

**MARKETING DE RELACIONAMENTO: UMA ESTRATÉGIA PARA INDÚSTRIA
HOTELEIRA NA CAPTAÇÃO E REALIZAÇÃO DE EVENTOS**

Benny Kramer Costa

Pós-doutorando em Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Doutor em Administração pela FEA/USP. Professor de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte/UFRN. Professor Conferencista do curso de Turismo da ECA/USP. Coordenador da Base de Estudos e Pesquisas em Planejamento, Empreendimentos e Turismo do Programa de Pós-Graduação em Administração – BEPPPET/PPGA/UFRN. Co-organizador dos livros *Estratégia: perspectivas e aplicações* e *Turismo Contemporâneo: desenvolvimento, estratégia e gestão*. Rua João de Canha, 160 – Alto da Mooca – São Paulo – SP. CEP 03178-160. E-mail: benny@usp.br. Telefones: (11) 6606-6015 e 9158-5040.

Luciana Freire de Lima Marinho

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Rua João de Canha, 160 – Alto da Mooca – São Paulo – SP. CEP 03178-160. E-mail: l_freire@terra.com.br. Telefone: (11) 6606-6015.

Celio Mauro Placer de Almeida

Doutorando em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP. Mestre em Administração pela FEA/USP. Engenheiro Agrônomo. Professor da FAAP. Rua Dr. Ferreira da Rosa, 59. São Paulo – SP - CEP 04016-050. E-mail: celiompa@usp.br

Resumo

Este artigo trata do marketing de relacionamento, como estratégia para indústria hoteleira na captação e realização de eventos. A pesquisa foi realizada em Fortaleza e Natal, tendo por objetivo identificar as práticas de gestão de marketing de relacionamento utilizadas pelos hotéis na captação e realização de eventos. Configura-se como uma pesquisa exploratória descritiva, sendo utilizado como instrumento de coleta de dados a entrevista estruturada. O referencial de análise foi construído com base nas formulações teóricas de autores que trabalham a questão da estratégia de marketing de relacionamento. A Análise dos dados permitiu compreender o marketing de relacionamento como elemento fundamental na obtenção de vantagem competitiva sustentável da empresa hoteleira na captação e realização de eventos. Apesar de que, dois hotéis, apenas, vêm aplicando o modelo com fundamentação teórica. Constatando-se, ainda, que os demais hotéis pesquisados apropriam-se de estratégias e instrumentos de marketing de relacionamento gerando uma vantagem competitiva momentânea.

Palavras-Chave: estratégia de relacionamento, marketing de relacionamento, turismo de

eventos.

Marketing de Relacionamento: Uma Estratégia para Indústria Hoteleira na Captação e Realização de Eventos

1. Introdução

O advento da revolução industrial levou as empresas de turismo a implementar estratégias de marketing tradicional, direcionadas para criar, desenvolver e expor ao mercado consumidor, produtos turísticos, valorizando as amostragens de mercado de clientes potenciais para determinar as necessidades do cliente-médio, deixando de trabalhar cada cliente por vez. Vale salientar, que seu objetivo era aumentar a participação dos produtos ou serviços de uma empresa no mercado-alvo, medido por categorias de produto, um de cada vez. Os gerentes passaram a trabalhar administrando produtos e a ser remunerados em função das vendas (PEPPERS&ROGERS, 2001).

No entanto, o fenômeno da globalização, surgido com o desenvolvimento da tecnologia e da comunicação, tem provocado profundas modificações nas relações turistas versus empresa de turismo. Os clientes, através da Internet, visitam as localidades turísticas, escolhem o tipo de acomodação, conhecem a moeda local, os meios de transportes que podem ser utilizados, as atividades de entretenimento e lazer, os hábitos alimentares da localidade, bem como, as empresas de turismo que eles irão comprar os serviços. O trabalho feito por um pequeno número de agências de turismo está sendo substituído aos poucos pelo consumidor final que, diante da grande concorrência, reconhece seu poder de barganha e negocia suas necessidades e seus desejos diretamente com empresa desejada, sem entreposto.

Essa nova forma de distribuição dos serviços e produtos modifica as relações entre consumidores e empresas. Peppers e Rogers (2001:8) afirmam ser possível que as empresas saiam da “armadilha da comoditização” e ressuscitar as bem-sucedidas estratégias utilizadas por seus predecessores. A tecnologia permite personalizar em massa, ou seja, a empresa passa a configurar suas ofertas digitalmente, produzindo inúmeras variações do mesmo produto, satisfazendo aos consumidores que procuram produtos e serviços que atendam as suas necessidades e desejos individuais, desprezando os produtos e serviços “comoditizados”. Desta forma, o turista pode fazer seu próprio roteiro, não tendo mais que se submeter sem a devida opção aos programas preestabelecidos pelas operadoras de turismo.

O futuro está sendo moldado pelas estratégias de produção do passado (produção em massa) e de estratégias de relacionamento em longo prazo com fornecedores, consumidores finais e funcionários, ou seja, a indústria continua a produzir em massa, no entanto, procura agregar valor ao produto (variações no produto e serviços) de acordo com as necessidades e desejos de seus clientes, buscando, desta forma, uma maior satisfação de seus consumidores, e assim criar vínculos emocionais mais fortes com os mesmos, e, conseqüentemente, torná-los fiel.

