



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO  
DISCIPLINA: MONOGRAFIA  
PROFESSOR ORIENTADOR: MARCOS ANDRE MELO**

## **MARKETING DE RELACIONAMENTO NA HOTELARIA**

**PEDRO DE ALMEIDA FERREIRA  
RA Nº 2020084-4**

**BRASÍLIA / DF, MAIO 2006**

**PEDRO DE ALMEIDA FERREIRA**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO  
NA HOTELARIA**

Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCeub - Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcos Melo



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**SUPERVISÃO DE MONOGRAFIA ACADÊMICA**

**BANCA EXAMINADORA**

<b>MEMBROS DA BANCA</b>	<b>ASSINATURA</b>
1. PROFESSOR ORIENTADOR Professor: Marcos Melo	
2. PROFESSOR(A) CONVIDADO(A) Professor(a):	
3. PROFESSOR(A) CONVIDADO(A) Professor(a):	
MENÇÃO FINAL:	

Brasília/DF, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2006.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>2. METODOLOGIA.....</b>	<b>8</b>
<b>3. CLASSIFICAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DAS CATEGORIAS DOS HOTÉIS....</b>	<b>9</b>
<b>4. MARKETING DE RELACIONAMENTO.....</b>	<b>12</b>
<b>5. SEGMENTAÇÃO DE MERCADO.....</b>	<b>26</b>
<b>6. RESULTADOS.....</b>	<b>28</b>
<b>7. CONCLUSÃO.....</b>	<b>32</b>
<b>8. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>33</b>

Dedico este trabalho ao meu avô Francisco (*in memoriam*), por tudo que ele representa para mim.

Agradeço a Deus por ter me permitido chegar até a este momento.

Agradeço a minha amada esposa e filhos pela compreensão e apoio.

Agradeço ao meu Professor Orientador Marcos Melo pela paciência e colaboração.

## 1. INTRODUÇÃO

A hotelaria brasiliense está focada na maximização de vendas das suas unidades habitacionais, ao invés de tentar solucionar os problemas de hospedagem para determinado tipo de hóspede, e de satisfazer a um conjunto de necessidades desses hóspedes. Nestes casos, o objetivo é a obtenção dos resultados através do maior volume de vendas possível.

Principalmente em virtude de o foco estar no volume de vendas, os empreendimentos hoteleiros de Brasília são bastante parecidos entre eles. A diferenciação no produto “hotel de negócios” na cidade é quase inexistente, ou seja, existem segmentos de mercado dentro deste mercado que não estão sendo reconhecidos pelo “trade” hoteleiro da cidade.

Como em qualquer outro setor da economia, é fundamental para a indústria hoteleira analisar as oportunidades de mercado, como no segmento superluxo, que é deficitário, para que desta forma possam ser definidas metas e objetivos específicos para atender às demandas deste mercado.

O perfil de cliente de maior poder aquisitivo não tem tido as necessidades atendidas dentro do tipo de serviço oferecido pelos hotéis analisados. As ações de marketing de relacionamento nestes hotéis não são suficientes para fidelizar estes clientes. É necessário criar um novo conceito de hotel, e a forma como este hotel se relaciona com os seus clientes será de vital importância para o seu sucesso como empreendimento.

A segmentação de mercado é uma estratégia de marketing fundamental para a hotelaria, pois neste mercado as necessidades dos clientes são altamente subjetivas, e o valor que cada cliente está disposto a pagar para usufruir da estrutura oferecida por um hotel pode variar até cem vezes nos extremos mais barato e mais caro.

O mercado de Brasília tem quase a totalidade dos empreendimentos hoteleiros compreendida entre hotéis de três, quatro e cinco estrelas. Não há um hotel exclusivo padrão seis estrelas.

O objetivo do trabalho é avaliar qual o impacto do marketing de relacionamento no negócio hotel.

## 2. **METODOLOGIA**

Para a realização da pesquisa foram adotados alguns métodos de acordo com a necessidade de cada uma das etapas. Na fase inicial, foi feito o levantamento das características dos empreendimentos hoteleiros da cidade.

Na próxima etapa foi analisado o marketing de relacionamento como diferencial para se sobressair no mercado de serviços, como é o caso da hotelaria.

A última etapa da pesquisa foi a identificação de uma lacuna de mercado, pois não há um hotel na cidade de categoria “superluxo”.

Através da bibliografia estudada, foi constatado que o marketing de relacionamento é uma ferramenta primordial para atender o público que demanda serviços de alto luxo.

### 3. CLASSIFICAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DAS CATEGORIAS DOS HOTÉIS

De uma maneira geral os tipos de hotéis podem ser definidos: (Andrade; Brito; Jorge, 2002)

- a. Conforme o padrão e as características de suas instalações, ou seja, o grau de conforto, a qualidade dos serviços e os preços. Esta é a maneira utilizada pela EMBRATUR e pela Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH). Desta maneira, pretendem informar ao público os níveis de conforto, os preços, e os serviços oferecidos.
- b. Conforme a sua localização: hotéis de cidade, de praia, de montanha, hotéis-fazenda, de aeroporto, etc.
- c. Conforme a sua destinação: hotéis de negócios, de lazer, etc.

No Brasil, os hotéis são classificados de acordo com os atributos de suas instalações e dos serviços oferecidos. O objetivo desta classificação é orientar os mercados turísticos internos e externos, bem como a sociedade em geral sobre os aspectos físicos e operacionais que irão distinguir as diferentes categorias de meios de hospedagem, e aos empreendedores hoteleiros sobre os padrões que deverão prever e executar em seus projetos para a obtenção do tipo e categoria desejados.

Até 2002, existiam dois sistemas de classificação de meios de hospedagem mais conhecidos: a classificação oficial, realizada pelo Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR) e a autoclassificação, realizada por entidades privadas e, representada pela ABIH. A partir de abril de 2002, estas duas instituições, através da Deliberação Normativa nº 429, publicada pela EMBRATUR, instituíram um novo sistema oficial de classificação dos meios de hospedagem.

Segundo a EMBRATUR (2003), o principal objetivo do novo sistema de classificação é promover o desenvolvimento da indústria hoteleira, classificando, categorizando e

qualificando os meios de hospedagem no país de acordo com as condições de conforto, comodidade, serviços e atendimento que ofereçam.

