FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: MARKETING
DISCIPLINA: MONOGRAFIA

Marketing de Relacionamento Como Diferencial Competitivo no Hotel Mercure Líder

DENISE DE CÁSSIA TEIXEIRA DE FRANÇA
Matrícula nº. 2068205/2

PROFESSOR ORIENTADOR: ALANO NOGUEIRA MATIAS

BRASÍLIA/DF, NOVEMBRO DE 2009

DENISE DE CÁSSIA TEIXEIRA DE FRANÇA

Marketing de Relacionamento Como Diferencial Competitivo no Hotel Mercure Líder

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. (a). Orientador (a): Alano Nogueira Matias

Brasília/DF, Novembro de 2009

Marketing de Relacionamento Como Diferencial Competitivo no Hotel Mercure Líder

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador (a): Alano Nogueira Matias

Banca Examinadora:

_____

Professor Orientador:

_____

Professor (a) Examinador (a)

_____

Professor (a) Examinador (a)

Brasília/DF, novembro de 2009

Dedico este trabalho aos meus pais pelo amor incondicional que sempre me dedicaram. Aos meus filhos Júlia, Mário Neto e Maria Vitória, razão e alegria da minha existência. Aos meus irmãos pelo apoio e amor eterno.

Agradeço primeiramente a Deus por nutrir minhas forças e orientar meu caminho. A todos os mestres do curso de Administração do Uniceub e especialmente ao orientador Alano Nogueira Matias sem o qual esse trabalho não teria se concretizado.

“Esqueça os males que te afligem, desculpa as ofensas de criaturas que te não compreendem, foge ao desânimo destrutivo e enche-te de simpatia e entendimento para com todos que te cercam” *Emmanuel*

RESUMO

Com a revolução tecnológica acentuada no século XX, significativas mudanças ocorreram no comportamento da indústria e da economia global, acirrando a concorrência comercial e possibilitando a interatividade entre empresa e cliente. Esse trabalho aborda temas relativos ao *marketing* de relacionamento estabelecendo conceitos, histórico, seleção e retenção de cliente, paralelo entre o marketing tradicional *versus* marketing de relacionamento, *market share* e *customer share, CRM* e suas soluções, com o objetivo de analisar a efetividade do *Marketing* de Relacionamento no hotel Mercure Líder. Para atingir o objetivo geral foram analisadas as ferramentas utilizadas no gerenciamento do relacionamento com os clientes do hotel. A metodologia empregada para o desenvolvimento da pesquisa foi o método exploratório dedutivo, com base em pesquisa bibliográfica e documental. Para a análise de dados, realizou-se um estudo de caso no Mercure Líder, unidade de negócios da Accor *Hospitality*, utilizando-se como instrumento de coleta de informação entrevistas não estruturadas. Esta pesquisa justifica-se pela realidade em que estão inseridas as organizações onde cada vez mais se torna nítida a reduzida diferença entre seus produtos e serviços e a oferta de sua concorrência para clientes compartilhados, exigindo o desenvolvimento de novas práticas que as diferenciem perante seu público.

Palavras Chave: *marketing de relacionamento; market share; customer share;* fidelização.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: As trocas relacionais no marketing de relacionamento.....19

Figura 2: Marcas Operantes na América Latina.....35

Figura 3: Programas Fidelidade Accor.....39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Retenção de Clientes versus Aquisição de Clientes..... 24

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 10
1.1 Tema 11
1.1.1 Delimitação do tema 11
1.2 Problema 11
1.3 Objetivos 11
1.3.1. Objetivo Geral 11
1.3.2 Objetivos Específicos 11
2 METODOLOGIA 12
2.1 Classificação da Pesquisa 12
2.2 Método de pesquisa 12
2.3 Técnicas de Pesquisa 13
3 EMBASAMENTO TEÓRICO 15
3.1 Breve Histórico do *Marketing* de Relacionamento 15
3.2 Conceitos de *Marketing de* Relacionamento 16
3.3 *Marketing* tradicional *versus Marketing* de relacionamento. 19
3.4 *Market Share* e *Customer Share* 20
3.5 Fidelização de clientes *versus* aquisição de clientes 22
3.6 Seleção de clientes 24
3.7 Retenção de clientes 25
3.8 CRM *(Customer Relationship Management)* e Suas Soluções 26
4 ESTUDO DE CASO 31
4.1 Breve Histórico da Accor *Hospitality* 31
4.2 *Marketing* de Relacionamento e CRM na Accor *Hospitality* 33
5 ANÁLISE CRÍTICA 37
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 41
REFERÊNCIAS 45
APENDICE A 47
APENDICE B 50
APENDICE C 54
ANEXO A 57

1 INTRODUÇÃO

A revolução tecnológica intensificada na segunda metade do século XX motivou grandes mudanças nas organizações e consequentemente na economia ao redor do mundo. O *marketing* está presente na história da humanidade e da origem do comércio. Na Idade Média, por exemplo, o escambo ou atividade de troca comercial, já apresentava foco no marketing.

Atuante e participante, o *marketing* vem acompanhando a evolução da economia utilizando-se de tecnologias emergentes na geração de novas tendências.

No início dos anos 90, surge uma nova convergência, o *marketing* de relacionamento, que segundo MacKenna (1992), o mercado passava por uma transição, da manipulação da mente dos clientes ao atendimento de suas necessidades. Registrando a obrigatoriedade em que se encontravam as empresas para se adaptarem a esse novo ambiente, no qual a competição apresenta-se muito mais acirrada do que na década de 70 e início de 80. Afirma ainda, que se tornou necessário desenvolver relações duradouras com clientes, para evitar que esses migrassem constantemente de produto para produto e de fornecedor para fornecedor à medida que surgissem novas opções e tecnologias.