Os estudos indicam que a indústria do turismo pode continuar a implementar estratégias de produção em massa, procurando, também, estratégias de individualização dos serviços na perspectiva de criar vantagens competitivas para a localidade, estabelecendo novas categorias de turismo (lazer, entretenimento, eventos, ecoturismo, religioso, cultural, rural, de aventura, da melhor idade, outros) ou remodelando os meios de hospedagem e transportes para que as demais atividades econômicas da cidade sede possam desenvolver-se conjuntamente com o turismo.

Apesar da crise, as empresas de transportes aéreas estão procurando suas vantagens

competitivas no mercado de concorrência acirrada, investindo no cliente, num processo contínuo de identificação das suas necessidades e dos seus desejos individuais, adaptados aos avanços da tecnologia, através dos cartões de fidelidade, *call-center*, *web-sites*, entre outros, para que, em um momento posterior, os dados disponíveis em seus arquivos sejam processados e analisados, servindo de instrumento para adequar os serviços ofertados de forma individual.

O mesmo não pode ser verificado na maioria das empresas do setor hoteleiro, que não conseguem acompanhar as mudanças gerenciais, continuam dependentes das operadoras de turismo, seguindo os moldes de produção em massa, trabalhando com amostras de mercado de clientes potenciais para determinar as necessidades do “cliente-médio”, ao invés de trabalharem cada cliente por vez. Ratificando que seus sistemas de comunicação interna não acompanharam o desenvolvimento tecnológico e continuam reagindo aos impulsos do mercado.

A literatura sobre turismo relata que o segmento de turismo de eventos constitui, hoje, uma estratégia para melhorar a taxa de ocupação de hotéis no período de baixa estação, vislumbrando neutralizar os problemas da sazonalidade da localidade sede. Não obstante, essa estratégia resolve parcialmente as ineficiências geradas por uma administração não competitiva. Como, também, cria uma reputação favorável da cidade-sede, em virtude da imagem positiva proporcionada pelos serviços ofertados pelo *trade* turístico.

O Primeiro Dimensionamento Econômico da Indústria de Eventos no Brasil identificou que, em 2001, foram realizados 330 mil eventos envolvendo 70 milhões de participantes, gerando aproximadamente 200 mil empregos diretos, 550 mil terceirizados e 2,2 milhões de empregos indiretos, dando origem a uma renda total de R\$37 bilhões por ano, o que representa 3,1% do PIB brasileiro, distribuídos aproximadamente 48% para Região Sudeste, 25% para Região Sul, 16% para região Nordeste e 8% para Região Centro-Oeste e 3% para Região Norte, gerando R\$4,2 bilhões em arrecadação de impostos (SEBRAE 2003).

Reuniões e convenções são os tipos de eventos que mais acontecem, correspondem aproximadamente a 40% dos eventos ocorridos no Brasil. A procura pelos espaços para eventos é maior no segundo semestre do ano, e nos dias úteis da semana. Para esse tipo de evento e outros, o Brasil dispõe de 1.800.000 (um milhão e oitocentos mil) assentos em hotéis, centros de convenções e outros espaços, cuja taxa média de ocupação fica em torno de 50% (SEBRAE, 2002, p.13).

Segundo as empresas organizadoras de eventos, as despesas com eventos estão distribuídas da seguinte forma: 24,2% com locação de espaços, 15,7% com hospedagem/alimentação, 15,3% com despesas administrativo-operacionais (SEBRAE, 2003).

Observa-se, diante dos fatos relatados, que o segmento de evento é responsável pelo grande fluxo de turismo no Brasil. Levando as cidades, antes desconhecidas ao glamour, como Carnatal, em Natal; Barretos, considerada Capital do Peão Boiadeiro; Paixão de Cristo, em Nova Jerusalém; Campina Grande, a Capital do Forró no São João; a Festa do Boi Bumbá, em Parentins, Amazonas, dentre tantas outras que dão identidade a seus destinos. Além de alavancar os negócios das empresas patrocinadoras dos eventos, bem como, do *trade* turístico mobilizado para realização do evento, permitindo, ainda, uma evolução cultural, científica e tecnológica, através da socialização das informações.

2. Objetivo

Tendo como referência o quadro de realidade que se coloca hoje para o turismo de evento, o presente trabalho tem como objetivo identificar as estratégias de marketing de relacionamento utilizadas pela hotelaria na captação e realização de eventos.

3. Abordagens da gestão do marketing de relacionamento

O interesse pelas relações empresa/colaborador/fornecedor/consumidor em mercados de negócios diversos aumentou significativamente durante a última década, refletindo o novo paradigma administrativo, marcado pelo desenvolvimento tecnológico e de comunicação, permitindo que as vantagens competitivas com relação aos produtos e aos serviços passassem a ser momentâneas, onde a concorrência e a competição ultrapassam os limites dos mercados tradicionais demarcados por fronteiras, colocando as empresas diante de grandes oportunidades para conquistar novos espaços de mercado. A globalização do *marketplace* tem exigido que muitas empresas reestruturarem todos os setores de seus negócios, provocando profundas mudanças nas relações econômicas, políticas, culturais e sociais (BRETZKE, 2000, p. 10).

Essa nova realidade propiciou mudanças na gestão estratégica de marketing das empresas, passando da abordagem tradicional para o gerenciamento de relacionamentos. Segundo Clancy (2002), o marketing tradicional adequava-se perfeitamente aos padrões exigidos nos anos setenta, caracterizado por decisões intempestivas, tomadas com base na intuição empresarial, seguida de implementação de programas de marketing, que proporcionavam pouco ou nenhum retorno sobre o investimento.