Neste novo sistema oficial, as estrelas continuam sendo o símbolo da classificação, as categorias atuais são as seguintes:

- a. Super Luxo ( ~ ~ ~ ~ ~ SL)
- b. Luxo ( ~ ~ ~ ~ ~ )
- c. Superior ( ~ ~ ~ ~ )
- d. Turístico ( ~ ~ ~ )
- e. Econômico ( ~ ~ )
- f. Simples ( ~ )

O gráfico a seguir apresenta a distribuição das principais cadeias hoteleiras nacionais, das cadeias internacionais e dos hotéis independentes que atuam no Brasil.

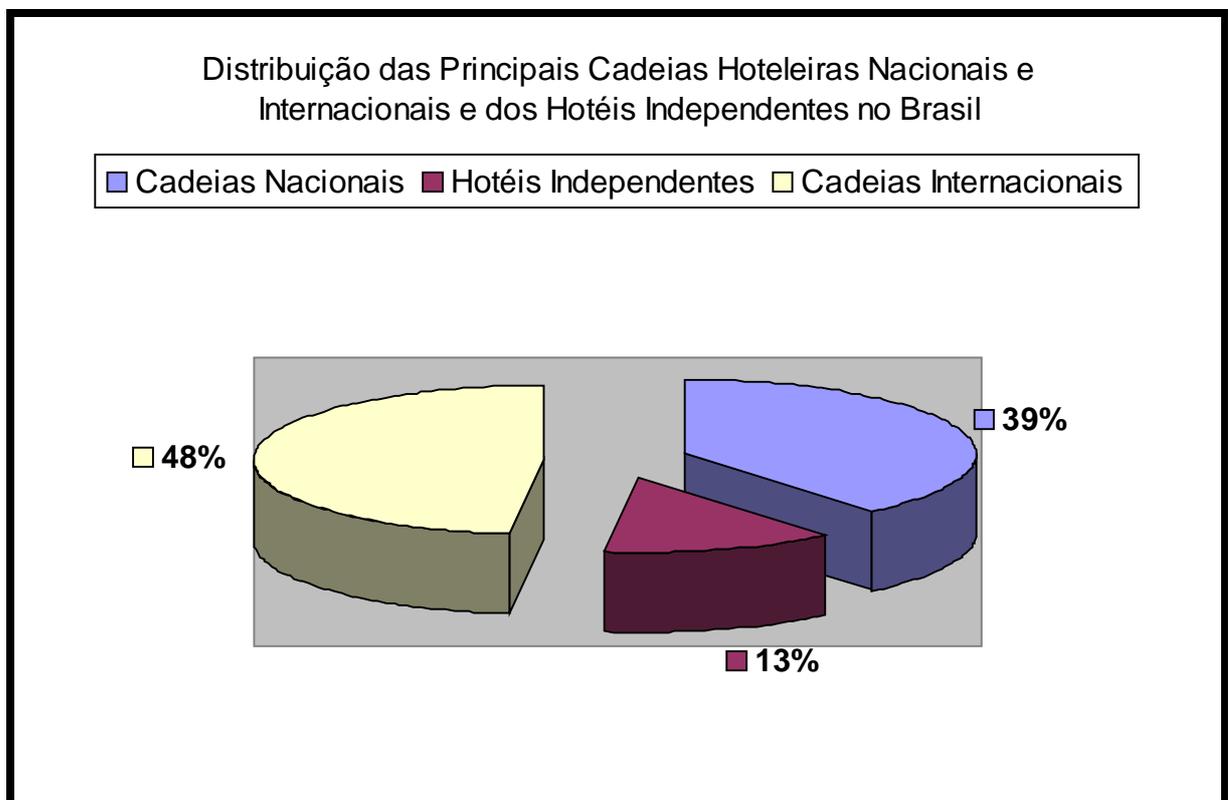


Figura 1. Distribuição das Principais Cadeias Hoteleiras Nacionais e Internacionais e dos Hotéis Independentes no Brasil. Fonte: BNDES Setorial *Rio de Janeiro*, mar. 2001.

As grandes cadeias hoteleiras nacionais estão aumentando gradativamente sua competitividade em nível internacional. Segundo classificação da Horwath Consulting & Soteci Audiadores Independentes S/C, realizada em janeiro de 1999, dentre as oito principais cadeias hoteleiras que atuam no Brasil, três são de origem nacional – Othon, Transamérica e Tropical, que ocupam, respectivamente, a 2ª, 4ª e 5ª posições (Quadro 1).

<b>Redes Hoteleiras</b>	<b>Classificação</b>
Accor	1ª
Othon	2ª
Best Western	3ª
Transamérica	4ª
Tropical	5ª
Meliá	6ª
Hilton	7ª
Sheraton (Starwood)	8ª

Quadro 1. *Ranking* das Principais Redes Hoteleiras Nacionais e Internacionais no Brasil – Jan. 1999 (Em Unidades Hoteleiras). Fonte: BNDES Setorial *Rio de Janeiro*, mar. 2001.

Apesar dos hotéis independentes representarem apenas 13% das unidades hoteleiras do país alguns dos melhores empreendimentos hoteleiros do país são independentes. Segundo a avaliação dos leitores da revista norte-americana *Travel & Leisure*, entre os 20 melhores hotéis do mundo, em 1998, o 12º lugar ficou para o Copacabana Palace e o 17º para o Caesar Park Ipanema, ambos hotéis cinco estrelas localizados no Rio de Janeiro [ *Hotel On Line* (maio 1998)]. No ranking da revista *Latin Finance*, também de 1998, os hotéis Caesar Park, de São Paulo e do Rio de Janeiro, foram eleitos como os melhores da América Latina. Já os leitores da revista inglesa *Euromoney*, ainda em 1998, elegeram, pelo quinto ano consecutivo, o hotel independente Maksoud Plaza como o melhor da cidade de São Paulo.

#### 4. MARKETING DE RELACIONAMENTO

A importância dos serviços como estratégia de concorrência na seguinte afirmativa:

Cada vez mais incapazes de competir com base nas vantagens dos produtos, as economias ocidentais estão sendo transformadas em economias de "serviços". A orientação para o consumidor chegou até mesmo para setores que jamais foram encarados como atividades específicas de serviços. (CARLZON 1990, p.18)

No entender de Stell e Donoho (1999), os serviços não são diferentes de bens e não existem no mercado, tanto serviços quanto produtos, de forma pura e isolada. Pesquisas têm sido desenvolvidas focalizando tais diferenças.

Esses esforços têm como resultado a criação de numerosos esquemas de classificações, destinados a organizar os serviços de acordo com as suas características comuns. Enquanto diversas tipologias de serviços têm sido propostas, a categorização de serviço não é examinada sob o ponto de vista do cliente.