Baseado nos conceitos de *marketing* de relacionamento, essa pesquisa pretendeu aprofundar-se na essência de sua filosofia em justificativa ao estudo da estratégia adotada pela Accor *Hospitality*, administradora do hotel Mercure Líder, inserido no mercado da indústria hoteleira, caracterizada pela personalização de seus clientes e pela busca da sua fidelização. A oferta de grande quantidade de produtos constitui uma concorrência cada vez mais acirrada pelo cliente que se utiliza de tecnologias e ferramentas sociais providas pela internet para fazer a escolha que melhor atenda as suas necessitadas.

Estruturou-se este trabalho com o seguinte formato: em seguida a essa introdução delimitou-se o tema, *Marketing* de Relacionamento Como Diferencial Competitivo no Hotel Mercure Líder, apresentou-se o problema a ser averiguado e seus objetivos, geral e específicos; a seguir, a metodologia utilizada na pesquisa.; em continuidade, o embasamento teórico sobre o marketing de relacionamento, englobando um breve histórico, conceitos, diferenças entre o marketing tradicional e o marketing de relacionamento, bem como a fidelização de clientes versus a aquisição de clientes ; abordou-se a seleção e retenção de cliente e na seqüência, o

CRM e suas soluções; em seguida apresentou-se o estudo de caso e a análise dos dados obtidos; por fim, concebeu-se as considerações finais.

1.1 Tema

Marketing de Relacionamento

1.1.1 Delimitação do tema

Marketing de Relacionamento Como Diferencial Competitivo no Hotel Mercure Líder

1.2 Problema

A utilização do *Marketing* de Relacionamento no Mercure Líder tem sido efetiva ao ponto de se tornar um diferencial competitivo para a organização?

1.3 Objetivos

1.3.1. Objetivo Geral

Analisar a efetividade do *Marketing* de Relacionamento no Mercure Líder.

1.3.2 Objetivos Específicos

a) Identificar as ferramentas utilizadas no gerenciamento do relacionamento com os clientes do Mercure Líder.

b) Analisar a relação custo *versus* benefício dos investimentos realizados em *Marketing* de Relacionamento no Hotel Mercure Líder.

c) Verificar se a orientação do Mercure Líder está voltada para seus clientes.

d) Examinar se os processos mercadológicos do hotel Mercure Líder oferecem meios para atendimento eficaz aos seus clientes.

e) Identificar as estratégias de gerenciamento do relacionamento com o cliente adotado pelo hotel.

2 METODOLOGIA

Para Demo (1983, p. 7), *"metodologia significa, etimologicamente, o estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência. É uma disciplina instrumental, a serviço da pesquisa".*

2.1 Classificação da Pesquisa

Para Santos (2005), a pesquisa pode ser classificada com base nos procedimentos técnicos utilizados pelo pesquisador e com base nos objetivos pretendidos. Quanto aos objetivos, foi utilizada a pesquisa exploratória que objetiva aprofundar e aprimorar idéias e a construção de hipóteses.

No que se refere à classificação da pesquisa quanto aos procedimentos usados, foi utilizado o estudo de caso. Segundo Santos (2005), o estudo de caso analisa com profundidade um ou poucos fatos, na busca de um grande conhecimento, rico em detalhes do objeto estudado e tem aplicação em qualquer área do conhecimento.

De acordo com Selltiz et al. (1967, *apud* GIL, 2004, p. 41) as pesquisas exploratórias são baseadas em "(...) a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com indivíduos que participaram das situações que envolvem o problema pesquisado; c) análise de exemplos que estimulem a compreensão".

Para realização deste trabalho, utilizou-se o levantamento bibliográfico realizado por meio de livros e artigos científicos, e, análise documental para fundamentar o embasamento teórico.

2.2 Método de pesquisa

Segundo Santos (2005), a pesquisa se utiliza de métodos para obter asseverações apresentadas como válidas. Entre os métodos de pesquisa estão os de abordagem e os de procedimentos.

O método utilizado neste trabalho quanto à forma de abordagem, que se refere ao modo como são desenvolvidos os procedimentos no estudo dos fenômenos para se chegar à verdade, foi o método dedutivo.

Para Santos (2005), o método dedutivo tem suas hipóteses centralizadas na situação geral para explicar as particularidades para a obtenção da conclusão afirmativa.

O método de procedimento utilizado, que se refere à forma de proceder do estudioso em cada etapa da pesquisa, foi o Estudo de Caso.

2.3 Técnicas de Pesquisa

Para Marconi e Lakatos (2003), as técnicas de pesquisa correspondem à parte prática da coleta de dados e classificam-se em documentação indireta e documentação direta.

Este trabalho utilizou-se da pesquisa documental. Para Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa documental consiste em um instrumental de apoio a qualquer pesquisa, utilizando materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Esse procedimento apresenta a vantagem de que os documentos constituem uma fonte rica e estável de dados, além de apresentarem baixo custo.

Quanto à finalidade utilizou-se a pesquisa aplicada que segundo Marconi e Lakatos (2003), tem como resultado a criação ou aperfeiçoamento de um produto, processo ou serviço que tenha potencial de sucesso no mercado e colabora na resolução de problemas concretos.

