examinar acontecimentos atuais por meio da observação direta e de entrevistas. Visa ainda responder a perguntas do tipo “como” e “por quê” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle (YIN, 2001, p. 28).

5.1 Instrumento de pesquisa

Foi utilizado como instrumento de pesquisa um questionário com 14 questões de perguntas abertas e fechadas destinadas apenas aos proprietários e/ou gerentes dos hotéis da Versare Rede de Hotéis, uma vez que os subsídios enviados pela NH Hotels, constantes deste trabalho, já demonstram ações de CRM. A solicitação do preenchimento e o retorno das respostas deram-se por meio eletrônico, por *e-mail*, em virtude da localização geográfica dos empreendimentos.

Pelo questionário, buscou-se identificar as ações que os empreendimentos hoteleiros estão realizando para conquistar os clientes e analisar a qualificação dos profissionais que trabalham nesses estabelecimentos.

5.2 Análise dos dados

Feita a coleta dos dados, foram analisadas e tabuladas as respostas para, posteriormente, comparadas as estratégias utilizadas pelas duas redes hoteleiras, apresentarem-se as devidas sugestões.

6. Estudo de Caso

6.1 Grupo NH Hotels

A empresa selecionada para o Estudo de Caso foi o Grupo NH Hotels que ocupa o terceiro lugar da posição europeia de hotéis de negócio. São mais de 240 hotéis com mais de 35.000 quartos em 19 países da Europa, América Latina e África. A rede conta com 25 projetos de novos hotéis em construção que suportarão 4.000 quartos novos.

Os hotéis se destacam pela qualidade, tanto em serviços como em instalações, apresentando uma decoração, uniforme e bem pensada, que agrada a todos os gostos e propicia conforto aos usuários. Os empreendimentos contam com as mais avançadas tecnologias para facilitar ao cliente a comunicação com o trabalho ou entretenimento.

Os restaurantes são outras das prioridades dos hotéis da rede, que oferece, para seus clientes, uma cozinha de primeira qualidade. O restaurador Ferran Adrià associou-se a NH Hotels e lançou novos conceitos, como “nhube”, espaços pioneiros no setor de hotel que combinam restauração, lazer e descanso para os clientes da cadeia de hotéis.

6.1.1 Filosofia da rede

NH Hotels é conhecida pelo seu lema “Questão de detalhe”. Os clientes consideram e esperam essa diferença nos produtos e serviços que a empresa oferece.

O suco de laranja recém-espremido para o *buffet* do café-da-manhã, os detalhes de “Boa noite” nos apartamentos, o serviço de travesseiro, a carta de todos os hotéis ou o *kit*

completo de banho “Água da Terra”, proporcionam a melhor percepção de qualidade/preço e a satisfação de todos os clientes da rede.

A rede oferece, em todos os seus apartamentos, os melhores serviços interativos por meio do televisor: filmes pagos, *videogames*, mensagens, informação, assim como internet com sistema sem cabos, o Wi-Fi (*Wireless Fidelity*), que permite aos clientes se conectarem à internet em todas as áreas dos hotéis.

A NH Hotels registra cada vez mais mulheres entre seus clientes, constituindo-se atualmente em 20% de suas reservas. Para proporcionar uma estada mais agradável, a rede oferece o conceito *Woman Style*, que inclui, entre outras características, designar um número de apartamentos para uso das mulheres. O serviço incorpora complementos especialmente desenhados para as mulheres, como o *kit* de banho que conta com demaquilante e hidratante, entre outros itens.

6.1.2 Programa de fidelidade da rede

O programa de fidelização instrumenta-se por meio do cartão de crédito NH Club American Express. Os clientes podem acessar uma série de vantagens na rede, como obter preferência na lista de espera de um apartamento, uso de habitação de categoria superior, melhor acomodação ao mesmo preço ou acompanhante grátis compartilhando apartamento duplo. Igualmente podem beneficiar-se do uso para compra de todos os bens e serviços na rede de estabelecimentos da American Express.

Com tudo isso, a aposta da NH Hotels está baseada em fortalecer e manter uma forte imagem e desenvolver diferentes oportunidades de negócios. Na rede, o detalhe está na gestão diária.