Essa corrente de pensamento sugere que a dicotomia serviço/bens apresenta mais diferenças em grau e que talvez possam existir mais contradições dentro de cada categoria do que entre categorias. Estas distinções são reduzidas quando consumidores acreditam que ou o serviço ou o bem pode ser comprado para satisfazer suas necessidades. Como exemplo, quando um consumidor necessita copiar seus documentos, ele tanto pode comprar uma fotocopadora (bem), como visitar uma loja que faça fotocópias (serviço).

Nessa situação, os serviços podem competir diretamente com os bens. Ao invés de identificar diferenças, a estratégia de marketing deveria ser baseada nas similaridades entre serviços e bens físicos, no que diz respeito à oferta total do mercado.

Uma pesquisa foi conduzida por Stell e Donoho (1999) com o objetivo de classificar os serviços em uma estrutura já existente para bens. Na sistemática proposta, os serviços foram divididos em quatro categorias: conveniência, preferenciais,

profissionais e especiais. Em sua conclusão, constataram que cada uma delas apresenta diferentes graus de comportamento e impacto no processo decisório do cliente, com relação a: esforços de compra, percepção de riscos e envolvimento do consumidor.

Nos serviços de conveniência, foram constatados os mais baixos níveis de esforços de compra e de percepção de riscos, com baixo nível de envolvimento por parte do cliente. Nesta categoria foram considerados os serviços relativos à revelação de filmes e correios.

Os serviços tidos como preferenciais advêm dos serviços de conveniência. Tornam-se diferenciados por já terem sido experimentados pelos clientes e contam com o desenvolvimento de certo nível de lealdade à marca, tais como restaurantes de comida a quilo. Estes serviços apresentam maior nível de risco, médio nível de esforços de compra e baixo envolvimento.

Os serviços profissionais são considerados como sendo aqueles que apresentam alto nível de risco, médio nível de esforços e alto envolvimento, como exemplos os serviços de dentistas e cabeleireiros.

Os serviços especiais apresentam altos níveis de risco e de esforços de compra e altíssimo envolvimento, tais como, local para férias e concertos musicais prediletos. Nesta categoria, tanto no que diz respeito a bens quanto a serviços, as compras podem ser decididas tomando por base a comparação de preços, qualidade e características específicas desejadas, mas, sobretudo, naqueles em que a dificuldade e risco na troca de fornecedor favorecem o alto envolvimento.

A administração de serviços é um conceito adotado pelas organizações, cuja atuação é voltada para a oferta de serviço de nível superior ao dos concorrentes, como filosofia empresarial e força motriz na condução dos negócios. Tem por princípios básicos o conhecimento profundo de sua clientela e a oferta de serviços como diferencial da concorrência, através da associação da qualidade à prestação dos mesmos, passando a se orientar pelas necessidades e expectativas dos clientes. (ALBRECHT e BRADFORD, 1992)

A administração de serviços pressupõe o conhecimento e a utilização de conceitos de Marketing.

Marketing começa com necessidades e desejos humanos. As pessoas necessitam de alimentos, ar, água, vestuário e abrigo para sobreviver. Além disso, têm forte desejo por recreação, educação e outros serviços. Têm preferências marcantes por versões e marcas específicas de bens e serviços básicos. (KOTLER 1998,p.27)

A essência do marketing que, aliada a outros fatores sociais, influencia e desperta desejos e aflora emoções. Como filosofia empresarial, o marketing preconiza a satisfação de necessidades e desejos dos mercados-alvo e exige a eficácia superior em relação aos concorrentes, como pontos-chave para a consecução de metas empresariais.

Uma importante contextualização entre serviços e marketing, se deve ao fato de que os serviços apresentam como características principais a intangibilidade, a impossibilidade de estocagem, a necessidade da presença do cliente e o fato de que são produzidos e consumidos simultaneamente. (GIANESI e CORREIA, 1994)

O desenvolvimento do Marketing de Relacionamento apenas iniciou-se nas já amadurecidas indústrias de serviços dos anos 70 e 80. Os rápidos avanços em telecomunicações, transporte e processamento de informações ampliaram as possibilidades de escolha para as empresas e para os consumidores.

A origem geográfica do produto deixou de ser importante e questões como qualidade, serviço e valor passaram a determinar o processo de aquisição. Um tema central tornou-se presente neste estágio de evolução: o perene esforço para melhor satisfazer os clientes através da maior proximidade, ou seja, o relacionamento (AIJO, 1996).

O atual Marketing de Relacionamento teve em sua origem duas rotas: a primeira surgiu no marketing de serviços e parcialmente no marketing industrial através do estabelecimento gradual dos relacionamentos. A segunda rota ocorreu devido às rápidas e radicais mudanças no meio ambiente (AIJO, 1996).

Essa nova vertente é o resultado da busca constante por contatos mais próximos com o cliente, da ênfase em mantê-los em longo prazo e em uma visão holística das partes e processos envolvidos no marketing e nos negócios.

Momentos da verdade ou horas da verdade é uma terminologia corrente em administração de serviços e representa o momento do contato entre o fornecedor do serviço e o cliente, definida como sendo “[...] um episódio, ou seja, um evento específico no tempo, no qual o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e adquire uma impressão de seu serviço”. ALBRECHT (1998, p.29)

O somatório de todos os momentos da verdade possíveis e experimentados pelos clientes, através de contatos humanos ou não, forma a imagem que eles terão do serviço prestado pela organização. Assim, a percepção do cliente é formada em cada um dos momentos da verdade, ou seja, em cada contato estabelecido.

De acordo com Albrecht (1998), em uma empresa de prestação de serviços, os momentos da verdade ocorrem em uma frequência altamente intensa e com uma tipologia extremamente variada. Além disto, os momentos da verdade não têm a mesma importância para o cliente. Assim, torna-se necessário que o fornecedor do serviço identifique estes momentos e priorize seus esforços buscando criar uma percepção favorável por parte do cliente.

Durante a prestação do serviço, o cliente vivencia uma série de momentos da verdade, que ocorrem em uma seqüência específica. A esta seqüência de momentos da verdade denomina-se ciclo do serviço, que varia de acordo com a natureza do serviço prestado. A cada ciclo, o cliente compara a percepção do serviço prestado com suas expectativas iniciais. (ALBRECHT, 1998)

A dificuldade em gerenciar o ciclo de serviços reside no fato de que tradicionalmente os prestadores de serviços não conseguem visualizar o processo como um fluxo contínuo e único de experiências interligadas, sendo encarado meramente como cumprimento de tarefas e responsabilidades individuais. (ALBRECHT, 1998)

Focalizando a atividade turística, Castelli (1994) analisa o setor hoteleiro e salienta que durante o período de hospedagem, incontáveis momentos da verdade são vivenciados pelos hóspedes, ocorrendo a interação entre hóspedes e empregados. Ambas as partes detêm diferentes referenciais de ordem cultural, sócio-econômico, ambiental, psicológico e religioso e são conectados por também diferentes desejos, necessidades e expectativas.