Gronroos (1999, p. 327) relata que a orientação baseada no gerenciamento do marketing tradicional ainda é válida, principalmente para o mercado de bens físicos, muito embora, observe-se que a abordagem de marketing baseado na implementação e no gerenciamento de relacionamentos tem emergido dentro de vários contextos práticos e de pesquisa de marketing. Duas vertentes de pesquisa têm sido mais evidenciadas: a da *Nordic School of Service*, que *examina gerenciamento de marketing sobre uma perspectiva em relação aos serviços*, e o *IMP Group*, que *procura entender os negócios industriais através de uma abordagem transacional e “de rede”*. O denominador comum dessas duas escolas é que o *marketing* é considerado mais como *uma vantagem gerencial do que como uma função*, e que ele *deve ser construído normalmente sobre relacionamentos e não apenas sobre transações*.

A construção e o gerenciamento de relacionamentos constituem o alicerce filosófico de ambas as escolas desde os anos setenta. Entretanto, o termo Marketing de Relacionamento só passou a ser utilizado após os anos 90, embora tenha sido usado por Berry, (*apud*, Gronroos, 1993, p. 173) em 1983, quando o referido autor defende que o marketing para ***proteger a base de clientes*** estava tornando-se cada vez mais importante em uma variedade de segmentos na indústria de prestação de serviços. Jackson (1985) concorda com as idéias de Berry e afirma que os relacionamentos de longo prazo, também, eram lucrativos no marketing industrial.

A perspectiva de relacionamentos de longo prazo permitiu o surgimento do marketing baseado nessa filosofia. Gronroos (1993, p. 175) define que.

[...]o marketing deve estabelecer, manter e ressaltar [normalmente, mas não necessariamente, sempre em longo prazo] os relacionamentos com clientes e outros parceiros, com lucro, de forma que os objetivos das partes envolvidas sejam atendidos. Isto é alcançado através de troca mútua e do cumprimento das promessas.

Nessa nova abordagem, marcada por mudança de valores e crenças no mundo dos negócios, McKenna (1992, p. 3) redefine o marketing como sendo uma orientação à criação, baseado no conhecimento e na experiência existente na organização, e não simplesmente em táticas para conquistar fatias de mercados ou eventos únicos.

Grue (1997, *Apud* Tinsley, 2002, p. 70) defende que o marketing de relacionamento constitui uma vantagem competitiva para as empresas, pois passa a preocupar-se em disponibilizar produtos e serviços que satisfaçam as necessidades individuais de seus clientes, deixando para trás o velho conceito de “produto ou serviço commodity”. Tinsley (2002, p.70) diz que a satisfação do consumidor é resultante da ordem de valores criadas simultaneamente

pelos mercados e consumidores.

Peppers e Roggers (2001, p. 8-10) defendem que marketing de relacionamento constitui uma “Relação de Aprendizado”, onde a empresa acompanha as transações e interações com os clientes de forma individualizada, em todas as linhas de produtos ou grupos de produtos e serviços, que exija grande integração de dados e processos. Isso desafia a estrutura existente dos canais de distribuição tanto que a gerência de uma iniciativa “one to one” seria pode significar repensar a estrutura organizacional, os sistemas de informação, os orçamentos e forma de remunerar seus funcionários. É um processo que envolve toda a empresa num esforço único de tratar cada cliente de forma única e individual. Desta forma, o cliente envolve-se na relação de aprendizado e, rapidamente, surge a conveniência de simplesmente continuar comprando da mesma empresa em vez de ensinar tudo novamente a um outro fornecedor.

Samiee e Walters (2003, p.194) afirmam que o marketing de relacionamento veio como estratégia mercadológica para neutralizar os problemas gerados pela globalização do comércio, cujo objetivo não está centrado nos relacionamentos com clientes, mas envolve as relações com fornecedores, colaboradores e distribuidores com o intuito de estabelecer estratégias de cooperação e aliança em escala global, conduzindo um número maior de empresas a repensar suas estratégias de fornecimento e distribuição, através da ênfase e busca crescente de interdependência entre as empresas.

Diante do exposto, pode-se afirmar que o *marketing de relacionamento* surge como uma filosofia empresarial, deixando de ser uma função administrativa. Onde as ferramentas do marketing podem ser utilizadas de forma ilimitadas, com a finalidade de desenvolver entre a empresa e sua rede de valores um novo conceito: a sobrevivência e o crescimento rentável, a criação e retenção de clientes e obtenção de um valor pleno de duração de cada um deles, exercendo a responsabilidade social e ecológica, e por fim preocupando-se com o aperfeiçoamento incremental, com o conhecimento e com a experiência existente na organização, não simplesmente com as táticas para controle do mercado. Quebrando o paradigma do marketing tradicional onde vê o cliente como alvo, e passa a enxergá-lo como um relacionamento a ser cultivado, onde as relações entre empresa e sua rede de valores não são padronizadas, pois cada integrante dessa rede tem um valor específico para empresa, conseqüentemente a empresa dentro de limites deve adaptar os produtos e serviços aos desejos e necessidades dos consumidores, colaboradores e fornecedores. Para atingir esses objetivos, a instituição deve optar pela implantação de um modelo de gestão de marketing de relacionamento, auxiliado por um sistema de banco de dados detalhado e interativo.

