



Relacionamento com Clientes como Diferencial Competitivo: Práticas de um Hotel de Porto Alegre

Cristiane Bahia Mörs, Fabiano Larentis, Marta Elisete Ventura da Motta

RESUMO

Este trabalho visa mostrar a importância do relacionamento com os clientes e comprovar o quanto esta prática pode ser lucrativa para a empresa. Utilizando como objeto de estudo a reestruturação do departamento comercial corporativo de uma Rede de Hotéis, cujo nome foi preservado, apresenta uma análise de ações adotadas para estreitar o relacionamento da equipe comercial com os interlocutores das empresas que utilizam os serviços dos hotéis. Para atingir o objetivo deste estudo, foi necessário: descrever a reestruturação implementada e as ações definidas no planejamento, assim como os recursos necessários, cronograma e indicadores de desempenho propostos. Resultados obtidos demonstraram que a empresa atingiu ganhos. Com a implementação do plano de ações, houve um crescimento de 15% no market share (ocupação) do hotel analisado.

Palavras-chave: Relacionamento; Marketing; Vendas; Resultados.

1 INTRODUÇÃO

No mundo globalizado em que se vive, onde métodos administrativos e novas tecnologias se sucedem de forma veloz, e os produtos tendem a ter uma uniformidade, o diferencial de uma organização está na capacidade de entender e trabalhar dentro da filosofia da prática do Marketing de Relacionamento. Ou seja, identificar e segmentar o público-alvo, estudar as necessidades e/ou desejos dos clientes e buscar, constantemente, atendê-los e, sempre que possível, com elevada qualidade. (GUMMESSON, 2010; NICKELS; WOOD, 1999). A valorização dos relacionamentos como importante estratégia capaz de gerar vantagem competitiva culminou no surgimento de uma área particular de interesse dentro da disciplina de marketing, cunhada por Berry (1983) apud Slongo e Müssnich (2005) como Marketing de Relacionamento.

Segundo Kotler (2001, p. 35), “o marketing de transações é parte de uma ideia maior denominada marketing de relacionamento”. As empresas, para tornarem-se competitivas e conquistarem seu espaço no mercado, precisam construir relacionamentos saudáveis com seus clientes, funcionários, distribuidores, revendedores e fornecedores, adotando a prática relacional. Para Stanton e Spiro (2000, p. 7), “esses relacionamentos são erguidos sobre cooperação, confiança, dedicação e compartilhamento de informações”. Inclusive, Levitt (1990, p. 128) afirma que “podemos investir em relacionamentos e nos servir deles. Fazemos tudo isso, porém, raramente o percebemos e quase nunca administramos o relacionamento. E, no entanto, o bem mais precioso de uma empresa está em suas relações”.

Percebe-se que a empresa deve trabalhar para que esses relacionamentos sejam mutuamente satisfatórios. A relação deve ser de comprometimento com o sucesso do outro. Assim, segundo Levitt (1990, p. 131), “fortes laços são formados, estabelece-se mútua confiança e as obrigações e benefícios recíprocos ficam implícitos”. Na orientação de marketing o foco está no cliente, portanto, as empresas valorizam mais os clientes do que qualquer outro aspecto. Las Casas (2001, p. 21) destaca que, “a partir de 1950, os empresários passaram a perceber que vendas a qualquer custo não era uma forma de comercialização muito correta. As vendas não eram constantes. O mais importante era a conquista e a manutenção de negócios a longo prazo, mantendo relações permanentes com a clientela”.



Para Czinkota (2001, p. 28), na orientação de marketing “satisfazer as necessidades do cliente tornou-se responsabilidade de todos na organização, a despeito do funcionário ser engenheiro, especialista de produção, analista financeiro ou vendedor”. Ou seja, para que a organização obtenha sucesso é indispensável que ela envolva todos os seus funcionários e parceiros em prol da satisfação das necessidades e/ou desejos dos seus clientes.

Atualmente, em razão desse movimento das organizações, de observar atentamente o mercado e as mudanças de comportamento dos consumidores, encontramos profissionais de diversas áreas, conjuntamente, realizando ações de apoio ao Departamento de Marketing. Nesta equipe de profissionais, entende-se que, pode ser um diferencial contar com a presença de um Relações Públicas Gerenciando o Departamento Comercial Corporativo, pois, seus conhecimentos sobre o processo de comunicação, permitem que contribua para a obtenção de um diagnóstico neste relacionamento com o cliente e desenvolva um planejamento adequado, tendo em vista que, torna-se fundamental a adoção de ações de relacionamento da equipe comercial com os interlocutores das empresas que utilizam os serviços.