Nesses contatos, ficarão registrados em sua memória, não só os procedimentos técnicos dos serviços como também a emoção de como as pessoas os executam, desencadeando efeitos multiplicadores positivos ou negativos desta experiência. (CASTELLI,1994)

Todos os funcionários devem ter por objetivo máximo o encantamento do cliente através destes momentos da verdade. Caso contrário, o hóspede levará consigo uma amarga “[...] fatura e a decisão de nunca mais voltar [...]”.Castelli (1994, p.133) Enfatiza ainda, que não se estabelece uma relação de fidelidade onde não existe a confiança entre as partes.

Se por um lado existem pessoas ou organizações com interesses em conquistar e reter os clientes, há também a busca incessante do homem, de forma intencional ou incidental, por cultura e descanso. Há a curiosidade em conhecer novos lugares, tomar contato com diferentes culturas e vivenciar novas emoções e sempre existe alguém ou alguma organização disposta a prestar este serviço.

Assim, as atividades turísticas e de hospitalidade estão procurando se desenvolver e aprimorar, pela pressão do mercado devido ao nível crescente de exigência de seus clientes, acirramento da concorrência, bem como pela profissionalização das empresas e pessoas que atuam de forma direta e indireta na área.

A literatura de serviços está repleta de teorias e postulados que expressam concordância quanto aos atributos que conferem diferenciação entre organizações prestadoras de serviços e sua contrapartida manufatureira. Apesar desta concordância, contudo, os pesquisadores não chegaram ainda a definir uma tipologia ou taxonomia que descreva todas as organizações de serviço devido à

múltipla e diferenciada natureza de serviços possíveis de ser oferecida. (CONNOLY, 1999)

Não existe esquema de classificação que possa ser usado para definir uma organização prestadora de serviços e todos os serviços que ela fornece. Connolly (1999) pondera que os pesquisadores devem estudar serviços em uma diferente perspectiva, na qual a unidade de análise é o processo do serviço ao invés da organização como um todo.

Considerando a multidimensionalidade da prestadora de serviços, uma grande tipologia provavelmente não retratará cada aspecto no nível de detalhes necessários para a total compreensão da dinâmica de cada tipo de serviço (CONNOLY, 1999).

Freitas (1999) enfatiza que algumas organizações insistem erroneamente em afirmar que não têm problemas com seus serviços uma vez que seus clientes não reclamam.

Segundo Peppers e Rogers (1997), na década de 80 o tema competitivo entre concorrentes era a qualidade do produto e do serviço. Porém consideram que a nova orientação do marketing - o relacionamento - como a medida mais apropriada do sucesso organizacional.

Devido à evolução do mercado e dos consumidores, no que diz respeito ao seu senso crítico e poderes a eles conferidos pela legislação específica, que regula os relacionamentos entre fornecedor e cliente, as organizações se conscientizaram que a qualidade do produto e do serviço é requisito mínimo da competição. E, ainda, que a qualidade do relacionamento é fator distintivo e a medida mais apropriada do sucesso de uma organização (PEPPERS e ROGERS, 1997).

A eficácia de um programa de marketing adquire assim novas medidas de aferição, não sendo mais baseada na quantidade de transações realizadas no mercado inteiro durante determinado período. A sua eficácia deverá ser medida de acordo com a projeção de aumento ou diminuição do valor do cliente para a empresa no futuro (PEPPERS e ROGERS, 1997).

O fator distintivo de uma organização não é encontrado na superioridade de produtos, mas no serviço e na atenção dada ao cliente que passam a ser os instrumentos de mensuração do desempenho da organização. A qualidade dos serviços deve ser a meta e uma das estratégias de marketing das organizações, uma vez que a superioridade dos serviços propiciará o aumento nas vendas, na participação do mercado e a redução de custos (DESATNICK e DETZEL, 1994).

O essencial papel e contribuição da denominada Escola Nórdica de Serviços e dos autores nórdicos - mundialmente reconhecido pólo de pesquisas e fonte da principal corrente do pensamento de marketing de serviços - foram o suporte à evolução da concepção do marketing de serviços ao novo paradigma do marketing de relacionamento (AIJO, 1996).

Essa evolução do marketing de serviços ao de relacionamento, evidencia-se, em primeiro lugar, pela importância dada aos serviços, que se tornou a melhor ferramenta e base competitiva por diferenciação nas indústrias. Percebe-se atualmente a dificuldade da distinção entre serviços e bens/produtos, uma vez que grande parte das indústrias tem se tornado indústrias de serviços. Em segundo lugar, a necessidade do movimento das organizações em direção à maior proximidade ao cliente, traz como requisitos indispensáveis tanto no desenvolvimento de produtos quanto no marketing, a flexibilidade e inovação na busca constante da lealdade e retenção dos clientes (AIJO, 1996).

Com o modelo dos 4P's, um produto deve ser produzido, precificado, comunicado e distribuído aos consumidores. Porém, no caso dos serviços, a abordagem do marketing tem que ser diferente, porque não há um produto previamente fabricado e objeto de consumo. Há somente um processo que não pode se iniciar até que o consumidor ou o usuário entre no processo. Faz-se necessária a aplicação do conceito holístico do marketing sugerido pela Escola Nórdica como abordagem correta para a gestão e marketing de serviços.(GRÖNROOS, 1998)

A inadequação da utilização dos 4 P's para o contexto de serviços é também apontada por Peck et al (1999). Este modelo foi desenvolvido com sucesso para o

estudo do mercado de bens de consumo no período pós-guerra – nas décadas de 50 e 60 – quando a crescente demanda dos consumidores criaram a perspectiva das relações com os consumidores como uma mera transação. Assim, é considerado inapropriado para serviços, nos quais o relacionamento tem uma importância central.

Similarmente, Gummesson (1994) avalia ambos os conceitos de marketing mix e marketing de relacionamento e conclui que o segundo constitui não somente um novo paradigma, mas o início de uma nova teoria de orientação do marketing.