Em complemento à pesquisa foram realizadas entrevistas com o gerente de *marketing* e parcerias estratégias da Accor *Hospitality* na América Latina no dia 04 de novembro de 2009. No dia 05 de novembro de 2009 realizou-se entrevistas com o Assistente de CRM Accor, com o Sub-Gerente e com o Gerente de vendas do hotel Mercure Líder. Nas entrevistas realizadas com o gerente de *marketing* e parcerias estratégicas da Accor *Hospitality* na América Latina e com o Assistente de CRM Accor utilizou-se de um *conference call* justificado pela distância entre entrevistados que desenvolvem suas atividades em São Paulo - SP e entrevistadora que desenvolveu sua pesquisa em Brasília – DF. A entrevista foi gravada com a autorização dos entrevistados e posteriormente transcrita respeitando-se o completo teor do seu conteúdo. Em continuidade, entrevistou-se no dia 05 de novembro o Sub-Gerente do hotel nas dependências do próprio hotel em momentos distintos,

sendo gravadas e posteriormente transcritas, seguindo o mesmo padrão utilizado nas duas primeiras entrevistas.

Segundo Santos (2005), a entrevista é um instrumento de pesquisa e um grande aliado dos pesquisadores e desde que usada com critério técnico os resultados serão bons. Pode ser estruturada ou padronizada e não-estruturada. No primeiro tipo as perguntas são as mesmas para todos os entrevistados, garantindo maior controle nas respostas e no resultado do estudo. No segundo, o entrevistado tem maior liberdade para formular suas respostas e o entrevistador não está obrigado a obedecer a qualquer tipo de roteiro preestabelecido. A dificuldade nesse tipo de entrevista está na reorganização e quantificação dos dados obtidos. Para o desenvolvimento deste trabalho realizaram-se entrevistas não-estruturadas.

3. EMBASAMENTO TEÓRICO

Neste capitulo, desenvolveu-se breve histórico e conceitos de *Marketing* de Relacionamento. Em seguia discorreu-se sobre o *Marketing* tradicional *versus Marketing* de relacionamento. Prosseguiu-se tratando da Fidelização de Clientes *versus* Aquisição de Clientes, passou-se então aos temas Seleção e Retenção de Clientes. Em continuidade abordou-se o CRM *(Customer Relationship Management)* e suas soluções.

3.1 Breve Histórico do *Marketing* de Relacionamento

O *marketing* está evidente ao longo da história da humanidade, desde a própria origem do comércio. No entanto, se comparado a outros campos do saber o *marketing* é um campo novo tornado-se difícil definir o momento do surgimento de uma nova tendência de *marketing*.

Segundo McKenna (1992), o *marketing* é uma invenção do século XX e seu maior objetivo foi o de incutir-se na mente dos consumidores mudando sua forma de pensar, influenciando-os de uma forma positiva e direcionada por meio de uma combinação entre identificação da marca, promoção, entretenimento e manipulação. Por volta dos anos 60 surgiram as práticas tradicionais de *marketing* denominadas 4Ps (produto, praça, promoções e preço), utilizadas unicamente para atrair novos consumidores. A prioridade dos profissionais de *marketing* estava nas vendas e promoções e pouco se preocupavam com os relacionamentos.

Para Grönroos (1995), no modelo do composto de *marketing,* as transações ou trocas são os conceitos centrais.

Com o progresso da tecnologia que transpôs fronteiras, criaram-se novos ambientes cada vez mais competitivos em que as organizações utilizavam-se do *marketing* para atrair a atenção do público. Percebeu-se que investir somente na atração de novos clientes não era suficiente para sustentar negócios e promover lucros.

Madruga (2004), considera que o *marketing* de relacionamento é conhecido como um novo paradigma e o seu conceito foi construído a partir de várias teorias como o *marketing* de serviços, *marketing* industrial, gestão pela qualidade e teorias organizacionais. O autor elucida que nos anos 70 surgiram duas correntes de

pesquisa, uma originada na Escandinávia, *The Nordic School of Services,* baseada no *marketing* de serviços, e outra originada nos EUA, *Intenational Marketing and Purchasing of Industrial Goods* – IMP Group, fundamentada no *marketing* industrial com a sua rede de relacionamentos. O pensamento capital das duas escolas passou a ser a edificação e a conservarão de relacionamentos, contudo, o *marketing* industrial e a sua rede de relações foi impresso por Berry em1983 nos EUA e vem se reproduzindo pelo mundo.

Na década de 90, os papéis do comprador e do fornecedor se inverteram: os clientes deixaram de ser perseguidos para serem tratados como especiais e cultivados (SWIFT,2001).

McKenna (1992) afirma que o *marketing* está passando por uma transição, da manipulação da mente dos clientes ao atendimento de suas necessidades, onde as organizações estão se adaptando a um novo ambiente, no qual competir é muito mais difícil do que na década de 70 e início de 80. Afirma ainda, que é necessário desenvolver relações duradouras com os clientes, para evitar que os clientes migrassem constantemente de produto para produto e de fornecedor para fornecedor à medida que surgissem novas opções e tecnologias.

O *marketing* de relacionamento foi delineado pelas diversas mudanças no ambiente num momento em que o cliente é reconhecido como o principal agente participante do processo de troca e garantia de sucesso para a década de 90. O avanço tecnológico proporcionou relevante impacto no *marketing* tornando possível a gestão de relacionamento com clientes em larga escala. No contexto dessas condições, observa-se o surgimento de uma nova tendência de *marketing,* o *Marketing* de Relacionamento.

3.2 Conceitos de *Marketing de* Relacionamento

O conceito de *marketing* de relacionamento desenvolveu-se a partir dos anos 90. Esta filosofia de gestão surge da necessidade de reformulação das atividades entre comprador e vendedor perante as constantes mutações do mercado.

Para Gordon (2001), o *marketing* de relacionamento é o processo sucessivo da descoberta de novos produtos e serviços significativos para clientes individualizados e a distribuição dos seus benefícios em longo prazo.

Mckenna (1992) conceitua *marketing* de relacionamento como a integração do cliente à elaboração do produto no desenvolvimento de processos sistemáticos de interação que construirá relacionamentos duráveis entre a organização e o cliente.