Gronroos (1993, p. 176) defende que o *estabelecimento, manutenção e realce* de relacionamento com o cliente, inicia-se com o paradigma de que o cliente é parceiro no relacionamento. O autor sugere que novo processo de marketing baseado no relacionamento inclua que o primeiro contato com o cliente deve ser *estabelecido* de tal forma que o relacionamento venha a emergir; seguindo uma *manutenção* do relacionamento existente, de forma que o cliente esteja disposto a continuar a fazer negócios com a outra parte; e por fim, um *realce* do relacionamento existente, de forma que o cliente decida ampliá-lo, por exemplo, comprando maiores quantidades ou novos tipos de produtos do mesmo vendedor.

Segundo o autor, essas três situações são totalmente diferentes do ponto de vista de marketing. O estabelecimento do primeiro contato exige uma boa capacidade de comunicação, uma boa e conhecida imagem atrelada à comunicação boca a boca favorável ajuda a estabelecer o primeiro contato. Já, a manutenção e o realce dos relacionamentos com o cliente requerem, principalmente, outros tipos de ferramentas e atividades de marketing. Gronroos (1999, p. 329) sugere o gerenciamento do marketing mix, incluindo à captação de clientes, novas estruturas de análise, planejamento, implementação e monitoramento do marketing. Levando em consideração que as variáveis do marketing não podem ser pré-

determinadas, pois podem ser utilizadas de acordo com o caso e integram-se com outras atividades que, por exemplo, pertencem ao setor de produção e operação, entregas, serviços ao consumidor, ou qualquer outro processo empresarial, gerando um impacto de marketing desejável, criando valor e aumentando satisfação, não importando onde eles estejam localizados dentro da organização da empresa (GRONROOS, 1999, 329).

De acordo com esse modelo, o marketing deve estar espalhado nas diversas áreas da empresa, ele não é mais uma tarefa exclusiva do departamento de marketing. Porque se as interações comprador-vendedor não forem bem aproveitadas e tratadas, os momentos de oportunidade serão literalmente desperdiçados, e nenhuma força do marketing tradicional poderá assegurar que os clientes permaneçam com a empresa.

Essa abordagem sugere que os executivos de marketing passem a ter trabalho dobrado desempenhando as atividades características como pesquisa de marketing, campanhas publicitárias, desenvolvimento de produto, entre outras, ajudando e coordenando a disseminação dos novos valores do relacionamento na empresa.

Nesse sentido, o marketing interno pode se tornar uma vantagem crucial em marketing de relacionamento, uma vez que a empresa passará a se apropriar das ferramentas de marketing para sensibilizar seus colaboradores a desempenhar suas tarefas vislumbrando o relacionamento em longo prazo com sua cadeia e rede de valor.

Em marketing de relacionamento, as decisões não podem se basear unicamente nas técnicas tradicionais de segmentação de mercado, o profissional deve apoiar-se nos arquivos de informações individuais e outros bancos de dados na tentativa de servir seus clientes de forma única e diferenciada, proporcionando um alto grau de satisfação, fazendo com que o cliente procure o produto ou serviço em outras ocasiões de consumo (GRONROOS, 1999, p. 332).

O modelo permite concluir que em situações práticas, para contextos didáticos, assim como para planejamento de marketing das organizações, a definição de relacionamento é filosófica, e não é pedagogicamente fácil de ser utilizada como é o marketing mix. Pois a definição de marketing de relacionamento não permite aos usuários criar uma lista de variáveis de marketing ou dos meios de concorrência fáceis de serem implementados. Ao contrário, ela força os usuários a pensarem por si próprios e analisarem as situações de marketing que se apresentam, assim como a desenvolverem uma compreensão de quais recursos e atividades serão necessários para desenvolver, manter e ressaltar um relacionamento com um determinado cliente.

Tinsley (2002, p. 71), também, defende a idéia de que o marketing de relacionamento não é um modelo onde as ferramentas podem ser facilmente preestabelecidas e universais. Ele argumenta que o planejamento e implementação do marketing de relacionamento exigem a utilização de um conjunto de estratégias de mercados ou estratégias interfuncionais de marketing.

Essas estratégias deverão possuir um caráter ampliado, ou seja, estratégias de marketing inter e intrafuncional. O modelo de gestão de marketing de relacionamento proposto pelo autor considera *estratégias de suporte de marketing* (segmentação de mercado, diferenciação de serviço, valor do consumidor, satisfação de consumidor, sistemas de banco de dados de marketing, e uso da internet) e *estratégias de marketing ampliadas* (estratégias de mercado – orientação de mercado, qualidade total e gestão do marketing de relacionamento – estratégias de marketing – valor do consumidor, customização, relações de longa duração, inovação de produtos, ciclo de venda de produtos e ciclo de vida dos produtos).

As estratégias de suporte de marketing devem manter níveis de relacionamentos especiais entre empresa e clientes através da utilização de estratégias de segmentação de mercado sofisticadas. Com isto, a empresa pode estabelecer diferentes níveis de relação com seus consumidores, ofertando serviços complementares em função do valor que o cliente

representa para empresa (TINSLEY, 2002, p. 71).