Em 2013, a Rede de Hotéis passou por uma transformação, quando inaugurou, em 01 de outubro, o seu primeiro hotel em Porto Alegre, ingressando assim no mercado de viagens corporativas. Em 2014, constatou-se a necessidade de contratar uma Gerente Comercial Corporativa, com o objetivo de estruturar o departamento comercial corporativo, com vistas a formar uma equipe específica para atuar nesta área, em função da abertura deste hotel corporativo. O trabalho iniciou no mês de maio, sendo necessário reestruturar a equipe que estava atuando e implementar um plano de ações que visasse priorizar o relacionamento com os clientes, com vistas a obter parcerias duradouras.

O objetivo principal deste estudo foi analisar as ações adotadas para estreitar o relacionamento da equipe comercial com os interlocutores das empresas que utilizam os serviços dos hotéis. Para viabilizar isso, foi necessário: descrever a reestruturação implementada e as ações definidas no planejamento, assim como os recursos necessários, cronograma e indicadores de desempenho propostos. Por fim, apresentar os resultados alcançados até o momento (crescimento em market share no mercado de Porto Alegre).

O artigo está dividido em quatro seções, além desta introdução que contextualiza o tema. Na próxima seção é apresentado o referencial teórico sobre marketing de relacionamento; definições, importância e evolução do marketing de relacionamento; dimensões constituintes do marketing de relacionamento – confiança, comprometimento e lealdade; estratégias de marketing de relacionamento na prestação de serviços; marketing de relacionamento e atividade de vendas. Em seguida é apresentado o método de pesquisa. Na sequência, a análise e discussão dos resultados. Posteriormente, são apresentadas as considerações finais, seguidas pelas referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

2.1.1 Definições, importância e evolução do marketing de relacionamento

Minuzzi e Larentis (2014) citam as definições de marketing da AMA. Ainda em 1948, a American Marketing Association (AMA) definiu o marketing como “a realização de atividades de negócios dirigidas ao fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário”. De acordo com esta definição, modificada em 1960, o marketing era uma estrada ao longo da qual os bens e serviços viajavam desde os produtores até os clientes e usuários. Uma versão atualizada, preparada pela AMA em 1985, definiu marketing como uma atividade gerencial: “o processo de planejar e executar a concepção, definição de preço, promoção e



distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais”. Esta definição, no entanto, não reconhece o valor de se construir relacionamentos de longo prazo com clientes e outros grupos e indivíduos que estejam envolvidos com a organização.

A partir disso, chega-se à última definição elaborada pela American Marketing Association - AMA (2013) em 2007, que apresenta marketing como sendo “a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral. Para os autores Nickels e Wood (1999), marketing é o processo de estabelecer e manter relações de troca mutuamente benéficas com clientes e outros grupos de interesse. Esta visão sustenta a ideia de que para que haja uma relação saudável, deve-se primar pelo benefício de todas as partes envolvidas.

Segundo Gummesson (2010), Drucker foi um dos primeiros oponentes da centralização no cliente. Em seu clássico livro sobre administração, de 1954, ele diz: “O marketing ... é o negócio completo visto sob o ponto de vista de seu resultado final, isto é, sob o ponto de vista do cliente”. A diferença entre o sucesso e o fracasso nos mercados competitivos pode ser reduzida a dois pontos básicos: entendimento das necessidades do cliente e habilidade para entregar valor agregado. Essa é a essência do conceito de marketing e o precedente para a criação da satisfação do cliente e lealdade. Essa abordagem orientada para o mercado e centrada no cliente está em oposição à orientação do produto e da produção, de acordo com a qual o cliente é obrigado a comprar o que está disponível ou não comprar nada. A orientação da produção é típica de mercados com escassez de produtos e serviços e de mercados de economias com planejamento centralizado, mas também de indústrias complacentes em economias de mercado prósperas, como na Europa e nos Estados Unidos.

Segundo Gordon,

O marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional. (GORDON (2002, p. 31, 32)

O marketing de relacionamento deriva dos princípios do marketing tradicional, ainda que seja bem diferente, afirma Gordon (2002). O autor afirma que o marketing pode ser definido como o processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente de um modo competitivamente superior de forma a atingir os objetivos da organização. O marketing de relacionamento se desenvolve a partir daí, porém, possui seis dimensões que se diferem materialmente das definições históricas do marketing. Tomadas em conjunto, essas diferenças têm o potencial para transformar a visão da empresa sobre o marketing que ela pratica e sobre quase toda a empresa, desde o trabalho que ela efetua com a tecnologia empregada, passando pelos produtos que fabrica, até a estrutura com que ela alcança seus objetivos.