Gronross (1995) enfatiza que a meta do *marketing* de relacionamento é manter clientes, diferentemente do *marketing* de transação que é conquistar clientes.

Observa-se que a discussão em torno dessa nova tendência, *marketing* de relacionamento, baseia-se na valorização do cliente e relacionamentos de longa duração, levando-se ao entendimento que as ações e investimentos de *marketing* passaram a visar à manutenção dos clientes no médio e longo prazo.

Para Stone (2002), *marketing* de relacionamento é o uso de uma ampla gama de técnicas e processos de *marketing,* vendas, comunicação e cuidado com o cliente para identificar sua clientela de forma individualizada e nominal, desenvolvendo um relacionamento entre a sua empresa e cada um de seus clientes prolongando essa relação por muitas transações. Torna-se necessário gerenciar esse relacionamento para o benefício dos seus clientes e da sua organização.

Segundo Hooley (2001), a construção de relacionamentos entre a empresa e seus clientes com o intuito de melhorar o *feedback* e finalmente estabelecer a lealdade do cliente define o *marketing* de relacionamento.

Berry (*apud* UGALDE, 2004) foi o pioneiro na apresentação do termo *marketing* de relacionamento definindo-o como sendo a atração, a manutenção e em organizações multiserviços, o aumento de relacionamentos com clientes. Ressaltou que a atração de novos clientes deveria ser considerada apenas como um dos passos do processo de *marketing.* A consolidação dos relacionamentos, a fidelização de clientes e a disposição da organização em servi-los é que deveria ser considerado *marketing*.

Na evolução do conceito de *marketing* de relacionamento, outros autores como Mckenna (1992), Morgan e Hunt (*apud* UGALDE, 2004), alertaram para outros relacionamentos relevantes para a oferta de valor aos clientes. Na ampliação dessa visão, o *marketing* de relacionamento compreende um número maior de interações do que aquelas restritas a interações com clientes. Em continuidade, demonstram essa abrangência de troca relacionais como ilustrado na figura 1. A figura apresenta dez formas de *marketing* de relacionamento na operação de uma organização. As

dez formas dividem-se em quatro tipos de classificações de parceiros: parceiros fornecedores, parceiros internos, parceiros laterais e parceiros compradores.

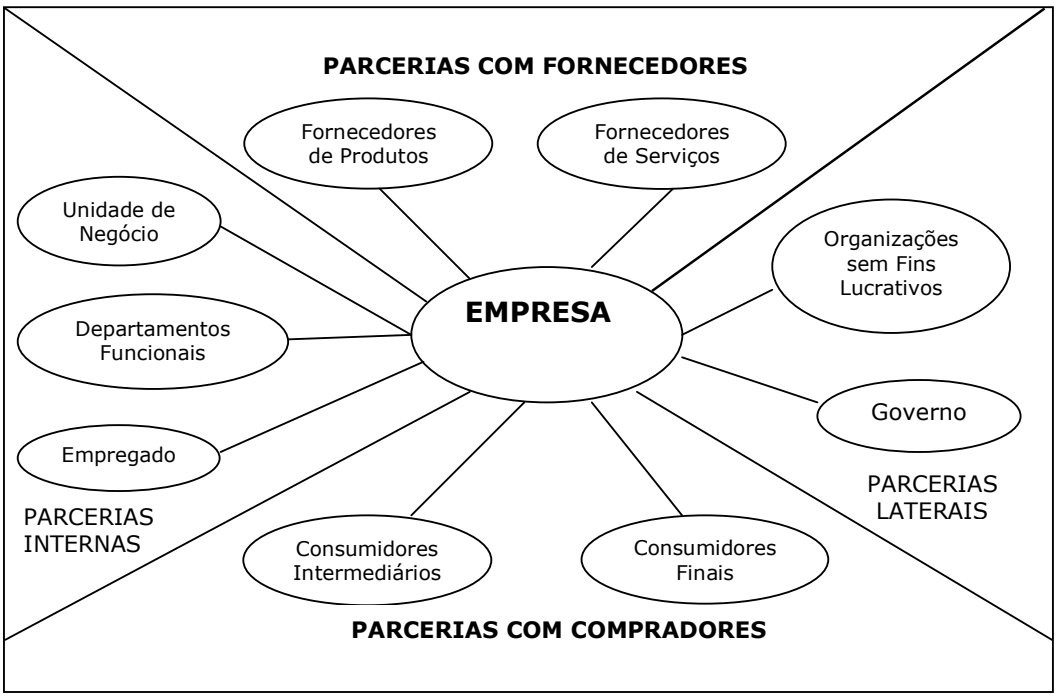


Figura 1: As trocas relacionais no *marketing* de relacionamento
Fonte: Morgan (apud UGALDE 2004)

Analisando-se a figura 1, compreende-se que o *marketing* de relacionamento é mais complexo e abrangente, pois a construção do relacionamento envolve a organização e os seus *stakeholders* diferentemente do *marketing* tradicional.

Dentro desse aspecto, Berry (*apud* UGALDE, Marise. *Marketing* de Relacionamento: por que Adotar? Think, Por Alegre, v.2, p.87-92, jul./dez. 2004) enfatiza que os relacionamentos são importantes para as organizações porque representam a conexão com o amanhã que representa o futuro, ou seja, com os clientes, com os funcionários e com os parceiros de amanhã, sendo que estes ajudam a organização a criar relacionamentos com os clientes. Berry (2001) complementa afirmando que o *marketing* de relacionamento implica em atrair, manter e aprimorar os vínculos com os clientes integrando-os a empresa, formando uma rede mais ampla de relacionamentos do que aquela constituída exclusivamente pelos interesses das trocas comerciais.