Estudiosos do marketing de relacionamento identificaram vários fatores que contribuem para o crescimento da importância e desenvolvimento desta nova orientação do marketing, tais como: a natureza crescente e global da competição, consumidores mais exigentes e sofisticados, intensa fragmentação do mercado consumidor, velocidade nas mudanças de padrões dos consumidores, constante crescimento dos níveis de exigência de qualidade, inadequação do conceito que a qualidade por si só cria vantagem competitiva sustentável, influência da tecnologia nos produtos e serviços e o declínio de efetividade da propaganda global.(KANDAMPULLI e DUDDY, 1999)

Na viabilização do marketing de relacionamento em hotéis, os recursos da tecnologia da informação são utilizados de forma intensiva, possibilitando a atuação em três frentes distintas: incentivos, diálogo customizado, reconhecimento e serviço personalizado (ADAMS, 2001).

Os incentivos são propiciados através de recompensas, descontos, brindes, dentre outros. O diálogo customizado é oferecido através da utilização de todos os canais de comunicação para promover ou comercializar a estada de uma forma personalizada. Reconhecimento e serviço personalizado são as áreas de maior impacto junto ao hóspede e também a grande oportunidade de distinguir e oferecer um tratamento especial a quem é leal ao estabelecimento (ADAMS, 2001).

O marketing de relacionamento tem por função estabelecer, manter e aumentar os relacionamentos com clientes e outros parceiros, de forma lucrativa e de maneira com que os objetivos das partes envolvidas sejam

atingidos. Isto é alcançado através da troca mútua e do cumprimento de promessas. (GRONROOS 1994, p.9)

Estabelecer e manter um relacionamento envolve fazer e cumprir promessas. Para aumentar um relacionamento, significa que um novo conjunto de promessas deve ser feito e o cumprimento das mais recentes entendido como um pré-requisito.

Segundo Gummesson (1987), a função do marketing pode ser entendida como o gerenciamento dos relacionamentos entre fornecedores e clientes, com o objetivo de criar, desenvolver e manter uma rede de organizações dentro da qual as empresas prosperam.

Nesses novos tipos de organização, as formas tradicionais de organizar as funções e traçar objetivos de marketing devem ser reexaminadas, à luz de relacionamentos de longo prazo. O foco se transfere dos produtos e empresas, como unidade de análise, para as pessoas, as organizações e os processos sociais, que mantêm as empresas unidas, em relacionamentos contínuos. (GUMMESSON,1987)

Os clientes estão se tornando parceiros, e Gummesson (1987) alerta que as empresas precisam estabelecer compromissos de longo prazo para manter os relacionamentos nos níveis de qualidade e serviço exigidos. É imprescindível que as organizações se empenhem em adquirir habilidades para gerenciar esses relacionamentos. As habilidades residem nas pessoas e não na estrutura das organizações.

Analisando a teoria formulada por Gummesson em 1987 em seu artigo *Developing long term interactive relationships*, percebe-se que suas concepções embasaram a elaboração do modelo dos Seis Mercados de Peck et al, originalmente criado em 1991.

O modelo dos Seis Mercados de Peck et al (1999), remete ao marketing de relacionamento no nível organizacional, apresentando para análise seis papéis relacionados ao domínio de mercado ou a mercados. Cada componente representa diferentes dimensões do marketing de relacionamento e envolve o relacionamento entre as partes, organizações ou indivíduos, que podem potencialmente contribuir

direta ou indiretamente em favor de uma maior efetividade da atuação das organizações no mercado.

O modelo dos Seis Mercados propõe uma estrutura simples para expressar a complexa realidade do marketing de relacionamento. Segundo Peck et al (1999), não é uma tentativa de identificar de forma detalhada e individualizada as formas e padrões do relacionamento, mas uma visão geral do marketing de relacionamento, seu alcance, natureza e finalidade.

O modelo dos Seis Mercados originalmente criado em 1991 era composto pelos mercados consumidor, interno, de referência, de influência, de recrutamento e fornecedor, tendo como figura central o mercado interno exercendo o papel integrador e facilitador de suporte ao gerenciamento dos demais relacionamentos.

Partindo da análise do marketing de relacionamento na esfera do mercado em direção à ambiência da própria organização, Gummesson (1998) defende a associação entre rentabilidade e marketing de relacionamento e enfatiza a lealdade, retenção de clientes e relacionamentos de longo prazo como peças chave.

Um postulado que tem sido difundido é que o aumento da qualidade percebida pelos clientes aumentará a satisfação e lealdade dos clientes e, por conseqüência, a rentabilidade.

Outro ponto de destaque defendido por Gummesson (1998) refere-se à satisfação do empregado atuando como suporte na retenção de clientes e na rentabilidade. No ponto de vista de Gummesson (1998) existe um ciclo de vida do relacionamento com clientes. Uma boa qualidade do serviço externo propicia satisfação aos clientes, o que acarreta a sua permanência como cliente. Os clientes fiéis propiciam, por conseqüência, a alta rentabilidade que, por sua vez, possibilita a aplicação dos recursos, oferecendo condições para a boa qualidade do serviço interno. A qualidade do serviço interno possibilita satisfação aos empregados, que tendem a permanecer nos quadros da empresa, permitindo a boa qualidade do serviço externo e assim por diante.

Entretanto, Gummesson (1998) alerta que a lógica parece irrefutável, mas o resultado não é automático, a satisfação por si só não conduz à retenção e aos lucros. O prestador de serviços deve ativamente alimentar o relacionamento com os clientes fazendo-o com sustentação, fornecendo incentivos para a repetição de compra e lealdade. Conclui assim, que a chave para a rentabilidade é a retenção dos clientes e a repetição de compra. Quanto mais longa a permanência do cliente, melhor a rentabilidade.

Na afirmativa de Gummesson (1998), a construção mais estável e a maior duração do relacionamento com os clientes, baseada na relação ganha-ganha, propiciam maior confiança e comprometimento entre as partes envolvidas ao longo do tempo. Isto facilita as ações de marketing e conduz a resultados mais previsíveis. Esta afirmativa se aplica a todas as espécies de relacionamentos, por não existir felicidade e satisfação em uma relação baseada no esquema ganha-perde, a exemplo dos relacionamentos pessoais como a amizade, namoro ou casamento. Afirma ainda que todas as partes envolvidas devem agregar valor no relacionamento, sob pena de fracasso ou rompimento.

Na visão de Gummesson (1998), ao se preocupar com os clientes existentes, as organizações demonstram maior interesse por fatias de clientes (customer share) – em contraposição a fatias de mercado (market share). Isto significa que priorizam o atendimento das necessidades dos clientes. Como consequência, explora-se a base de clientes com maior eficácia para o aumento das vendas. Aumentando-se a retenção de clientes e a duração dos relacionamentos, incorre-se em menores custos e, conseqüentemente, aumenta-se a produtividade do marketing.