Conforme citado acima, segundo Nickels e Wood (1999), o marketing de relacionamento é o processo de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos entre organizações e seus clientes, empregados e outros grupos de interesse. Os autores afirmam que as empresas praticam o marketing de relacionamento durante anos em suas transações com outras companhias (marketing business-to-business, ou seja, aquele relacionamento realizado entre duas organizações, uma vendendo e outra comprando um bem ou serviço).

Para Gummesson (2010), depois do foco de uma só parte (o cliente), o marketing de relacionamento introduziu um foco de duas partes (o cliente e o fornecedor) e está surgindo um foco de diversas partes (múltiplos stakeholders) por meio do marketing muitos-para-muitos. O



autor recomenda a centralização equilibrada. Isso significa que, em relacionamentos de longo prazo e em um mercado com bom desempenho, todos os *stakeholders* têm o direito de satisfazer às suas necessidades e aos seus desejos.

2.1.2 Dimensões constituintes do marketing de relacionamento – confiança, comprometimento e lealdade

Gummesson (2010), afirma que os valores essenciais do marketing de relacionamento estão na ênfase na colaboração e a criação de valores mútuos. O autor cita que uma premissa comum é a de que uma melhora na qualidade percebida pelo cliente irá aumentar a satisfação do cliente, a lealdade e a rentabilidade. Assim, o valor para as duas partes aumenta, e isso é o ganha-ganha. O ciclo de vida do relacionamento do cliente é baseado na crença de que a capacidade do fornecedor em satisfazer as necessidades e cumprir as promessas determina as chances de manter o cliente.

De acordo com a cadeia de lucro de serviços, isto é o que acontece: quando a empresa garante uma boa qualidade interna, mantém os seus colaboradores satisfeitos e estes permanecem com ela. Quando a empresa garante boa qualidade externa, mantém os seus clientes satisfeitos e estes permanecem com ela, gerando assim, alta lucratividade. Para Morgan e Hunt (1994) apud Slongo e Liberali (2004) os relacionamentos caracterizados pela confiança são tão valorizados que as empresas desejam comprometer-se com os mesmos, deixando claro que a confiança é o principal determinante do comprometimento no relacionamento.

Em Czinkota et al. (2001), a confiança no ambiente de serviços possui três componentes principais: a perícia do prestador do serviço, a confiabilidade dele e a preocupação do prestador de serviço pelo cliente. Na prática, as empresas devem buscar a lealdade, pois o vínculo emocional que levará ao comprometimento será o fator determinante da retenção do cliente segundo Hennig-Thurau e Klee (1997, apud SLONGO; LIBERALI, 2004). A lealdade pode ser definida como o grau em que o cliente possui uma atitude positiva, apresenta comprometimento (vínculo emocional) e pretende continuar comprando no futuro de acordo com Mowene Minor (1998) apud Slongo e Liberali (2004), ou seja, é a resposta comportamental resultante de um processo psicológico em relação a uma ou mais opções alternativas. Em definição mais ampla, concebida sob o contexto do marketing de relacionamento, a lealdade é conceituada como um conjunto de intenções que sinalizam motivação para manter um relacionamento com a empresa. (SINDERSHMUKH et al., 2002, apud SLONGO; LIBERALI, 2004).

Se os clientes estiverem comprometidos em relação ao produto ou loja, eles estarão menos vulneráveis às ações de marketing da concorrência afirmam Bloemer e Kasper (1995) apud Slongo e Liberali (2004). O comprometimento é amplamente abordado em estudos de marketing de relacionamento, já que, em geral, essa variável indica, por si só, tendência implícita ou explícita de continuidade de um relacionamento (OLIVER, 1999, apud SLONGO; LIBERALI, 2004).

2.1.3 Estratégias de marketing de relacionamento na prestação de serviços

A gestão de relacionamentos surge como a melhor estratégia para lidar com a intangibilidade típica de serviços afirma Berry (1994, apud SLONGO; LIBERALI, 2004), sendo os eventuais problemas no provimento do serviço contornados através da criação de vínculos duradouros entre fornecedores e clientes. Grönroos (2000, apud SLONGO; LIBERALI, 2004) afirma que “gerenciar serviços está no centro da construção e manutenção de relacionamentos, ainda que o marketing de relacionamento esteja baseado também em outros



aspectos, como na construção de redes e estabelecimento de acordos de alianças e parcerias estratégicas”.