Para Grönroos (1995), *marketing* de relacionamento é formar, conservar e expandir relacionamentos com consumidores e outros parceiros, com lucro, de

maneira a atingir os objetivos das partes envolvidas, alcançados pela troca mútua de promessas e seu cumprimento.

A evolução do conceito de *marketing* de relacionamento demonstra que para atingir resultados consistentes faz-se necessário a ampliação da linha de relacionamentos de parceiros que buscam acompanhar as freqüentes mudanças de ambiente por meio da exploração de tecnologias que facilitam a comunicação, o estabelecimento e gerenciamento de vínculos duradouros essenciais para a criação de vantagem competitiva.

Do final dos anos 90 ao século XXI, verifica-se que o *marketing* de relacionamento vem se aprofundando na construção de relacionamentos de longo prazo com grupos seletos de clientes, com o objetivo de conhecê-los e compreendê-los, envolvendo a organização para atender suas necessidades e encantá-los na busca de estabelecimento de parcerias de longa duração como estratégia para desenvolvimento de negócios em que ambos, empresa e cliente, obterão lucro com a essência de sua filosofia e utilizando-se amplamente da internet e de tecnologias emergentes.

3.3 *Marketing* tradicional *versus Marketing* de relacionamento.

As mudanças e novas tendências do *marketing* vêm ocorrendo em virtude do acelerado desenvolvimento tecnológico, que facilita a difusão das informações e torna cada vez mais acirrada a concorrência entre as organizações. Mudanças geram progresso e para acompanhar essa evolução, flexibilidade e agilidade são competências essenciais.

O *marketing* de relacionamento e o *marketing* tradicional diferem em várias vertentes. Boyett (2003) estabelece amplas comparações referentes ao tema com base nos textos de autores como Peppers e Rogers, Davis Junior e Mqanrodt, Gordon e MacKenna. Aponta que a abordagem e comunicação no *marketing* tradicional têm como objetivo conquistar o maior número de consumidores, diferindo do *marketing* de relacionamento onde o objetivo central é estabelecer um relacionamento de longo prazo mutuamente vantajoso. Assinala que o *marketing* tradicional vende um produto de cada vez para o maior número possível de clientes enquanto que o *marketing* de relacionamento procura vender o maior número possível de produtos para um cliente de cada vez.

Verifica-se que o cerne da discussão entre o *marketing* tradicional ou de massa e o *marketing* direto ou de relacionamento, está na abrangência do público alvo. O primeiro concentra seus esforços em vender para uma grande quantidade de clientes visando uma fatia do mercado. A filosofia do *marketing* de relacionamento prega a atenção personalizada para garantir a venda de uma variedade de produtos para um mesmo cliente por um longo tempo, ou seja, compete por uma fatia de clientes.

Boyett (2003) enfatiza que o *marketing* tradicional procura adquirir um fluxo constante de novos clientes, comunicando-se de maneira a transportar o cliente até o produto. Em correspondência o *marketing* de relacionamento gerencia informações sobre clientes individuais, dispondo-se a desenvolver e proporcionar o produto que melhor atenda as necessidades de cada cliente específico, caracterizando clientes e adquirindo um fluxo constante de novos negócios a partir de clientes já existentes, estabelecendo diálogo com os clientes em que ouvir e aprender faz parte da sua filosofia. Boyett (2003) finaliza suas considerações registrando que o *marketing* tradicional pratica a distribuição como o canal que conduz o produto do produtor ao consumidor, confiando que os clientes devem ser tratados igualmente. Para o *marketing* de relacionamento a distribuição é um processo que permite que o cliente realize suas escolhas de forma a obter o valor desejado pelo meio e organização de sua preferência. Em seus fundamentos, os clientes devem ser tratados individualmente.

Destaca-se na relação entre o *marketing* tradicional e o *marketing* de relacionamento a migração do todo para o individual, das transações para os relacionamentos. Nessa tendência de *marketing* as marcas deixam de ser soberanas para ceder lugar à soberania do consumidor que, por exemplo, pelo uso de mídias sociais estabelecem contato direto com organizações e consumidores de todo o planeta, mantendo-se atualizado e consequentemente fazendo-se respeitar.

3.4 *Market Share* e *Customer Share*

Com base nas considerações e conceitos expostos no desenvolvimento desse trabalho, verifica-se que dentre as transformações por que vem passando o *marketing,* faz-se necessário conceituar *Market Share* e *Customer Share* para o entendimento do seu impacto no cenário competitivo futuro.

Peppers (1996) assevera que o futuro do *marketing* será determinado pela distribuição individualizada e mídia segmentada e interativa. *Market Share* pela tradução literal do inglês, quota de mercado, tem a seguinte composição: *market* significa mercado e *share,* divisão ou quota. Na tradução da expressão utilizada pelo *marketing,* participação no mercado. Segundo Kotler (2005), indica a fatia de mercado detida por uma organização e sua medida quantifica em porcentagem a quantidade do mercado dominado por uma organização. Seguindo a mesma linha de raciocínio, considera-se *Customer Share,* quota de clientes e o seu compartilhamento junto ao mercado.

Segundo Peppers (1994), o *marketing* de relacionamento concentra seus esforços na quota de clientes, não na quota de mercado. A proposição central, a definição de objetivos, para qualquer negócio em um mundo individualizado, é a fatia de clientes.

Longo (1998) contribui com a percepção de que as organizações passaram a ter como objetivo central a conquista do c*ustomer Share* em substituição ao m*arket Share,* apontando para a mudança de pensamento em que a prioridade deixa de ser a escala de transação de *marketing* e vendas, e passa a ser o alcance, o âmbito e o escopo da relação com o cliente. Define, portanto, que o sucesso das organizações não está na conquista do *market share,* pois passou ao c*ustomer share,* justificado pela essência do *Marketing* de Relacionamento.