6.1.3 Empregados

A empresa considera que a seleção, a formação e o desenvolvimento profissional dos empregados contribuem para aumentar a satisfação e, assim, facilitar o cumprimento do objetivo da companhia: proporcionar o melhor serviço aos seus clientes. A rotatividade do pessoal foi consideravelmente menor em comparação a outras empresas do setor, demonstrando o acerto nesse enfoque e contribuindo para reforçar a tão positiva imagem que a rede tem na indústria hoteleira espanhola.

Antes de incorporarem-se a seus postos de trabalhos, os empregados da rede hoteleira recebem formação específica nos centros NH University da própria empresa. Essas escolas fomentam a idéia de que “as coisas bem-feitas sempre são melhores”. Desde sua abertura em 1995, a NH University formou um quadro de funcionários com técnicas e conhecimentos necessários para oferecer um serviço de qualidade hoteleira. Hotelaria, técnica de direção e atenção ao cliente desenvolvem-se nos cursos especializados, ministrados por profissionais e especialistas, em regime de formação contínua, chegando a superar 30.000 horas/ano de formação. NH conta com 80 professores, e cada empregado da rede passa por cursos, pelo menos uma vez ao ano.

6.1.4 Utilização de CRM

A NH Hotels considera CRM como uma estratégia de negócio designada para aperfeiçoar rentabilidade, vendas e satisfação dos clientes. Com um real sistema de CRM, organizações serão capazes de prever condutas e implementar processos e tecnologias

que administram e controlam múltiplas interações coordenadas por todos os canais de comunicação com o cliente.

6.1.4.1 Assuntos-chave para o sistema de estratégia

- Unificar todo sistema de *front office* e *back office*;
- Padronizar processos e procedimentos;
- Reduzir custos e aumentar vendas;
- Melhorar o conhecimento do sistema pelos usuários;
- Melhorar decisões por meio de processos;
- Abrir novas linhas de produtos e serviços;
- Aumentar flexibilidade e crescimento;
- Facilitar mudanças.

6.1.4.2 Objetivos e necessidades do negócio de CRM

NH Hotels começou, em 2003, a unificar o banco de dados dos clientes dos hotéis nos departamentos de vendas, finanças e *marketing*. Em busca de uma melhoria e vantagens para melhorar a situação atual, a rede buscou:

- Compartilhar informação para todos os pontos de acesso da empresa, o que irá fazer a procura por informação fácil e rápida;
- Aumentar o nível de qualidade dos dados, porque a atualização dos dados é feita por um processo diário e *on-line*;
- Enriquecer continuamente os dados dos clientes por meio de diferentes fontes de entrada de dados;
- Melhorar o conhecimento dos clientes, oportunizando:
 1. Otimizar a qualidade do serviço por meio do *Single Face*, ou face a face com o cliente da rede;
 2. Planejar e diferenciar a estratégia e as ações para captar a segmentação dos clientes.

6.1.4.3 Objetivos e ferramentas para os setores

- Vendas — Utilização da ferramenta OSO — *Oracle Sales Online*
Acordos, informações dos clientes, contatos, oportunidades, Mundo de NH
- *Marketing* — Utilização da ferramenta OMO — *Oracle Marketing Online*
Contatos, eventos, campanhas, preferências, potencialidades, Mundo NH
- Recepção — Utilização da ferramenta TCA — *Technical Customer Architecture*

Acordos, preferências, advertências, Mundo NH

- Serviço ao Cliente — Utilização da ferramenta OCC — *Oracle Customer Care*

Preferências, advertências, Mundo NH

- Serviços Internos — Utilização da ferramenta OCC — *Oracle Customer Care*

Incidências

- Finanças — Utilização da ferramenta AR — *Accounts Receivable*
Contatos, advertências, pagamentos, carta de avisos.

6.2 Rede de Hotéis Versare

O mercado hoteleiro, no Brasil, cresceu de forma expressiva. Atualmente, existem 18 mil meios de hospedagens, gerando cerca de um milhão de empregos, entre diretos e indiretos; possuindo uma receita bruta em torno de U\$2 bilhões e um patrimônio imobilizado em torno de U\$10 bilhões; arrecadando, em impostos e taxas, mais de U\$400 milhões (Associação Brasileira de Indústrias e Hotéis).