A segmentação estratégica tem que estabelecer as variáveis que irão definir o valor do consumidor. Em seguida, determinar o tipo ou nível de serviço adicional em função desse valor. Esta é uma etapa muito delicada, pois um cliente que representa pouco valor para empresa pode se sentir preterido podendo desistir de efetuar compras futuras de determinada marca.

Gordon (1998, p. 66) sugere, para realização da segmentação estratégica de mercado, a utilização da Matriz Carteira de Segmentação de Cliente, que permite definir estratégias de mercado e de gerenciamento de relacionamentos com clientes. Isso significa que a empresa poderá reformular sua carteira de cliente para construir lucratividade em longo prazo e perseguir tipos específicos de relacionamentos entre clientes e proprietários para alcançar o conjunto de objetivos de marketing de relacionamento para cada um.

O autor afirma que os clientes que representam a carteira de recompensas e investimentos são constituídos pelos lucrativos no presente e no futuro devem ser foco de estratégias de relacionamento a longo a prazo. A empresa deve designar equipes qualificadas para realizarem o atendimento especial a esses clientes, concedendo-lhes acesso às tecnologias especiais, tempo para conhecer os seus problemas, reconhecer a importância deles de modo material e pessoal (com premiações) e recompensá-los financeiramente (através de programas de fidelidade), oferecer um número secreto de 0800 ou com prioridade no atendimento.

Por outro lado, há clientes que devem ser bem administrados, apesar de serem lucrativos, podem se tornar menos lucrativos ou mesmo não lucrativos no futuro (ciclo de

vida do cliente). Neste caso, a empresa deve estar atenta ao seu perfil de consumo para que no processo de inovação de produtos consiga atender às necessidades e aos desejos latentes dos mesmos e não perder a lucratividade gerada por eles.

O grupo da disciplina é representado por clientes de alto índice de lucratividade para empresa. Segundo Gordon (1998, p. 69), há duas principais formas de manter esses clientes, mudando ou reduzindo o custo dos processos que são utilizados pela empresa para negociar, vender, atender, fazer a manutenção e administrar a conta, e ou outro é cobrando dos clientes desta categoria uma taxa por não se encaixarem no perfil de melhores clientes segundo as regras de comprometimento da empresa.

E por fim, Gordon (1998, p. 69) estabelece o grupo demissão que aglutina os clientes que não merecem consideração da empresa. A diretoria deve realizar uma avaliação onde podem ser incluídas as seguintes variáveis: lucratividade do cliente, considerando o custo de atendimento e custo de venda; lucratividade por produto ou linha de produto; participação histórica, atual e projetada das despesas totais do cliente; avaliação do valor competitivo criado pelo relacionamento com um cliente; medidas de preservação de clientes; e contribuição de cada cliente para o valor estratégico da empresa em áreas, como: inovação, aperfeiçoamento de processo, redução de custo, intensificação da imagem e da reputação da empresa, e mobilização e absorção de despesas gerais.

Desta forma, observa-se que a segmentação de mercado por valor de cliente deve ser feita de forma muito bem planejada e estruturada, pois a empresa não poderá dispensar mais atenção a determinado grupo de cliente do que a outro. Mas sim, elaborar estratégias que proporcionem satisfação dos clientes em seus diversos níveis, o que representa por sua vez, um importante indicador de gerenciamento de marketing.

A organização, também, deve compreender o que proporciona satisfação aos seus consumidores, e a partir daí criar uma tabela indicando o tipo de consumidor, produto ofertado, bem como os serviços agregados e o nível de satisfação esperado.

A satisfação, segundo Vavra (1993, p. 165), pode ser definida quase que simplesmente como a extensão pela qual as expectativas dos clientes sobre um produto ou serviço são atendidas pelos benefícios reais que recebem. Para Moreira (1996, p. 217), satisfação é o sentimento desenvolvido em função das expectativas ou benefícios reais que os clientes recebem ou não, quando da aquisição ou uso de um bem ou serviço pelo cliente. A satisfação pode ser classificada em: **emocional** - quando os consumidores buscam status social, prestígio, segurança ou outro benefício que seja intangível por meio de um padrão social, e **funcional** - quando pode ser caracterizada por atributos tangíveis de um produto ou serviço que podem ser medidos de algum modo padronizado.

Kotler (1996, p. 64) conceitua qualidade como sendo a totalidade de aspectos e característica de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidade declaradas ou implícitas.

Moller (1993, p. 14) relata que quando os peritos de qualidade falam a respeito da mesma estão pensando na qualidade de produtos e serviços. Para os peritos de marketing, qualidade significa um produto ou serviço que satisfaz as exigências expectativas do cliente. Para eles, a qualidade é determinada por fatores externos. As expectativas e exigências podem se aplicar à qualidade técnica (lucro) de um produto ou serviço, ou seja, a satisfação das exigências e expectativas concretas (ex: tempos, qualidade, confiança, taxa de defeitos, função, durabilidade, segurança e garantia). Mas elas podem, também, se aplicar ao aspecto humano da qualidade (além dos lucros), isto é, à atitude e ao comportamento das pessoas que produzem ou prestam um serviço. Esse nível de satisfação de expectativas e desejos emocionais (ex.: atitudes, comprometimento, comportamento, atenção, credibilidade, consistência e lealdade). As exigências podem ser: **internas** quando são consideradas como os requisitos que o pessoal e os departamentos de uma empresa estabelecem para si mesmos e uns para os outros; e **externas** são aquelas que os clientes esperam de uma empresa.