Existe uma crença popular de que a história sempre se repete. E é exatamente este o caminho tomado pelo marketing de relacionamento, na análise de Peppers e Rogers (1997). Segundo ambos, o marketing de relacionamento era a maneira natural de fazer negócios, anterior à Revolução Industrial, à produção em massa e ao uso intensivo da mídia.

Os empresários anteriores ao século XX eram profissionais do marketing de relacionamento, que tratavam seus clientes como indivíduos. Na impossibilidade de

recursos mais avançados, e com a pouca quantidade de clientes, os empresários carregavam o banco de dados de clientes na cabeça. Atualmente, a tecnologia da informação permite às grandes corporações ser tão eficientes em seus relacionamentos com os clientes quanto os pequenos empresários anteriores ao século XX. (PEPPERS e ROGERS, 1997)

O interesse pelo tema selecionado para pesquisa surgiu através dos estudos em marketing de serviços e de relacionamento, através da pesquisa e leitura da produção técnico-científica de conceituados autores nacionais e estrangeiros.

Consolidou-se enfim, com a realização de pesquisa bibliográfica, em que foram detectados a profusão de teoria e o inexpressivo elenco de cases nacionais em marketing de relacionamento, bem como o desejo de colaborar na ampliação do conhecimento nas áreas envolvidas.

Aliado a esses pontos de interesse pelo tema, outro fator instigante que orientou a escolha do tema, foram indagações quanto ao setor hoteleiro em Brasília, uma cidade sem os atrativos turísticos tradicionalmente procurados, tais como praias e belezas naturais e também com poucos destaques nas áreas recreativas, culturais e desportivas.

Considerando a inexistência de atrações turísticas relevantes para atrair uma massa de visitantes tão significativa quanto as cidades litorâneas, percebe-se assim, a vocação da cidade de Brasília para o turismo de negócios.

O turismo de eventos – que compreende a realização de congressos, feiras, eventos técnico-científicos, exposições, dentre outros - nos últimos anos vem mudando o perfil turístico de Brasília.

O turista de eventos e negócios costuma gastar até quatro vezes mais que o turista de lazer e, na afirmativa de Costa (2001), provoca uma grande movimentação na economia que se reflete na ocupação da rede hoteleira, do consumo em bares, restaurantes, transportes e infra-estrutura.

Até um passado recente, não se percebia um movimento consistente por parte das empresas hoteleiras de uma maneira geral, no que diz respeito a esforços para desenvolver relações de lealdade junto aos clientes finais, buscando sua retenção. No entanto, merece destaque a Deliberação Normativa Nº 387, de 28 de janeiro de 1998, da EMBRATUR, que atualizou itens específicos do Regulamento dos Meios de Hospedagem de Turismo e o Manual de Avaliação do Tipo “Hotel”, aprovados, anteriormente pelas Deliberações Normativas nos 367, de 26 de novembro de 1996, e 379, de 12 de agosto de 1997. Estes instrumentos contemplam definições para a implementação de ações, controle e acompanhamento do nível de qualidade dos serviços prestados e o monitoramento da lealdade dos clientes.

Analisando especificamente as políticas e procedimentos destinados à retenção dos clientes, a pouca ênfase dada pelas organizações em geral se deve principalmente a três fatores: a ênfase nos produtos, a homogeneidade da qualidade e a visão de que atrair novos clientes era melhor estrategicamente do que manter os atuais.

A grande ênfase dada aos produtos tem por objetivo atrair a atenção do consumidor para as funcionalidades dos produtos independentemente da análise das necessidades, desejos e expectativas do cliente.

A escassez de fornecedores ou prestadores de serviços faz com que a atuação de baixa qualidade se torne homogênea. O crescimento acelerado do mercado faz com que as empresas obtenham tantos novos clientes que não se preocupem com a taxa de perda dos mesmos e nem em desenvolver ações buscando sua plena satisfação.

No entanto, esse panorama tende ao desaparecimento tendo em vista o contexto de concorrência em ascensão aliado ao maior nível de conhecimento, exigências e proteções legais dadas ao cliente. Compreender a magnitude desta mudança e seu impacto na estratégia organizacional, na dinâmica do mercado e no comportamento do consumidor é condição essencial para sua viabilização. Dessa forma, torna-se necessária uma abordagem interdisciplinar, mediante o alinhamento do conhecimento gerado pelas áreas das ciências humanas, sociais e exatas, focalizando especificamente temas ligados à Administração, Turismo e Engenharia de Produção.

Silva e Menezes (2001) consideram que a Engenharia de Produção é uma engenharia de métodos e processos, tendo por finalidade o estudo, projeto e gerência de sistemas integrados de materiais, equipamentos, pessoas e ambientes.

No ponto de vista de Cardoso (1995, p.14) o significado da função produção na Engenharia, é definido como sendo “a reunião de recursos materiais, humanos, financeiros e de informações”, necessários à confecção de um produto/serviço, mediante a utilização de “um processo de transformação racionalizado”.

Em uma concepção ultrapassada, percebia-se a produção como restrita aos processos produtivos, envolvendo exclusivamente conhecimentos de engenharia e de confecção de produtos. No entanto, a abordagem de Slack et al(1999) elucida que todas as atividades que possuem qualquer conexão com a produção de bens e serviços é por definição integrante da área de produção.

Desse modo, Slack et al (1999) afirmam que a função produção é vital para todas as organizações, uma vez que todas produzem bens e/ou serviços, os quais são a razão de sua existência.

Tal afirmação é ratificada por Cardoso (1995, p.14) que também amplia o conceito de produção. A autora elucida que a produção significa produzir um resultado empresarial em que “o produto/serviço é um bem econômico para satisfazer as necessidades do mercado e os interesses do negócio”.

Dessa forma, Cardoso (1995) apresenta também uma ampliação do âmbito de atuação da Engenharia de Produção, ao conciliar na base conceitual questões técnicas e aspectos gerenciais, contemplando assim oportunidades de negócio e capacidade de realização.

Esse novo olhar sobre a função produção possibilita um enriquecimento conceitual e prático para ambas as vertentes de conhecimento: administração e produção.

Slack et al (1999) consideram que um método simples e direto de modelar a produção se faz pela sua representação através da teoria de sistemas, pelos

processos de input – transformação – output. Uma vez que qualquer operação produz bens e serviços ou um misto dos dois, mediante um processo de transformação, todas as operações podem ser descritas usando-se este modelo.