A hotelaria nacional representa 55% da oferta de unidades habitacionais, enquanto a internacional que atua no País representa 45% (Hotel Virtual). As dez maiores redes em operação no País, levando-se em consideração o número de apartamentos e empreendimentos, são:

- 1.^a — Accor
- 2.^a — Sol Meliá
- 3.^a — Atlântica Hotels
- 4.^a — Blue Tree
- 5.^a — Othon
- 6.^a — Intercontinental
- 7.^a — Nacional Inn
- 8.^a — Transamérica Flats
- 9.^a — Golden Tulip Chambertin
- 10.^a — Tropical

No Rio Grande do Sul, a situação da hotelaria mudou muito com o passar dos anos. Até a década de 1990, o perfil dos hotéis, no estado, era praticamente por administração familiar; mas com o planejamento de expansão, as redes hoteleiras nacionais e internacionais começaram a abrir novas unidades, como Accor, Sol Meliá, Atlântica, Blue Tree, Sheraton.

Para competir com essas grandes redes de hotéis que se estão instalando no Rio Grande do Sul, o setor hoteleiro optou pela atuação de forma associada. No início da sua formação, a rede era formada por 31 empreendimentos com administração independente, classificados

em hotéis Luxo, Executivo e Econômico, localizados em cidades estratégicas do estado. Assim, a Versare Rede de Hotéis nasceu como a terceira Rede Nacional em Número de Hotéis e serviu para que as empresas trabalhassem em conjunto em busca de qualificação e fortalecimento do setor. O lançamento dessa nova estratégia competitiva foi no dia 26 de agosto de 2004, durante a realização do 3.º Salão Gaúcho do Turismo, no Shopping DC Navegantes, em Porto Alegre.

A Versare encontrou, nas alianças estratégicas, uma forma de competir num mercado cada vez mais acirrado. Entre as diversas oportunidades que oferecem, as redes possibilitam vantagens, como entrar em novos mercados, concorrer de forma mais agressiva por meio de tecnologia, pesquisa e desenvolvimento, inovar de forma ágil na introdução de novos produtos, competir de forma mais abrangente via integração de tecnologia e mercados, construir competências de classe mundial, estabelecer padrões globais, romper barreiras em mercados emergentes e em blocos econômicos, obter oportunidades nos negócios mundiais de meio ambiente, cortar custos de saída e aumentar seu poder de competitividade e valor agregado.

Produzir com valor agregado significa ofertar produtos que se beneficiem de todas as funções-chave de um negócio, entre as quais é possível destacar pesquisa e desenvolvimento, logística e aquisições, produção, tecnologia de gestão, distribuição e *marketing*. Desse modo, por meio da rede, pode ocorrer o compartilhamento de funções da cadeia de valor (CASAROTTO, 1998).

Os hotéis que deram origem à rede, bem como à classificação e localização, são:

- Obinotel — Executivo — Bagé
- Grande Hotel Canela — Luxo — Canela
- Bartz Hotel — Executivo — Camaquã
- Hotel Kolman — Executivo — Capão da Canoa
- Cosmos Hotel — Executivo — Caxias do Sul
- Bertelli Chuí Hotel — Executivo — Chuí
- Hotel Climax — Luxo — Erechim
- Farina Park Hotel — Luxo — Farroupilha
- Jardim Europa Hotel — Executivo — Ijuí
- Hotel Sinuelo — Executivo — Jaguarão
- Hotel Coroados — Executivo — Nova Prata
- San Silvestre Palace Hotel — Luxo — Passo Fundo
- Hotel Curi — Econômico — Pelotas
- Curi Palace Hotel — Executivo — Pelotas
- Ritter Hotel — Luxo — Porto Alegre
- Porto Alegre Ritter Hotel — Luxo — Porto Alegre
- Hotel Atlântico Praia — Econômico — Rio Grande/Praia do Cassino
- Hotel Atlântico Praia — Executivo — Rio Grande