Grönroos (1995, p.183) cita que “na implementação de uma estratégia de serviços, uma abordagem do marketing de relacionamento e uma capacidade excelente de marketing interativo fazem-se essenciais”. Em uma publicação mais recente, de 2004, o autor afirma que entender marketing de relacionamento ou marketing baseado em gestão de relacionamento com clientes torna-se uma necessidade para entender como gerenciar uma empresa na competição por serviços.

2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO E ATIVIDADE DE VENDAS

De acordo com Nickels e Wood (1999), os vendedores desempenham um papel vital nas organizações de marketing orientadas para o cliente. Afirmam que isso significa que os vendedores representam os consumidores e suas necessidades para a organização, providenciando o apoio interno para servir e satisfazer os clientes. Os vendedores também representam a empresa, seus produtos e as capacidades de resolver problemas frente aos clientes.

Os autores prosseguem afirmando que em organizações de marketing orientadas para o cliente, o planejamento e o acompanhamento normalmente tomam mais tempo do que o contato de vendas em si. Utilizando estes procedimentos, a equipe de marketing e vendas pode prever melhor quais são as necessidades dos consumidores, estar preparada para demonstrar como os bens e os serviços irão beneficiar o cliente e verificar como vai a satisfação depois da venda. As empresas também descobrem como melhorar o processo de vendas para fortalecer relacionamentos com os clientes atuais e renovar os relacionamentos com os ex-clientes.

Lovelock e Wright (2005), afirmam que as estratégias do marketing de relações geralmente se baseiam em programas de administração de contas, nos quais os clientes são atribuídos a um gerente de conta designado, que atua como intermediário entre o cliente e o fornecedor. Segundo Stanton e Spiro (2000), para conhecer as necessidades dos clientes e lhes oferecer soluções de valor agregado para seus problemas, os vendedores devem desenvolver relacionamentos estreitos e de longa duração com eles.

Esses relacionamentos são erguidos sobre cooperação, confiança, dedicação e compartilhamento de informações. O processo pelo qual uma empresa constrói relacionamentos de longo prazo com clientes objetivando a criação de vantagens competitivas mútuas é chamado de marketing de relacionamento ou venda de relacionamento. Czinkota et. al. (2001), afirma que quando o vendedor identifica claramente as necessidades do cliente e procura fornecer o melhor produto para satisfazê-las, ele está apto para desenvolver um relacionamento de longo prazo com o cliente.

Para Futrell (2003), as principais funções da venda pessoal são gerar receita e prestar serviço que ajudem a tornar os clientes satisfeitos com a compra. Isso sedimenta os relacionamentos e é o segredo do sucesso no competitivo mercado de hoje. Para os principais clientes, os relacionamentos passam a ser estabelecidos de forma mais ampla e integrada, ampliando a visão do curto para médio e longo prazo, o que necessariamente demanda o desenvolvimento de planos e controles que possam sustentar as ações de interações. (ALVAREZ, 2008).

A importância da equipe de vendas é ressaltada por Stanton e Spiro (2000), que afirmam que a equipe de vendas representa sua empresa junto aos clientes e à sociedade em geral. As opiniões sobre a empresa e seus produtos são formadas com base nas impressões deixadas por essas pessoas em seu trabalho e nas atividades externas. Para Las Casas (1999), o departamento de vendas é um importante instrumento de comunicação com o mercado, com o qual a empresa conta para a geração de recursos.



Com base na teoria analisada, evidencia-se a importância que a equipe de vendas tem e a responsabilidade destes profissionais, que tem maior contato com os clientes da empresa, em buscar estreitar o relacionamento com os mesmos, a fim de entender, atender as suas necessidades e fidelizá-los aos serviços da empresa.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O método utilizado foi a fundamentação teórica dos conceitos, seguida da descrição das ações implementadas com vistas a atingir os objetivos do estudo qualitativo, tendo como estratégia de pesquisa o estudo de caso. A coleta de dados foi feita através de pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas e a análise dos dados se deu através do estudo de caso de uma Rede de Hotéis.

Com base em um modelo de plano de ação utilizado em outra rede de hotéis, adaptou-se o mesmo à realidade desta Rede de Hotéis, sugeriu-se a implementação, obteve-se a aprovação da diretoria e implementou-se.