Considera-se qualidade como sendo a totalidade de aspectos e características tangíveis e intangíveis de um produto ou serviço, que satisfaça plenamente as necessidades, as exigências e as expectativas dos clientes de forma confiável, acessível, segura e no tempo.

Conclui-se que a satisfação está diretamente relacionada com o padrão de qualidade estabelecido pela empresa e irá gerar no consumidor o desejo de comprar o produto ou serviço em outras oportunidades. A satisfação do consumidor deve ser monitorada pela empresa através de ações de pós-marketing.

Depois de compreender o que significa qualidade e satisfação para o seu consumidor, a empresa passa ter subsídios para determinar as características únicas e diferenciadas de seus produtos e/ ou serviços. A implementação das estratégias de suporte exigem um sistema de banco de dados sofisticado que possa armazenar dados referentes aos clientes, concorrentes, complementadores e fornecedores, o qual servirá como base para a transformação de dados em informações, e por fim dá suporte às decisões gerenciais que culminaram nas estratégias.

Em seguida, a empresa deve determinar quais os caminhos deverão ser estabelecidos para obtenção dos objetivos organizacionais e iniciar o processo de estabelecimento das estratégias de marketing ampliadas. Essas, por sua vez, requerem um esforço de coordenação de planejamento, implementação e controle, pois a responsabilidade de sua implementação é de todos os colaboradores da empresa. Não adianta propor modelos de qualidade de produtos e serviços, sem considerar a qualidade de vida dos colaboradores da empresa. Nem, muito menos, propor conceitos de produtos inovadores, quando a empresa tem natureza mecanicista. Nesse sentido, o marketing de relacionamento exige a inter e intrafuncionalidade das estratégias que irão culminar no objetivo de estabelecer relações ao longo da vida de consumo dos clientes interno e externo.

As estratégias de mercado devem ser regidas pela filosofia do relacionamento ao longo da vida de produção e consumo da empresa e do cliente, devendo englobar as formas de

gerenciamento da cadeia de valor, direcionamento e orientação do mercado, gestão da qualidade total e do relacionamento do consumidor.

Desta forma percebe-se que os modelos não propõem uma receita para planejar e implantar o marketing de relacionamento, mas permite ao executivo ter uma visão das variáveis que deverão ser utilizadas para compor essa nova forma de administrar. Cabendo ao profissional estabelecer métodos de controles para verificar a eficiência e eficácia da metodologia implementada, concentrando seus esforços na tentativa de criar vínculos emocionais e não racionais com seus clientes, através do valor e da satisfação do consumidor, segmentação de mercado, diferenciação de produto, internet, banco de dados, estratégias de mercado e marketing.

4. Metodologia

O presente estudo é caracterizado como um estudo de casos múltiplos, pois este método permite examinar as respostas dadas à mesma pergunta ou às mesmas perguntas dentro de cada estudo de caso para iniciar as comparações cruzadas, facilitando o desenvolvimento de uma análise cruzada direcionada para interesses específicos do pesquisador (YIN, 2001, p.168-9).

Ao mesmo tempo, que é considerado uma combinação de pesquisa **exploratória** e estudo **descritivo**, pois busca desenvolver, esclarecer e modificar conceitos, idéias, para a formulação de abordagens mais condizentes com o desenvolvimento de estudos posteriores. É **descritiva** no momento em que o pesquisador descreve a realidade como ela é, sem se preocupar em modificá-la, utilizando a amostragem uma única vez (Rudio, 1986; Gil, 1987; Richardson, 1989; Selltiz, 1987).

No percurso metodológico foram utilizados para coletas de dados a entrevista e análise documental.

Com relação as técnicas analíticas, foram escolhidas as de: adequação ao padrão que compara um padrão fundamentalmente empírico com outro de base prognóstico (ou com várias outras previsões alternativas), se os padrões coincidirem, os resultados podem ajudar o estudo de caso a reforçar sua validade interna (YIN, 2001, p. 136), e a construção da explanação, cujo objetivo é analisar os dados do estudo de caso construindo uma explanação sobre o caso (YIN, 2001, p. 140).

A presente pesquisa investigou 8 casos, cujo o critério de seleção foi hotéis com no mínimo 180 apartamentos de categoria luxo e super luxo situados nas cidades de Fortaleza/CE e Natal/RN, que possuíam espaços para eventos. A amostragem é não probabilística e intencional por julgamento. Os hotéis pesquisados foram: Imirá Plaza, Ocean Palace, Pestana e Pirâmide Palace, na cidade do Natal; e Iate Plaza, Holiday Inn, Marina Park e Ceaser Park, na cidade de Fortaleza. Foi utilizado como banco de dados para identificação dos hotéis o Guia Quatro Rodas e o *Convention & Visitors Bureau* de Natal e Fortaleza.

5. Análise De Resultados

Os hotéis analisados, de forma geral, utilizam-se de estratégias e instrumentos do marketing de relacionamento para captar e realizar eventos. Diante das práticas de gestão listada no referencial teórico, pode-se afirmar que apenas um hotel está em processo de implantação de um modelo marketing de relacionamento que proporciona uma vantagem competitiva real, cujo alicerce está sobre a base filosófica de relacionamento, onde todas as relações entre empresa sua rede de valores é considerada importante, e as trocas permeiam valores financeiros e subjetivos. Onde a empresa e seus clientes, seus fornecedores e seus colaboradores estão dispostos a negociar seus desejos e necessidades a fim de chegar a um acordo que seja bom para ambos.