- Charrua Hotel — Executivo — Santa Cruz do Sul
- Itaimbé Palace Hotel — Luxo — Santa Maria
- Jandaia Hotel — Executivo — Santana do Livramento
- Hotel Maerkli — Executivo — Santo Ângelo
- Obinotel — Executivo — São Borja
- Obinotel — Econômico — São Gabriel
- Villablanca Hotel — Executivo — Soledade
- Pontal Tapes Hotel — Executivo — Tapes
- De Rose Palace Hotel — Executivo — Torres
- De Rose Praia Hotel — Luxo — Torres
- Hotel Kimar — Executivo — Tramandaí
- Hotel Monte Carlo — Econômico — Uruguaiana
- Artus Palace Hotel — Econômico — Venâncio Aires

A Versare, ao longo de três anos, sofreu mudanças em seu quadro de associados e é composta atualmente por 26 hotéis, localizados em 23 municípios. O projeto recebeu acompanhamento do Sebrae/RS desde a sua implantação e também promoveu oficinas gerenciais e cursos sobre qualidade no atendimento turístico aos profissionais, funcionários e empreendedores envolvidos na iniciativa. Para os empreendedores também estão previstos cursos de gestão e liderança.

Os 31 empreendimentos que integram a Versare Rede de Hotéis somam mais de mil funcionários e 2.315 apartamentos, 430.000 diárias por ano e um faturamento que chega a R\$30 milhões anual.

A rede tem como objetivo principal aumentar a ocupação dos estabelecimentos e a qualidade de seus serviços. Como são hotéis não-concorrentes, com exclusividade em um raio de 50 quilômetros, os empreendedores buscam a fidelização de seu público. Para isso, intensificam atividades conjuntas, como ações promocionais e comerciais e participação em eventos empresariais, para qualificação do setor, conforme as suas necessidades.

6.2.1 Pesquisa

A pesquisa é um processo sistemático e objetivo de coletar, registrar e analisar dados. Ela contribui para aumentar o conhecimento sobre determinado assunto e propor melhorias para as empresas.

Com base nisso, foi realizada uma pesquisa na Versare Rede de Hotéis. A Versare possui uma característica singular em comparação às outras redes hoteleiras, pois cada empreendimento mantém a sua administração familiar e algumas ações são realizadas independentes da rede. Com isso, organizou-se um questionário que foi encaminhado aos 31 hotéis para identificar como são os colaboradores que trabalham nas organizações e as ações que os empreendimentos têm desenvolvido para encantar os clientes e, dessa forma, atender a suas necessidades e a seus desejos, que é o fundamento da estratégia de gerenciamento de relacionamento com o cliente — CRM.

Dos 31 hotéis formadores da rede, 28 responderam à pesquisa. É importante destacar que 43% dos entrevistados ocupam cargos como diretores, 36% são gerentes, 14% são sócios-gerentes e 7% detêm outros cargos. Em relação à formação desses profissionais, 75% possuem curso superior completo, 11%, superior incompleto, 11%, 2º grau e 3%, apenas o 1º grau. Das pessoas entrevistadas, 46% estão trabalhando nos hotéis de 1 a 10 anos, 39%, entre 11 a 20 anos, 11%, entre 21 e 30 anos e 4%, acima de 31 anos.

Foram abordadas questões relativas a valor e missão dos empreendimentos:

Valores são características, virtudes, qualidades da organização que podem ser avaliadas como se estivessem em uma escala, com gradação entre valores extremos. São atributos realmente importantes para a organização, virtudes que podem ser preservadas, meritizadas e incentivadas, e missão é definido como a razão de ser da empresa e de seu posicionamento estratégico. É a determinação de para onde a empresa quer ir; corresponde a um horizonte no qual a empresa atua ou deseja atuar (COSTA, 2002, p. 37).

Considerando esses conceitos, 79% das pessoas responderam que o hotel tem bem definidos valores e missão voltados a prestar um serviço de qualidade aos clientes, enquanto 21% não têm bem estabelecida essa questão. Em relação à qualidade do atendimento dos funcionários aos clientes, 32% acreditam que os funcionários não estejam preparados para prestar um serviço de qualidade aos hóspedes, enquanto 68% afirmam que os funcionários estão bem preparados. Noventa por cento dos entrevistados responderam que os colaboradores são preparados para prestar um serviço de qualidade por meio de palestras e treinamentos internos, 5%, por meio de treinamentos desenvolvidos pelos líderes e 5%, por meio de treinamento externo. Os funcionários de 78% dos hotéis são reconhecidos e motivados quanto à qualidade dos serviços prestados aos clientes, enquanto 22% não são reconhecidos. Setenta e sete por cento dos hoteleiros reconhecem a atitude do funcionário, concedendo-lhe um elogio, enquanto 23% fornecem algum tipo de remuneração.