A história da Rede começou em 1989, com um empreendimento próprio em Gramado. Já a arte na implementação e gestão hoteleira veio depois, em 2007, com a experiência que a empresa adquiriu ao administrar esse primeiro hotel. Aprenderam tudo o que precisavam e, então, avançaram para levar sua expertise a outras iniciativas.

Atualmente, administram 08 hotéis, sendo: 06 em Gramado, 01 em Bento Gonçalves e 01 em Porto Alegre. Possuem mais de 400 colaboradores. Apaixonados pelo que fazem, respeito, honestidade e proximidade com todos os nossos públicos, espaço para o crescimento pessoal e profissional de seus colaboradores e cuidado com cada detalhe fizeram com a empresa obtive êxito.

Com DNA Gramadense, ou seja: sabem o valor do trabalho e da cordialidade. Por isso, buscam sempre e incansavelmente a satisfação dos hóspedes, que são bem-vindos e acolhidos. Para esta Rede de Hotéis, servir é estabelecer uma relação com o cliente.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 REESTRUTURAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS DA EMPRESA EM ESTUDO

Identificou-se que a empresa não possuía relacionamento sistemático e contínuo com os seus clientes. Tendo em vista a realidade do mercado corporativo, no qual a concorrência é bastante acirrada, faz-se necessária maior aproximação com os interlocutores das empresas.

O mercado corporativo é extremamente competitivo. Atualmente, a cidade de Porto Alegre conta com 9.167 leitos de hotéis e pousadas. Como citado anteriormente, a Rede de Hotéis analisada é reconhecida no mercado pelos hotéis de Gramado, em função da excelência nos serviços. Como a entrada no mercado corporativo ainda é recente, com apenas 02 anos, é necessário um forte trabalho da equipe comercial para divulgação e negociação junto aos clientes: empresas e agências de viagens corporativas. Ou seja, diferentemente do mercado de lazer, para destacar-se entre os concorrentes é necessário estreitar o relacionamento com os clientes, a fim de entender e atender as suas necessidades, no intuito de fidelizá-los.

Em um primeiro momento foi necessário avaliar a equipe que estava atuando junto ao hotel de Porto Alegre. O cenário encontrado foi um executivo de contas que estava desenvolvendo as suas atividades no departamento comercial do hotel sem corresponder as expectativas, em função de não ter experiência no segmento corporativo. Após lhe darmos o devido acompanhamento e auxílio necessários, identificou-se que, de fato, não possuía o perfil desejado. Assim que surgiu a oportunidade, devido ao pedido de desligamento por parte deste



colaborador, optamos pela substituição do mesmo por uma profissional que tivesse maior conhecimento deste mercado e que tivesse o perfil mais voltado ao relacionamento com clientes. Optamos por contratar uma Gerente de Contas, com experiência em uma reconhecida Rede de Hotéis, que já conhecia o mercado e possuía uma carteira de clientes ativa.

A partir da reestruturação da equipe comercial corporativa, com a contratação da Gestora Comercial Corporativa, com sede em Gramado e da Gerente de Contas da unidade, baseada no hotel em Porto Alegre, foi possível implantarmos alguns processos antes não existentes na empresa, conforme veremos a seguir.

4.2 QUALIFICAÇÃO DO RELACIONAMENTO DA EQUIPE DE VENDAS DA EMPRESA EM ESTUDO COM OS SEUS PRINCIPAIS CLIENTES CORPORATIVOS

Observou-se que a empresa não possuía relacionamento sistemático e contínuo com os seus clientes corporativos e, como o Gerente Comercial possuía conhecimento especificamente da área de lazer, constatou-se a necessidade de mudanças.

Com a equipe comercial corporativa reestruturada, foi possível implantar alguns processos e procedimentos que, até então, não eram utilizados pela empresa, conforme demonstra o Quadro 1.

Quadro 1 – Processos Comerciais

Agenda de Visitas	A Gerente de Contas da unidade monta a agenda de visitas semanal e envia para análise e aprovação da Gerente Comercial na sexta-feira de cada semana. Sempre que possível, a Gerente Comercial procura acompanhar algumas visitas aos principais clientes.
Relatório de Visitas	Nas segundas-feiras a Gerente de Contas envia o relatório das visitas realizadas na semana anterior para a Gerente Comercial a fim de que possa acompanhar o histórico e tomar as devidas ações, quando necessário.
Carteira de Clientes	A Gerente de Contas possui uma carteira de clientes que fica sob a sua responsabilidade com o objetivo de manter e fidelizar os clientes atuais e prospectar novos clientes.
Metas Pessoais	Além das metas do hotel a Gerente de Contas possui metas individuais, que são acompanhadas mensalmente, a fim de proporcionar uma remuneração adicional, por metas atingidas.
Análise do Mercado	Analizamos diariamente os dados da concorrência, ocupação e diária média, a fim de definir as nossas estratégias tarifárias.