As diferenças entre o *marketing* de relacionamento e o *marketing* tradicional acentuam-se no século XXI em um mundo marcado pelo excesso de similaridade entre empresas e produtos, colocando o marketing de relacionamento em vantagem pela capacidade em ser algo a mais onde o restante se iguala, caracterizando-o como um diferencial competitivo. Aproximar-se do cliente oferecendo soluções e não apenas produtos, contribuem para a criação de vínculos que despertarão respeito, valorização e retorno para os envolvidos em qualquer negociação.

Vender produtos ou oferecer serviços de qualidade deixou de ser o principal objetivo das organizações. Seu maior desafio é aumentar a participação da quota de cliente disponível no mercado. Valores e a cultura dos clientes devem ser conduzidos para o desenvolvimento de relacionamentos duradouros. Somente por meio da percepção de reconhecimento por parte da empresa é que o cliente aceitará o estabelecimento de vínculo e construção de relacionamentos, consolidando uma permuta valorosa para ambas as partes. Verifica-se que esse é um processo que

demanda atenção e investimentos para a materialização do *marketing* direto e sua busca por relações de qualidade.

3.5 Fidelização de clientes *versus* aquisição de clientes

Tradicionalmente, as empresas concentravam-se na conquista de novos clientes e não na retenção dos clientes já existentes. Neste caso, a ênfase fica na realização de vendas e não na construção de relacionamentos.

Para Stone (2002), a aquisição e retenção de clientes permeiam todos os fins do *marketing* de relacionamento. Por mais que uma empresa seja bem sucedida na qualidade de seus produtos e serviços e que seu relacionamento com os clientes seja extremamente satisfatório, sempre haverá um desgaste com o êxodo de clientes, por isso é preciso que existam programas de aquisição. As empresas sempre vendem para dois grupos de clientes: os novos e os de retorno. As necessidades daqueles clientes que retornam à empresa são identificáveis e já foram anteriormente satisfeitas pelos produtos e serviços ofertados. O *marketing* direcionado a esta modalidade de cliente é menos oneroso do que o *marketing* empregado na aquisição de novos clientes. É mais barato reter do que adquirir.

Manter os clientes fidelizados e satisfeitos pode ser uma estratégia para a aquisição de novos clientes sem o custo operacional de táticas onerosas, posto que o cliente retido pode se tornar um divulgador de sua empresa, indicando e defendendo seus produtos e serviços para os seus amigos, colegas e familiares. Destaca-se que uma estratégia eficiente de retenção passa pelo conhecimento comportamental e das necessidades de seus clientes. Um programa de relacionamento tem que ser vantajoso para ambos.

Kotler (2005), quanto à necessidade de retenção de consumidores, aponta que o custo de aquisição é cinco vezes maior do que o custo de manutenção, já que o esforço a ser despendido em convencer consumidores satisfeitos a abandonar seus fornecedores é muito elevado.

Peppers (1994) analisa que independente do tipo de negócio, existe a necessidade de avaliar a possibilidade de a empresa estar gastando demasiadamente com a aquisição de clientes e menos com a retenção dos já existentes.

Custo de Aquisição de um Cliente Novo:			**US$20**
Custo de Retenção de um Cliente Já Existente:			**US$ 4**
Ênfase na Aquisição		**Ênfase na Retenção**	
Adquirir 6 clientes	US$120	Adquirir 3 clientes	US$ 60
Reter 5 clientes	US$ 20	Reter 20 clientes	US$ 80
Custo total	US$140	Custo total	US$140
Total de clientes	**11**	**Total de clientes**	**23**

Quadro1**: Retenção de Clientes *versus* Aquisição de Clientes**
Fonte: Marketing um a um: *marketing* individualizado na era do cliente/ Don Peppers, Martha Rogers; tradução Luiz Frazão Filho - Rio de Janeiro: Campus, 1994.

Para Kotler (1998), empresas que não citam em sua contabilidade o valor dos consumidores leais estão em falta. Se por exemplo uma empresa tem um custo médio com vendedores de $300 com número médio de 4 visitas, o custo para atrair um cliente novo será de $1.200, não agregando a este valor o custo com propagandas, promoções, planejamento, produção entre outros. Se esta mesma empresa tem uma receita anual com este consumidor de $5.000 e o seu número médio de lealdade for de 2 anos sendo que sua margem de lucro é de 0,10% o valor da duração do consumidor renderá $1.000. Há um gasto maior de captação do que o real valor do cliente. Sendo assim, ao menos que seja estabelecido um plano de contenção de custos, e o aumento das vendas, bem como retê-lo por um período mais longo, esta empresa estará fadada a falir.

A segurança financeira de uma organização depende da geração de clientes satisfeitos e leais. Cliente satisfeito e leal é aquele que compra e recompra muitas e repetidas vezes, recomendando o produto aos amigos, e desta forma, contribuindo para o sucesso da organização.

Marketing de Relacionamento é criar, manter e intensificar relacionamentos fortes e valiosos com clientes e outros atores. O objetivo principal é a geração de

relacionamentos de longo prazo com clientes, distribuidores e fornecedores, gerando, desta forma, a idéia de construção de bons relacionamentos, que resultarão em transações lucrativas.

Para tanto, a empresa terá que honrar suas promessas ao cliente de oferecer bons serviços e produtos, de qualidade e com preços justos.

3.6 Seleção de clientes

A filosofia do *Marketing* de Relacionamento coloca o cliente no centro das atenções. Conhecer e relacionar-se com clientes demanda tempo, investimentos e dedicação. Sendo assim, a seleção de clientes torna-se imprescindível, pois essa filosofia não busca quantidade e sim qualidade.