Foi questionado se os funcionários já tiveram a oportunidade de ser clientes e experimentar o serviço dos hotéis. Dezoito por cento dos funcionários já estiveram no lugar dos clientes, enquanto 82% nunca experimentaram os serviços dos hotéis. Dos que já usufruíram desse serviço, 20% ocupam cargo de chefia, 40% são recepcionistas e 40% atuam em outros cargos. Cem por cento dos colaboradores deram um *feedback* do que avaliaram da hospedagem.

Em relação a disponibilizar treinamento a todos os funcionários, 78% dos hotéis disponibilizam-no, enquanto 22% não o oportunizam. Esses treinamentos ocorrem mensalmente para 23% dos hotéis, anualmente para 23% dos empreendimentos e, em outros períodos, para 54% das unidades hoteleiras.

Dos hoteleiros entrevistados, 79% conseguem identificar os cinco melhores clientes do hotel, enquanto 21% não sabem informar quem são os melhores usuários. Entre os critérios utilizados para identificar tais clientes, 50% dos hoteleiros analisam o número de hospedagens, 41% verificam a questão fidelidade e faturamento, enquanto 9% utilizam outros meios.

Para esses clientes freqüentes, 75% dos hotéis empregam ações para encantá-los, contra 25% que não desenvolvem nenhuma iniciativa. As principais ações são:

- 52% entregam brindes;
- 24% concedem *up grade* e brindes;
- 15% efetuam outras ações; e
- 9% concedem somente *up grade*.

Apesar das ações desenvolvidas para cativar os hóspedes, 94% dos hoteleiros apontam a necessidade de ampliá-las, enquanto 3% não as consideram importantes. As sugestões apresentadas foram:

- 27% — aprimorar os serviços;
- 23% — outras sugestões;
- 19% — conceder brindes;
- 19% — nenhuma sugestão; e
- 12% — melhorar os equipamentos.

Foi questionado se o hóspede possuía algum meio de se comunicar com o hotel para dar sugestões de melhoria nos serviços, e 89% dos hoteleiros responderam que os clientes possuem algum meio, enquanto 11% não possuem. Dos hoteleiros que afirmaram possuir algum meio de receber as sugestões dos hóspedes, 88% utilizam pesquisas de satisfação, 4% falam diretamente com a gerência, 4% se comunicam por meio da internet e 4% não responderam. Das sugestões fornecidas pelos hóspedes, 94% dos hotéis avaliam-nas e aplicam-nas posteriormente, 3% não as avaliam e 3% não responderam a essa questão. Além dos hóspedes, 93% dos hoteleiros estimulam os funcionários a participar com sugestões de melhorias, enquanto 7% não estimulam essa atitude.

6.2.2 Análise

A Versare é uma rede do Rio Grande do Sul que não tem ainda um ano de operação, mas já apresenta algumas estratégias que são utilizadas pela NH Hotels — uma cadeia hoteleira consolidada na Europa.

O quadro 1 mostra as semelhanças e diferenças das duas redes em relação aos aspectos cliente, serviço, pessoal e tecnologia.

Quadro 1: Semelhanças e diferenças entre Versare Rede de Hotéis e NH Hotels

Aspecto	Semelhanças	Diferenças
Cliente	Ambas possuem foco no cliente.	NH tem um programa de fidelidade, enquanto a Versare ainda não o possui.
Serviço	Buscam agregar valor ao serviço.	NH presta um serviço diferenciado, como possuir apartamento voltado para o público feminino.
	Visam prestar um serviço de qualidade.	NH apresenta serviço padronizado em todos os hotéis, em contrapartida a Versare não possui padronização em todos os empreendimentos.
Pessoal	Possuem colaboradores treinados.	NH possui uma escola própria para treinamento dos colaboradores, enquanto a Versare faz treinamento nas suas próprias unidades.
Tecnologia	X	NH oferece aos clientes uma tecnologia de ponta.
	X	O sistema de gerenciamento da NH é todo integrado.