Fonte: Resultados da Pesquisa (2015).

Estas ações foram implementadas porque entende-se que são fundamentais para um melhor acompanhamento do trabalho que vem sendo desenvolvido, possibilitando adequações quando necessário.

4.3 PLANO DE AÇÕES: DEFINIÇÃO, RECURSOS NECESSÁRIOS E CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO

Com o objetivo de visualizar as ações que seriam desenvolvidas pela equipe comercial corporativa, montamos um plano de ações que é acompanhado mensalmente, com base em conhecimento adquirido enquanto trabalhei em uma grande rede de hotéis mundial. Conforme



demonstram as Figuras 1 e 2:

Figura 1 – Plano de Ações do Mês de Setembro

Mês	O que fazer	Por que fazer	Como fazer	Data	Responsável	Status	Investimento	Resultado	%	Linha Estratégica	
Setembro	Participação na Expointer	divulgação da rede	participação no evento	1ª semana do mês	Equipe comercial		3.000,00	entrega de 2000 folders no evento		distribuição	
	Festa das secretárias	relacionamento com tomadoras de decisões	evento em cada unidade	30	comercial, eventos e operacional		6.000,00				
	Acompanhar a performance das empresas e resultados da unidade - Budget	Verificar a produção dos clientes, e manter-se informada sobre resultados da unidade	Através de relatórios	1ª semana do mês	departamento comercial						
	Brinde Final de Ano	Facilitar ações durante o mês de dezembro	Através de levantamento de sugestões interessantes a preços acessíveis	Durante o mês de Setembro	Comercial e Compras		4.000,00				
							Total				

Fonte: Resultados da Pesquisa (2015).

Figura 2 – Plano de Ações do Mês de Outubro

Mês	O que fazer	Por que fazer	Como fazer	Data	Responsável	Status	Investimento	Resultado	%	Linha Estratégica	
Outubro	Montagem do tarifário 2016	Para iniciar contratações para 2016 com antecedência	Organizar novo tarifário com levantamento do histórico de 2015, probabilidade de aumento acerto pelo mercado.	12 a 16	Comercial e Diretoria						
	Acompanhar a performance das empresas e resultados da unidade - Budget	Verificar a produção dos clientes, e manter-se informada sobre resultados da unidade	Através de relatórios	1ª semana do mês	departamento comercial						
	Levantamento de Eventos, Feiras e Congressos na região em 2016	Buscar novos clientes	Contato com organizadores de eventos, sites especializados, etc	Durante o mês de outubro	Toda equipe comercial						
	Divulgar pacote promocional para grupos em dezembro/15 e janeiro/16	Aumentar em 10% o volume de hospedagens neste período	Enviar pacotes promocionais para os comerciais de todo Brasil para divulgação da unidade no período de inverno	Durante o mês de outubro	Toda equipe comercial						
	Visitas ao Rio de Janeiro	Captação de novos clientes no mercado do Rio	Visitas no Rio de Janeiro	19 a 23	Cristiane Mors						
Planejar Participação Festival do Turismo	Planejamento para melhor aproveitamento da ação	Verificar possibilidade de parceria para stand, material de divulgação, brindes, etc	Durante o mês de outubro	Equipe Comercial + Diretoria							
							Total				

Fonte: Resultados da Pesquisa (2015).

Algumas ações implementadas com base no planejamento foram: ações de relacionamento constantes com clientes, sendo: café da manhã, almoço ou jantar, seguidos de visita técnica ao hotel; entrega de brindes em datas comemorativas: dia da mulher, dia do agente, dia da secretária, final de ano, entre outras; eventos especiais: happy hours, evento das secretárias, entre outros; participação em eventos locais: Mostra Noivas, Casa Cor e Expointer, com vistas a reforçar a marca junto ao mercado de Porto Alegre e Região.

A realização das mesmas é acompanhada dentro dos prazos estipulados e vem trazendo resultados significativos à empresa. O plano de ações foi montado levando em consideração o investimento de cada ação, a fim de viabilizar a implementação. Cada ação tem um custo, que precisa ser levantado antecipadamente, a fim de aprovar o planejamento, com base no orçamento de marketing da Rede de Hotéis.