## **5. SEGMENTAÇÃO DE MERCADO**

A segmentação objetiva determinar diferenças entre grupos de compradores, separando-os em estratos, de forma a escolher qual será o nicho de atuação do empreendimento.

Segundo Kotler (1992), a segmentação de mercado começa não com a distinção de possibilidades do produto, mas sim com a distinção de interesses de ou de necessidades de clientes. A segmentação, segundo Kotler, é a subdivisão do mercado em subconjuntos homogêneos de clientes.

Segundo Simpson (2001), a decisão pela segmentação de um determinado mercado pode ser baseada na análise de alguns critérios, são eles:

- a. Heterogêneo: devem existir diferenças claras nas preferências do consumidor pelo produto;
- b. Mensurável: devem ser identificáveis e capazes de serem relacionadas a variáveis mensuráveis, como idade, sexo, estilos de vida, usos do produto, etc;
- c. Substancial: o segmento de mercado proposto deve ter tamanho e poder aquisitivo suficientes para ser lucrativo;
- d. Acionável: responder a preferências com um composto de marketing adequado;

e. Acessível: o segmento de mercado proposto deve ser prontamente acessível e atingível com programas direcionados.

O processo de segmentação requer, do futuro hotel, uma definição clara dos grupos de consumidores para os quais ele pretenda oferecer os seus serviços.

Movidas pelos avanços tecnológicos, as organizações oferecem aos clientes uma abundância de produtos/serviços com funções essencialmente similares. Em termos de mercado, esta é uma prática inquestionável, porém, analisando as organizações como um ente individual, percebe-se a dificuldade em manter uma diferenciação de produtos/serviços por longos períodos e reter seus clientes. Além disto, as organizações têm experimentado simultaneamente um aumento na competição e uma redução em sua base de clientes (KANDAMPULLY e DUDDY, 1999).

## 5. RESULTADOS

O turismo é considerado - em nível mundial - como um dos mais significativos instrumentos de alavancagem da economia, por viabilizar o desenvolvimento econômico e social, mediante a expansão do mercado de trabalho, a geração de novos empregos e uma distribuição de renda mais justa. Além disto, destaca-se por ser um dos setores da economia que mais cresce e em uma considerável velocidade.

Nesse contexto insere-se também a atividade de hospedagem, impulsionada pelas facilidades de viagens via aumento de crédito, pela necessidade de lazer ou de expansão e manutenção do mundo de negócios.

Assim contextualizado, o setor de turismo e a atividade de hospedagem podem ser vistos, a princípio, como áreas de negócios de uma prosperidade inquestionável. Devido a esta visão, a concorrência tem se estabelecido em bases tão agressivas quanto promissoras, não só através de concorrentes locais como também de

grandes redes estrangeiras, habituadas a atuar em um mercado cada dia mais globalizado.

Em uma avaliação do mercado hoteleiro brasileiro voltado para negócios, Coriolano (1999) considera que a saturação do setor hoteleiro nos países mais desenvolvidos tem estimulado as cadeias de hotéis a cruzar fronteiras na busca por mercados mais promissores.

Dessa forma, constata-se a busca por novas oportunidades para viabilizar a sobrevivência futura e o crescimento através da busca por localidades com potencial para direcionar seus negócios e que ofereçam melhores condições de concorrência. Neste contexto Brasília surge como um mercado ímpar, pois tem uma das melhores taxas de ocupação do país e também uma boa diária média.

Ao exercer a concorrência, as organizações utilizam vários mecanismos que visam captar e reter a clientela, como ações promocionais e o amplo emprego de programas de fidelização. Porém tais instrumentos são facilmente copiados e em pouco tempo assumem o lugar comum, não representando mais um diferencial competitivo.

O mercado atual permite escolhas ilimitadas por parte dos clientes, criadas pela combinação de fatores como a liberalização de investimentos e de comércio, globalização, inovações tecnológicas, revolução na informação através da informática e telecomunicações e um crescimento constante no ritmo de mudanças (KOTLER, 1999).

Dentro desse novo ambiente, as empresas devem ter como ponto de partida para as atividades de marketing os seus clientes e não seus produtos ou mercados. Desta forma, adota-se um novo conceito de marketing – o marketing de relacionamento (AIJO, 1996).

Quanto à análise das formas de estabelecimento e cumprimento do compromisso da organização para com a retenção de clientes, torna-se necessário analisar os

processos de aquisição, perda e retenção deles, que se iniciam através de um movimento que envolve toda a organização e progride até alcançar o cliente final (KANDAMPULLY e DUDDY, 1999).

Os clientes internos percebem que os hotéis dão maior importância à adoção de políticas e instrumentos voltados para a captação de novos clientes. Poucos percebem como sendo prioritárias para os estabelecimentos, a fidelização dos clientes. Demonstraram conhecer a concessão de descontos como diferencial adotado para os hóspedes freqüentes. Por outro lado, demonstraram adotar, de maneira informal, diferenciais que não oneram os estabelecimentos e que satisfazem os clientes externos, tais como: atendimento personalizado no check-in, identificação de gostos e preferências dos hóspedes quanto à acomodação, alimentos e bebidas.

A maioria dos clientes internos não recebe orientações das organizações pesquisadas, no sentido de conceder tratamento diferenciado ao hóspede freqüente.

Não foi identificada nenhuma semelhança da prática adotada pelos hotéis pesquisados com a tipologia de programas de fidelização indicada por RAPP e Collins (1994), que preconiza a existência de seis tipos de programas: recompensas, educacional, contratual, afinidade, serviço de valor agregado e alianças.

Na concepção de Peck et al (1999), os novos clientes e os já existentes – sejam compradores, intermediários ou consumidores – exigem diferentes estratégias de marketing, diferindo também quanto à alocação do orçamento destinado. A apropriada alocação de recursos orçamentários dependerá da situação da organização - se recém-instalada ou bem estabelecida - assim como do mercado – se em crescimento ou maduro. Na percepção destes autores, de uma maneira geral, as organizações gastam muitos recursos monetários e de tempo na aquisição de clientes e muito pouco na retenção de clientes.

A retenção de clientes é concebida por Pepper e Rogers (2001) como uma relação de aprendizagem. Mediante o desenvolvimento de um relacionamento entre clientes e a organização estabelece-se a motivação para que os clientes ensinem a

organização a personalizar os serviços que lhe presta, de acordo com as preferências individuais. Assim, torna-se conveniente para o cliente manter-se fiel a ela.