Os resultados da pesquisa mostraram que os hotéis da Versare estão trabalhando de forma isolada, o que pode prejudicar o crescimento da rede. Apesar do grande número de funcionários preparados para prestar um serviço de qualidade ao cliente, a quantidade que não está preparada pode ocasionar situações que propiciem a perda do mesmo. Os treinamentos disponibilizados aos funcionários são realizados por cada hotel de maneira própria, não havendo uma uniformidade no processo; diferentemente da NH que prepara o funcionário para posteriormente colocá-lo nas suas funções. Outra questão se refere às ações realizadas pelos hotéis para encantar e fidelizar os hóspedes: não existe totalidade de hotéis desenvolvendo esse tipo de atuação e de forma padronizada.

Mesmo de forma isolada, os hotéis estão empregando estratégias de gerenciamento do relacionamento com o cliente, como identificar e se comunicar com os melhores clientes, o que proporciona à empresa grandes benefícios, como redução de custos com a conquista de novos clientes, lucratividade e lealdade dos clientes.

7. Conclusão

A utilização de estratégia de CRM é de suma importância para a hotelaria, no intuito de captar e utilizar as informações como meio de impulsionar novos negócios com os clientes. Tal conclusão se baseou no referencial teórico, na coleta de dados da pesquisa efetuada com a Versare Rede de Hotéis e nos subsídios da NH Hotels.

Na rede hoteleira, os gestores devem estar focados cada vez mais no cliente, buscando diariamente superar suas expectativas, por meio da personalização do serviço, agregar valor ao atendimento, contar com colaboradores altamente qualificados e, acima de tudo,

passar à equipe a filosofia de que todos são gerentes de relacionamento com o cliente, pois de nada adianta a recepção prestar um bom serviço se, em outro ponto do estabelecimento, o garçom demorar 20 minutos para tirar o pedido do hóspede.

A NH Hotels é um exemplo de rede hoteleira que aplica a estratégia de gestão de relacionamento com o cliente — CRM. Todas as suas ações são voltadas para a satisfação do hóspede e, com isso, os resultados são bem visíveis, como a ocupação do terceiro lugar na posição europeia de hotéis de negócios e o constante investimento na abertura de novos empreendimentos, o que resulta em uma maior lucratividade e representatividade no setor.

Por meio dos estudos, constatou-se que a Versare Rede de Hotéis não está utilizando todo o potencial da estratégia de CRM para o desenvolvimento da rede. Assim, algumas ações devem ser aplicadas com o intuito de possibilitar melhor resultado como:

- Criar programas específicos de treinamentos, que possam ser aplicados em todas as unidades e de forma padronizada;
- Criar um programa de fidelidade (após a realização da pesquisa, a rede iniciou a criação de um programa de fidelidade);
- Utilizar um sistema de gerenciamento único;
- Estimular o uso de ações para encantar o hóspede em todos os hotéis e com critérios estabelecidos de forma igualitária, como o hóspede que se hospeda quinze vezes ganha um *up grade* ou o hóspede que está de aniversário ganha um champanha no apartamento;
- Manter constantemente produtos, pois de nada adianta um hóspede ser bem atendido se a estrutura do hotel estiver precária, como um carpete mofado, a fachada mal conservada; e
- Criar um serviço diferenciado que caracterize a rede.

A Versare, por ser uma cadeia hoteleira gaúcha, poderia desenvolver uma ação que criasse um diferencial no serviço, valorizando mais a cultura do estado. Por exemplo: deixar, na recepção, à disposição dos hóspedes, a bebida típica gaúcha — o chimarrão; oferecer, no café-da-manhã, comidas típicas, como bolo de milho, bolo de aipim, ambrosia, arroz de leite, doce de abóbora, doce de batata-doce, nata, chimias, pães com lingüiça, morsilha, angu; e, nas datas tradicionais da região, a recepção poderia atender os hóspedes trajando roupas típicas.