4.4 INDICADORES DE DESEMPENHO E SUAS RESPECTIVAS METAS

Até então, a empresa não possuía as ferramentas apresentadas e implementadas pela Gerente Comercial, ou seja, não havia acompanhamento e mensuração dos resultados da equipe comercial corporativa. A fim de acompanhar e mensurar as ações da equipe comercial corporativa, julgou-se necessário estipular indicadores de desempenho. Estes são obtidos através das seguintes ferramentas: Agenda de Visitas, Relatório de Visitas, Carteira de Clientes (manutenção, crescimento do volume, etc.) e Metas Pessoais.

Através destas informações, e com base no plano de ações mensal, é possível acompanharmos o desempenho de cada profissional e estabelecer um plano de metas pessoais, conforme Figura 3:



Figura 3 – Contrato de Gestão

Contrato de Gestão - Colaboradores

Contrato de Gestão - Planejamento

Período: Ano 2015

Nome do Colaborador :

Cargo: Gerente de Contas

Superior: Gerente Comercial Corporativo e Eventos

Referência	Indicadores	Prazos	Peso
Plano de Ação	90%	Semestral	20%
Envio de Agenda e Relatório de Visitas	100%	Semanal	10%
Contratos / Acordos Assinados	100%	Semestral	10%
Visitas Realizadas	360(1S) 360(2S)	Semestral	20%
Ações de Relacionamento	60	Semestral	10%
Prospecção Clientes	24	Semestral	10%
Eventos Hotéis Rede	6	Anual	10%
Negócios Fechados	60 (1S) 60(2S)	Semestral	10%

Fonte: Resultados da Pesquisa (2015).

Os pesos dos indicadores foram divididos de acordo com o grau de importância de cada ação que consta no plano de ação do departamento.

4.5 RESULTADOS ALCANÇADOS A PARTIR DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE AÇÕES

Comparando os resultados de 2015 x 2014, podemos constatar um crescimento de market share do hotel de Porto Alegre em seu respectivo mercado. Abaixo, a Tabela 1, comparativo de evolução referente a taxa de ocupação, separado pelos meses do ano, acumulado de Janeiro a Setembro.

Tabela 1 – Resultado de Ocupação

	CRESC. 14 X 15 OCUPAÇÃO
JANEIRO	47%
FEVEREIRO	23%
MARÇO	6%
ABRIL	10%
MAIO	16%
JUNHO	7%
JULHO	5%
AGOSTO	9%
SETEMBRO	11%
TOTAL =>	15%

Fonte: Resultados da Pesquisa (2015).

Pode-se perceber o quanto o fato de estarmos estreitando o relacionamento com os clientes está nos favorecendo. Com a prática do relacionamento contínuo, somada as demais ações da empresa em termos de propaganda e divulgação, a empresa está conquistando uma fatia de mercado cada vez maior, com faturamento expressivo e crescente. Quanto ao resultado apresentado acima, este foi obtido mediante análise de relatórios, nos quais, foi possível



constatar o crescimento da produção das empresas com as quais estamos desenvolvendo as ações desde o ano passado, confirmando a importância do relacionamento com os clientes.

Vale lembrar que o cenário econômico do país não está nada favorável este ano. A taxa média de ocupação hoteleira em Porto Alegre, de janeiro a junho de 2015, foi de 44,71%, percentual 19,19% inferior ao registrado nos primeiros seis meses de 2014. Neste intervalo de tempo houve uma variação positiva de 2,53% na oferta de apartamentos na cidade, com o acréscimo de 226 quartos, totalizando 9.167 unidades (BEMTUR, 2015).

A ocupação do hotel analisado foi de 61,74% neste período, ou seja, bem superior aos concorrentes. O cenário de retração na ocupação de apartamentos na hotelaria não se restringe à capital gaúcha, ocorrendo em outras capitais com perfil e oferta hoteleira semelhante a Porto Alegre, como é o caso de Belo Horizonte. Estudo divulgado pela Empresa Municipal de Turismo local – Belotur, com base em dados da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis de Minas Gerais (ABIH-MG), aponta uma queda de 26,6% na ocupação dos hotéis da capital mineira nos primeiros cinco meses de 2015, na comparação com as taxas verificadas nos mesmos meses de 2014. Mesmo assim, conseguimos obter um crescimento de mercado de 15% em relação ao ano anterior.