Adams (2001) afirma que o reconhecimento dos hóspedes e a oferta de serviço personalizado causam grande impacto junto deles, além de ser uma oportunidade para a organização distinguir e oferecer um tratamento especial a quem é leal a ela, o que favorece a sua retenção. Na investigação conduzida, considerando os clientes que se hospedaram acima de duas vezes, a maioria (66,67%) informou ter sido reconhecida pelo nome e 14,81% afirmaram ter percebido a memorização de seus gostos e preferências quanto à acomodação e a alimentos e bebidas. Estas informações foram ratificadas pelos clientes internos.

A adoção de instrumentos para pesquisa de opinião dos hóspedes, além de ser uma determinação da EMBRATUR, é também um instrumento que permite mensurar a extensão da satisfação dos clientes em relação aos serviços atuais, além de demonstrar o interesse e cuidado da organização por eles após a compra do serviço.

Tais instrumentos são considerados por Vavra (1993) como elementos do pósmarketing, o que possibilita a sua retenção, ou seja, a satisfação contínua e reforço aos clientes atuais e aos que já o foram.

Uma das ações praticadas é a propaganda boca-a-boca, que no modelo dos Seis Mercados Peck et al (1999), consideram as referências dadas pelos clientes como promoções oportunas e significativas e têm sua origem nos benefícios obtidos pelo sucesso da gestão do relacionamento.

A existência e importância da propaganda boca-a-boca podem ser identificadas, na investigação conduzida junto aos hotéis, através das fontes de indicação levantadas junto aos clientes externos: a empresa onde trabalha e amigos. E ainda, na unanimidade de respostas positivas quanto à recomendação do estabelecimento a amigos, parentes e clientes, o que com certeza iniciará um novo ciclo de propaganda boca-a-boca.

Faz-se necessário planejamento, definição de instrumentos e sistematização de medidas para aferição e acompanhamento de sua eficácia.

Não foi identificado nenhum programa de fidelização de acordo com a tipologia prevista nos teóricos pesquisados. Não evidenciou-se preocupação com o relacionamento de longo prazo.

Desta forma, infere-se que os estabelecimentos praticam tais ações, baseadas no feeling de seus gestores, uma vez que, conforme mencionado anteriormente, os profissionais por eles responsáveis detêm habilidades e competências focadas na área de turismo e hotelaria, mas não no marketing de relacionamento.

## 6. CONCLUSÃO

A utilização do marketing de relacionamento é uma ferramenta fundamental para conseguir entender o comportamento dos consumidores e atender às suas necessidades.

Finalizando, apresenta-se a conclusão em relação ao objetivo geral definido como norteador do estudo:

Identifica-se a utilização de forma tímida e não sistematizada, de alguns recursos do marketing de relacionamento, que encontram respaldo em seus estudiosos e princípios essenciais apresentados na revisão da literatura. As ações adotadas pelos hotéis são praticadas de forma incipiente, sem um planejamento estratégico de marketing, e são conduzidas de forma isolada, não havendo conexão entre elas.

## 5. REFERÊNCIAS

ADAMS, Bruce. Customer relationship management uncovers revenue from loyal guests. **Hotel and Motel Management**. Duluth. Vol. 216, p.36-37, 2001.

AIJO, Toivo S. The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing. **European Journal of Marketing**. Vol. 30, n.2, p.8-18, 1996.

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade**: a vantagem competitiva – como entender e identificar as necessidades de seus clientes. São Paulo: Makron Books, 1992.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 5a ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ANDRADE, N; BRITO, P.L; JORGE, W.E. **Hotel planejamento e projeto**. São Paulo: Senac, 2000.

**BNDES Setorial**. Rio de Janeiro, Março 2001.

CASTELLI, Geraldo. **Excelência em hotelaria**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CONNOLLY, Daniel J. **Understanding information technology investment decisionmaking in the context of hotel global distribution systems**: a multiple-case study. 1999. Tesis (Doctor of Philosophy in Hospitality and Tourism Management) Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.

CWIKLA, Liliana M. W. **Qualidade de atendimento**: estudo de multicasos em hotéis de luxo de Foz do Iguaçu. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção).

DESATNICK, Robert L; DETZEL, Denis H. **Gerenciar bem é manter o cliente:** como atingir e manter um atendimento superior ao cliente em toda a sua organização. São Paulo: Pioneira, 1994.

Estudo do mercado interno. In: **Estudos do turismo brasileiro.** EMBRATUR.Brasília, 1999.

FREITAS, Beatriz T. Marketing de relacionamento. In: **ABEMD -Associação brasileira de marketing direto:** Marketing direto no varejo. São Paulo: Makron Books, 2001.

FREITAS, Jodrian S Amorim. **A ISO-9004-2 e a qualidade em serviços.** Boletim técnico do SENAC, 1999. Disponível em <http://senac.br/boletim> em 23/04/2006 às 23:15h.

GIANESI, Irineu G; CORREA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços:** operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento:** estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1999.

GUMMESSON, Evert. The New Marketing - Developing long term interactive relationships. **Long Range Planning**, Vol. 20, No.4, 1987.

GUMMESSON, Evert. Making relationship marketing operational. **International Journal of Service Industry Manangement.** Vol. 5, No 5, p. 5-20, 1994.

GUMMESSON, Evert. Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis. **European Journal of Marketing.** Vol. 30, No. 2, p.31-44, 1996.

GUMMESSON, Evert. Productivity , quality and relationship marketing in service operations. **International Journal of Contemporary Hospitality Management.** Vol. 10, No. 1, p.4-15, 1998.

GRÖNROOS, Chirstian. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**. Vol. 32, No. 2, p. 4-20, 1994, disponível em <http://emeraldinsight.com> em 15/04/2006 às 23:45h.

GRÖNROOS, Christian. Marketing services: the case of a missing product. **Journal of Business & Industrial Marketing**. Vol. 13 No. 4/5, p.322-338, 1998.

KANDAMPULLY, Jay; DUDDY, Ria. Relationship marketing: a concept beyond the primary relationship. **Marketing Intelligence & Planning**, Vol 17, Issue 7, 1999, disponível em <http://www.emerald-library.com> em 04/05/2006 às 20:20h.

KOTLER, Phillip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5a. ed, São Paulo: Atlas, 1998.

PECK, Helen; PAYNE, Adrian; CHRISTOPHER, Martin; CLARK, Moira **Relationship marketing**: strategy and implementation. Oxford:Butterworth Heinemann, 1999.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. Relacionamento duradouro: como conquistar todosos clientes, mas um de cada vez. **HSM Management**. São Paulo, p.82-86 set/out 1997.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**: ed. compacta. São Paulo: Atlas, 1999.