A implantação da estratégia de CRM não é um processo rápido. Embora já esteja empregando grande parte das ações, a Versare ainda tem condições de ampliá-las, favorecendo não só sua melhoria em nível estadual como também em nível nacional. Parecem simples algumas sugestões levantadas, mas, no contexto satisfação do cliente, todos os detalhes são de extrema importância. Acredita-se que, com a aplicação dessas sugestões, a Versare fidelize cada vez mais os seus hóspedes.

Referências

BALANZÁ, Isabel Mílio e NADAL, Mônica Cabo. *Marketing e comercialização de produtos turísticos*. Trad. Miguel Cabrera. Rev. técnica Gleice Regina Guerra. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BRENDLER, Bill. The Human dimension: the key to success or failure. In: *Customer Think Guide to Real CRM*, jan. 2003. Disponível em: <www.crmguru.com>. Acesso em: 14 mar. 2005.

DAVENPORT, Thomas H. e PRUSAK, Laurence. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura, 1998.

_____; MARCHAND, Donald A. e DICKSON, Tim. *Dominando a gestão da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DAY, George. *Winning the competition for customer relationship*, out. 2002. Disponível em:

<<http://www.marketing.wharton.upenn.edu/ideas/pdf/Day/Winning%20the%20Competition.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2005.

DUFFY, Denis L. *Do something!: guia prático para fidelização de clientes: a verdade pura e simples sobre fidelizar clientes e assim aumentar suas vendas e lucratividade*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

FUSTER, Fernandez. *Teoría y técnica del turismo*. 4. ed. Madrid: Nacional, 1974, tomos I e II.

GLAGOWSKI, Elizabeth. *Newsletter Inside 1 to 1*. Disponível em:

<http://www.1to1.com.br/divulgue_newsletter.php3?data=2006-03-30>. Acesso em: 31 maio 2006.

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

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Trad. Arlete Simille Marques. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HOTEL VIRTUAL. Disponível em:

<www.hotelvirtual.com.br/mostratexto.asp?ID=2057&GR=Estatísticas%20Setoriais - [20k](#)>. Acesso em: 7 maio 2005.

MACHADO, Francis Berenger. *Um estudo sobre os níveis de fidelidade do consumidor em serviços de naturezas distintas*. XXVIII Enanpad 2004.

MAOUI, Gérard. *Un siècle d'aviation*. Cité des sciences et de l'industrie, 1995.

NEWELL, Frederick. *Loyalty.com: customer relationship management in the new era of internet marketing*. New York: McGraw-Hill, 2000.

_____. *Why CRM doesn't work?: how to win by letting CRM*. [Local?]Bloomberg Press, 2003.

NH HOTELS. Disponível em: <www.nh-hotels.com>. Acesso em: 7 abr. 2005.

OLIVER, Richard L. Whence Consumer Loyalty?. *Journal of Marketing*, vol. 63, Special Issue 1999, p. 33-44.

PEPPERS, Don. O retorno da aquisição do cliente. *Newsletter Inside 1 to 1*. Disponível em: <<http://www.1to1.com.br/newsletter/newsletter.php3?data=2005-11-17#1>>. Acesso em: 15 jan. 2006.

_____ e ROGERS, Martha. *Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

_____. *CRM Series — Marketing 1 to 1*. 3. ed. São Paulo: Peppers & Rogers Group, 2004. Disponível em: < http://www.1to1.com.br/pag_guia.php3>. Acesso em: 15 nov. 2005.

SILVA, Luciana Maines. *Identificação de fatores culturais adaptativos relevantes na utilização de sistemas CRM para fidelizar clientes em comércio varejista*. São Leopoldo, 2006. Dissertação de Mestrado — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Centro de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Administração (2006).

SOLOMON, Michael R. *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002 (Trad. de *Consumer behavior: buying, having and being*.)

SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SWIFT, Ronald. *CRM, customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente*. Trad. Flávio Deny Steffen. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

WALKER, John R. *Introdução à hospitalidade*. Trad. Élcio de Gusmão Verçosa Filho. Barueri/ SP: Manole, 2002.

WEBSTER, Jr. Frederick. The future role of marketing in the organization. In: LEHMAN, Donald e JOCZ, Katherine. *Reflections on the futures of marketing*. Cambridge: Marketing Science Institute, 1997.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Trad. Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.