Importante citar que o departamento tem autonomia e aval da diretoria para implementar estas ações, o que facilita o trabalho e aumenta a responsabilidade da equipe em relação aos resultados atingidos. A diretoria tem conhecimento a respeito da importância do relacionamento com os clientes corporativos, afinal, conforme citado anteriormente, a gestão de relacionamentos surge como a melhor estratégia para lidar com a intangibilidade típica de serviços afirma Berry (1994) apud Slongo e Liberali (2004), sendo os eventuais problemas no provimento do serviço contornados através da criação de vínculos duradouros entre fornecedores e clientes. Grönroos (2000) apud Slongo e Liberali (2004) afirmam que “gerenciar serviços está no centro da construção e manutenção de relacionamentos, ainda que o marketing de relacionamento esteja baseado também em outros aspectos, como na construção de redes e estabelecimento de acordos de alianças e parcerias estratégicas”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi mostrar a importância do relacionamento com os clientes e comprovar o quanto esta prática pode ser lucrativa para a empresa. Utilizando como objeto de estudo a reestruturação do departamento comercial corporativo de uma Rede de Hotéis, cujo nome foi preservado, apresentou uma análise de ações adotadas para estreitar o relacionamento da equipe comercial com os interlocutores das empresas que utilizam os serviços dos hotéis.

Com base no estudo apresentado é possível confirmar a importância do relacionamento estreito da equipe comercial com os clientes corporativos. No caso da hotelaria, que presta serviços, esta necessidade se intensifica, pois, é a confiança que o cliente deposita neste profissional que fará com que este reporte qualquer falha de atendimento que ocorra, dando à empresa a oportunidade de buscar a melhoria contínua. A análise das citações dos autores reforça que gerenciar serviços está no centro da construção e manutenção de relacionamentos, ainda que o marketing de relacionamento esteja baseado também em outros aspectos, como na construção de redes e estabelecimento de acordos de alianças e parcerias estratégicas.

Analisando o resultado alcançado pela empresa, evidencia-se a necessidade de manter na equipe comercial profissionais capacitados, comprometidos, motivados, que estejam alinhados aos valores e propósitos da empresa, que amem o seu trabalho e busquem sempre a excelência, pois, somente desta forma, serão capazes de encantar o cliente. É importante reforçar a necessidade de criar e difundir a filosofia voltada para o marketing de relacionamento



para todos os colaboradores da empresa, pois, de uma forma ou de outra, todos tem contato com o cliente.

As empresas que optarem por intensificar o relacionamento com os seus clientes certamente irão se destacar e garantir resultados promissores. Pois, como a área de serviços é uma das áreas que mais crescem atualmente, a necessidade de se atentar e investir cada vez mais no relacionamento duradouro com os clientes é vital.

O intuito deste estudo, que tem as suas limitações, principalmente, a impossibilidade de generalização dos resultados, tendo em vista que trata-se de um caso específico, foi colaborar para o avanço do conhecimento em marketing, trazendo contribuição e instigando futuras pesquisas sobre o tema relacionamento na área de serviços.

REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, Francisco J. S. M. **Gestão eficaz da equipe de vendas**: venda mais adequando sua equipe aos clientes. São Paulo. Saraiva, 2008.
- COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 1994.
- CZINKOTA, Michael R. et al. **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookmann, 2001.
- FUTRELL, Charles M. **Vendas**: fundamentos e novas práticas de gestão. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 2002.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços – tradução da segunda edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- GUMMESSON, Evert. **Marketing de Relacionamento Total**. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2010.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Vendas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MINUZZI, Guilherme; LARENTIS, Fabiano. **Marketing**: definições, aplicações, tendências e desafios do profissional. Bento Gonçalves: Revista de Administração IMED, 4(1), 2014, p. 80-97 - ISSN 2237 7956.



NICKELS, William G; WOOD, Marian Burk. **Marketing: Relationship, Quality, Value.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PILARES, Nanci Capel. **Atendimento ao Cliente: o recurso esquecido.** São Paulo: Nobel, 1991.

SCHONBERGER, Richard J. **Construindo uma corrente de clientes: unindo as funções organizacionais para criar a empresa de classe universal.** São Paulo: Pioneira, 2002.

SHETH, Jagdish. **Clientes para toda a vida.** Porto Alegre : Bookman, 2001.

SLONGO, Luiz Antônio; LIBERALI, Guilherme. **Marketing de Relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2004.

SLONGO, Luiz Antonio; MÜSSNICH, Rafael. **Serviços ao Cliente e Marketing de Relacionamento no Setor Hoteleiro de Porto Alegre.** 2005.

STANTON, William J.; SPIRO, Rosann. **Administração de vendas.** 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.