Com relação ao modelo proposto por Peppers e Rogers, o estudo aqui empreendido evidenciou os seguintes pontos:

Banco de Dados	X	X	X	X	X	X	X	X
Estratégias de Mercado								
Gerenciamento da cadeia de valor		X	X		X		X	X
Direcionamento do mercado		X						
Orientação do mercado		X						
Gestão da qualidade total		X	X	X	X	X	X	
Gestão do relacionamento do consumidor	X	X	X	X	X	X	X	X
Estratégias de Marketing								
Valor do consumidor	X	X	X	X	X	X	X	X
"Customização"	X	X	X	X	X	X	X	X
Relações de longo prazo		X	X		X			
Produtos inovadores	X	X			X	X		X
Linha de preço de produto		X						
Ciclo de vida do preço do produto		X						

Quadro 2 - Matriz do resultado da pesquisa, conforme dados do modelo de marketing de relacionamento proposto por Tinsley

Quanto ao modelo do acima citado, verificou-se que o Hotel Ceaser Park implementa todas as estratégias de suporte, apesar da internet ser um instrumento subtilizado como fonte de captação de informações e interação com os clientes. As estratégias de marketing ampliadas (as estratégias de mercado e marketing) são planejadas pela alta gerência cabendo ao setor de grupos e eventos somente a participação na implementação das estratégias. Entretanto, há no hotel comitês de gestão de qualidade e de foco no cliente são responsáveis administração e disseminação das estratégias e dos valores de qualidade e de relacionamento com o cliente. Gronroos relata que o estabelecimento, manutenção e realce de relacionamento com o cliente, inicia-se com o paradigma de que cliente é parceiro. No caso do Ceaser Park, são considerados parceiros, os fornecedores, colaboradores e clientes. A organização entende que marketing deve está espalhado nas diversas áreas da empresa, não sendo tarefa única de um departamento, por isso criou comitês, foco dos cliente, o qual é responsável pela disseminação desses valores, responsabilidade social, além de desenvolver atividades filantrópicas, entre outras.

Os demais hotéis reforçam a idéia de Tinsley, segundo o qual o marketing de relacionamento não é um modelo cujas variáveis podem ser facilmente preestabelecidas e universais. Cada variável é utilizada conforme a cultura organizacional da empresa, além de cada empresa conjuntos distintos de variáveis para desenvolver relacionamento com seu público alvo (ver quadro 2).

Vale salientar que a base filosófica do relacionamento implementada no hotel Ceaser Park, leva o setor de grupos e eventos a construir relacionamento com cliente através da satisfação, qualidade, do valor, do pós-marketing e do posicionamento. Uma vez que a concepção de seus produtos segue um processo de identificação, diferenciação, interação (inclui-se o conceito do pós-marketing) e personalização. Tendo como resultado dessa forma de administrar, um grau de satisfação positivo, produtos que atendam as expectativas dos clientes com relação a qualidade de desempenho e conformidade, posicionando-se na mente do consumidor como um produto diferenciado cobijado por seus consumidores, com colaboradores de talentos especiais e disposto a negociar com seus fornecedores e

consumidores para que todos nessa relação tenham suas satisfações saciadas. Em menor proporção, seguido, também, pelos hotéis Holiday Inn e Imirá Plaza. Os demais apresentam variações dos modelos abordados.

Considerações Finais

A pesquisa realizada propiciou compreender e analisar os modelos de gestão de marketing de relacionamento, enquanto estratégias para captação e realização de eventos no setor hoteleiro. Ao mesmo tempo possibilitou compreender a essência e a importância dos relacionamentos entre empresa e sua rede de valores.

De acordo com a literatura o marketing de relacionamento é uma filosofia empresarial, que se apropria das funções administrativas, em especial dos instrumentos de marketing, direcionando suas ações para criação de um vínculo emocional forte, alicerçado sobre a base do conhecimento e da familiaridade. Tem como objetivos: a sobrevivência e o crescimento rentável da empresa, a criação e a retenção de clientes e a obtenção de um valor pleno de duração de cada um deles, através de um posicionamento ético.

Dentre os fatos observados na pesquisa foi considerado importante destacar:

a) A gestão de marketing está passando do modelo tradicional para o de relacionamento, exigindo, portanto, que as ferramentas e estratégias utilizadas sejam direcionadas pela filosofia do relacionamento;

b) As unidades hoteleiras instaladas em uma mesma cidade procuram diversificar suas estratégias e instrumentos de marketing de relacionamento a fim de atender aos segmentos de mercado diferenciados, driblando a concorrência e criando novos mercados, no entanto eles passam a ser concorrentes diretos entre localidades, e nenhum das unidades pesquisadas fez referência a esse aspecto, acrescenta-se ainda que os hotéis de Fortaleza estão a frente no que se refere a implementação do marketing de relacionamento, talvez, isso se explique porque a cidade de Fortaleza é mais desenvolvida com relação as atividades de turismo de eventos;

c) A ausência de uma concorrência perfeita impede o crescimento sustentável das empresas hoteleiras, deixando-as a mercê das flutuações da demanda, quando ocorre um declínio da procura do produto, a guerra de preço se intensifica, proporcionando enfraquecimento dos componentes do setor, esse problema poderia ser anulado quando do uso da estratégia de marketing de relacionamento.