Ao adotar esta filosofia, as empresas se concentrarão nos clientes apropriados, com potencial de desenvolvimento de relações duradouras, e rejeitarão os que não se adaptam à empresa por diversas razões como, por exemplo, impossibilidade por parte da empresa em entregar o produto ou serviços ao cliente.

Segundo Kotler (1998), o *marketing* de relacionamento seria a palavra chave e o ponto de partido são os chamados consumidores prováveis, ou seja, aqueles que podem comprar. Investindo tempo e atenção sobre os prováveis a empresa seleciona aqueles que têm potencial interesse no produto e condições de viabilizar o preço cobrado pelo mesmo. Os não qualificados são imediatamente repelidos porque não trariam rentabilidade. Assim os consumidores potenciais tornam-se qualificados e a empresa agora tem a missão de transformá-los em novos consumidores para *a posteriori* transformá-los em consumidores leais. Estes podem até mesmo continuar comprando de outros fornecedores, pois somente quando transformados em clientes é que passarão a comprar apenas de uma empresa nas categorias relevantes de produtos. Nesta fase, o novo desafio é transformá-los em advogados, ou seja, em clientes que advogam e estimulam outras pessoas a comprar. Por fim pretende-se fazer com que se tornem parceiros, onde o trabalho conjunto opera-se em forma de parceria. É importante o reconhecimento que diversos fatores podem levar estes consumidores, em qualquer estágio do processo, a tornarem-se inativos, o desafio neste ponto será reconquistá-los, já que o custo da recuperação é menor do que o da aquisição de novos clientes ou consumidores.

3.7 Retenção de clientes

Com a crescente concorrência estabelecida principalmente pela globalização, a retenção de clientes torna-se um grande desafio.

Kotler (1998) cita duas formas de aumentar a taxa de retenção. A primeira é dificultar a troca de fornecedores, já que o cliente terá propensão a ficar na empresa que já está, não só por uma questão de comodidade, mas porque a troca pode envolver aumento de custos, perda de tempo com a procura e negociação, perda de descontos por habitualidade entre outros. Ademais entregando alto grau de satisfação ao seu cliente através de um programa de *marketing* de relacionamento torna o êxodo mais difícil, ainda que o concorrente oferte preços mais cômodos ou trace novas técnicas de persuasão.

Em continuidade traça um rol de questões que as empresas devem praticar a si mesma quando ocorre a migração de consumidores para outras empresas concorrentes. São questionamentos que visam encontrar os motivos do abandono a fim de criar programas de retenção mais eficazes. Sendo assim, faz-se necessário avaliar a oscilação nas taxas de abandono durante o ano e o comportamento da variação de retenção de clientes, por região, escritório, vendedor ou distribuidor. Análises da relação entre as taxas de retenção e as mudanças de preços, do histórico da migração dos consumidores perdidos, bem como o tempo de retenção de clientes pela organização, colaboram para a segunda etapa desse processo que confrontará estas pesquisas com fontes externas como estudos de *benchmarking* e estatísticas de associações de comércio e indústria.

Boyett (2003) ressalta que a retenção de clientes é fundamental para os lucros na maioria das empresas ressaltando:

1. Aumento da receita por cliente – com o passar do tempo existe a probabilidade do cliente aumentar seus gastos.
2. Queda dos custos operacionais – considera-se a facilidade no atendimento ao cliente pelo conhecimento estabelecido entre as partes envolvidas.
3. Obtenção de mais referências pessoais – Além de gastar mais ao longo prazo e custar menos para os serviços, os clientes fiéis tornam-se

excelente fonte de referências, revelando uma grande fonte de novos clientes para a empresa.

4. Possibilidade de cobrança de preço adicional – clientes de longo prazo costumam pagar mais pelos mesmos produtos ou serviços, gerando maior lucratividade. São menos resistentes a preços, estão acostumados com os processos, com os colaboradores da empresa e com a linha de produtos e serviços.

3.8 CRM *(Customer Relationship Management)* e Suas Soluções

A evolução das tecnologias de informação e comunicação sobre a sociedade contemporânea mudou o relacionamento entre empresas e consumidores possibilitando a interatividade e a abordagem individual.

Segundo Peppers (1994), essa nova condição da sociedade exigiu novos parâmetros de referência, um novo paradigma para a atividade de *marketing* baseado não em mercado de massa, mas em mercados personalizados. Esse paradigma não teve sua origem na fabricação em série, mas da possibilidade de produção personalizada, distribuição individualizada e mídia comercial interativa e dirigida controladas por computador. Surge então, o CRM, *Customer Relationship Management* ou Gerenciamento do Relacionamento com Clientes.

Para Stone (2001), CRM é uma visão do relacionamento com os clientes que surgiu para substituir ou complementar as formas já conhecidas e avaliadas de estabelecer negociações, influenciada pela rápida mudança no comportamento do cliente, resultante das novas tecnologias de marketing direto, como *telemarketing* e *World Wide Web.*

Souza (2006) define CRM como uma filosofia de negócio a permear as estratégias e táticas das empresas.

Bretzke (2000) amplia o conceito de CRM como a integração entre o *Marketing* e a tecnologia da informação, que tem como objetivo prover as organizações de meios eficazes e integrados para acolher e recompensar o cliente, em tempo real, transformando dados coletados em informações a serem difundidas e utilizadas pela empresa como diferencial no atendimento ao cliente. A tecnologia da informação é determinante no modo de pensar e realizar negócios, pois possibilita que a empresa estabeleça uma tática de gerenciamento do

relacionamento do cliente, adotando categoricamente o *marketing* de relacionamento.

A crescente utilização da tecnologia da informação se dá pelo seu barateamento e disponibilidade, tornando-se um facilitador para que as organizações possam coletar e gerenciar informações, de forma sistemática, com custo reduzido sobre seus clientes, concorrentes, fornecedores e mercado em geral.