Dentre as estratégias de marketing de relacionamento listadas no referencial teórico, destaca-se a identificação, diferenciação, interação e personalização. No caso pesquisado, constatou-se a personalização como característica intrínseca ao produto espaço para eventos, o que exige do hotel um processo acurado de identificação do público alvo, para em seguida possibilitar o processo de interação e diferenciação dos clientes, a fim de adequar os produtos e serviços às necessidades, os desejos e possibilidades de aquisição dos consumidores. Arelado a esses fatores, tem-se ainda, o conceito de hospitalidade desenvolvido por esses hotéis que concorrem para implementação empírica do marketing de relacionamento.

Os dados evidenciaram que dois dos hotéis pesquisados adotam a filosofia do marketing de relacionamento, implementando os instrumentos e as estratégias dentro de uma perspectiva científica e contínua, obtendo como resultado: crescimento rentável, desenvolvimento de relação ao longo da vida de consumo do cliente, fidelidade do cliente a marca, redução de custo de propaganda, uma vez que os próprios clientes divulgam os serviços do hotel atestando a qualidade. Acrescenta-se, também, que os cliente tornam-se menos suscetíveis a questão do preço. Vale salientar ainda, que embora os responsáveis pelos setores de grupos e eventos possuam segundo grau completo, todas as diretrizes estratégicas dos hotéis são definidas pela alta gerência, constituídas de profissionais qualificados, cabendo a estes setores a implementação das diretrizes operacionais.

Um dos hotéis pesquisados aplica o marketing de relacionamento, embora não possua uma fundamentação teórica, do que se inferiu através de depoimento da entrevistada ser esta prática decorrente da experiência e vivência dos gestores do hotel no setor de hotelaria e eventos. Entretanto essa forma de aplicar o modelo não garante vantagem competitiva sustentável e obtenção dos benefícios gerados pelo marketing de relacionamento. Os demais hotéis pesquisados fazem uso das estratégias e dos instrumentos de marketing de relacionamento, no entanto, a perspectiva de relação em que estão ancorados denotam um interesse a curto prazo gerando uma vantagem competitiva momentânea.

Por fim, pode-se concluir que o presente estudo possibilitou diante dos autores trabalhados e dados empíricos coletados reafirmar a compreensão do marketing de relacionamento como elemento fundamental na obtenção de vantagem competitiva de uma empresa.

Referências

- BRETZKE, Miriam. *Marketing de relacionamento e competição em tempo real: com crm (customer relationship management)*. São Paulo: ATLAS, 2000.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte, Fundação Cristiane Ottoni, Escola Engenharia da UFMG, 1992. Rio de Janeiro, Bloch ed.
- CLANCY, Kevin. *O marketing contra-intuitivo*. Disponível em: <www.intermanagers.com.br/archivo/nota.jsp?id=1113>. Acessado em: 16/01/03.
- CZINKOTA, Michael R. *Marketing: as melhores praticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DEMING, W.E. *Qualidade Total: a revolução da administração*, São Paulo, Atlas, 4. ed., 1995.
- GIL, A.C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1987.
- GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v.35, n.2, p.57-63, abr./mar. 1995.
- GORDON, Ian. *Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. Tradução: Mauro Pinheiro. São Paulo. Futura, 1998.
- GREENHALGH, Leonard. *Relacionamentos Estratégicos*. São Paulo, Negócios Editora, 2002.
- GRONROOS, Cristian. Relationship Marketing: challenges for the organization. *Journal of Business Research*. New York, 1999.
- HUTT, Michael D., SEPH, Thomas W. *Marketing business-to-business*. 2002.
- KOTHANDARAMAN, Probakar, WILSON, David T.. Implementing Relationship Strategy. *Industrial Marketing Management*, North-Holland, n. 29, 2000.
- KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 7. ed. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 1996.
- MCKENA, Regis. *Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- MORGAN, M. R, HUNT S. D. *The commitment: trust theory of relationship marketing*. J Mark, 1994, p. 20-38.
- NICKELS, William G., WOOD, Marian Burk. *Marketing: relacionamentos, qualidade e valor*. Rio de Janeiro, LTC, 1999.
- OMT. *Turismo Internacional: uma perspectiva global*. 2 ed. Porto Alegre, Bookman, 2003.
- PEPPERS, Tom & ROGGERS, Martha.– *Marketing 1 to1*. CRM Series. São Paulo: Makron Books, 2001.
- REFKIN, Jeremy. *A Era do Acesso*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- RICHARDSON, R.J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1989.
- RUDIO, F.V.. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. Petrópolis: Vozes, 1986.
- SEBRAE e Fórum Nacional dos Convention & Visitor Bureaux. *I Dimensionamento da Indústria de Eventos no Brasil, 2001/2002*. Brasília, Sebrae, 2003.
- SELLTIZ, Cook. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo, EPU, 1987.
- SWINGLEHURST, Edmund. Contato direto: os efeitos do turismo nas sociedades do passado e nas atuais. *Turismo Global*
- TINSLEY, Dillard B. Relationship Marketing's Strategic Array. *Business Horizons*. January-February, 2002.

- VAVRA, Terry G.. *Marketing de Relacionamento: aftermarketing*. 3.ed.. Tradução Aílton Bonfim. São Paulo. São Paulo: Atlas, 1993.
- YIN, Robert. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.