Boyett (2003) ressalta a necessidade do entendimento relativo à gerência do relacionamento com o cliente que não é uma solução orientada por tecnologia para gerenciamento de marketing de vendas, mas a tecnologia é um dos componentes do CRM que passa por quatro etapas essenciais para a sua implementação: 1) Identificação dos clientes e construção de um banco de dados de informações-chave sobre o comportamento de compras de cada um deles. 2) Caracterização dos clientes de acordo com o seu valor para a empresa. 3) Interação com os clientes visando aprendizado sobre suas necessidades, interesses e prioridades. 4) Oferecer produtos e serviços customizados aos clientes.

Ao deliberar pela implementação de um projeto de CRM, a organização estará voltando sua orientação para o cliente, sendo que o relacionamento passa a ser um diferencial competitivo e o CRM se converte em uma ferramenta de *marketing* tão importante quanto os 4ps, produto, preço, promoção e praça.

O estabelecimento de relacionamento no cenário competitivo atual, caracterizado por céleres e intensas mudanças, exige preciso monitoramento das informações que são consideradas fundamentais para a estratégia organizacional com poder de identificar as mudanças no mercado, e oferecer suporte à tomada de decisão. A informação passa a constituir-se em capital essencial como outros ativos organizacionais, como um insumo básico para o desenvolvimento das atividades da empresa, adquirindo papel fundamental na atividade gerencial estratégica e de relacionamento, Valentim (*apud* BRAMBILLA, 2008).

Para Brambilla (2008), somente depois de satisfeito a sua necessidade de informação, a empresa terá condições de conhecer seus clientes, interagir com os mesmos e estreitar relacionamentos. Bretzke (2000) destaca que as informações adequadas são essenciais ao CRM, capacitando a organização a fornecer produtos e serviços específicos e personalizados para cada cliente, construindo relações de longo prazo.

Para autores como Gordon, Mckenna, Bretzke , dentre outros, o contexto da dimensão tecnológica do CRM engloba as seguintes variáveis: Tecnologia da Informação (TI), banco de dados, *Data Base Marketing, Data Warehouse,* e *Data Mining,* conceituadas a seguir.

Tecnologia da Informação (TI) termo utilizado para caracterizar todos os recursos não humanos dedicado a criar, armazenar, processar, trocar e utilizar informações numa gama diversa de formatos.

Brown (2001) afirma que a tecnologia a ser adotada dever ser adequada a estrutura, o negócio e objetivos da organização usuária do CRM.

Hansotia (*apud* BRAMBILLA, 2008), apresenta a Tecnologia da Informação como o elemento facilitador na execução tecnológica do CRM que apresenta o desafio da integração de sistemas.

O CRM utiliza grande quantidade de dados que necessitam de armazenamento e gerenciamento adequados. Sendo assim, os bancos de dados são imprescindíveis para o seu funcionamento significando importante variável tecnológica.

O *Ninth New Collegiate Dictionary do Webster* (*apud* NASH, 1994) conceitua banco de dados como uma coletânea de dados organizada especialmente para uma busca e recuperação rápida, por meio de um computador. Originariamente o termo banco de dados era aplicado a um conjunto de dados de pesquisas de mercado, coletivas ou em blocos sobre mercados concorrentes, demografia, tendências de vendas, dentre outras.

Segundo Bretzke (2000), *Data Base Marketing* é uma ferramenta que trata, modela, armazena e dissemina todas as informações sobre os clientes. Seu correto emprego exige expediente de análise estatística avançada.

Para Nash (1994) *Data Base Marketing* é uma ferramenta recente e determinante do *marketing*, vantajosa para uma multiplicidade de ações de *marketing* como segmentação, ações customizadas, geração de perfil de clientes, suporte a serviços e identificação de oportunidades de vendas.

A implantação do *Data Base Marketing* depende do bom uso da tecnologia por parte da organização, mas também que haja inteligência de armazenamento dos dados, transformação da informação e, principalmente, utilização e atualização constante dos dados para garantir a sua eficiência (MADRUGA, 2004).

A utilização da tecnologia de banco de dados foi desdobrada dos departamentos internos de informática ou CPDs para as áreas de relacionamento com clientes, a fim de gerar e controlar ações mercadológicas (NASH, 1994).

Verifica-se que banco de dados pode ser uma ferramenta operacional ou mercadológica. O banco de dados operacional é utilizado pelas empresas para reunir informações a serem utilizadas em suas ações operacionais. O banco de dados mercadológico contempla requisitos importantes, como a soma de serviços e tecnologia, para atender às necessidades dos clientes e concomitantemente, as necessidades de *marketing*.

Bretzke (2000) considera *Data Warehouse* (DWH), como processo responsável pela integração dos dados da empresa em um único repositório, refinado e consistente, que oferece informações confiáveis para dar suporte à tomada de decisões estratégicas nas organizações. O DWH consolida as informações de múltiplas fontes operacionais internas ou dados externos objetivando a geração de uma visão acurada e padronizada dos clientes e da própria empresa.

Segundo Stone (2001), a maior vantagem desse recurso é permitir que as organizações construam sistemas de *marketing* e de vendas otimizadas para trabalhar cm as transações e com a estrutura organizacional especifica da empresa. Dessa forma, os problemas de analise passam a ter a possibilidade de resolução adequada a diferentes conjuntos de prioridades, oferecendo, por exemplo, modelos de lucros e cartões de pontuação (*scorecards*) com base na gestão de clientes ou na identificação de grupos de clientes que exigem tratamento diferenciado em toda a empresa.

A tradução do termo *Data Mining* no *marketing* recebe vários tratamentos. Stone (2001) define como exploração de dados. Srivastava (*apud* BRAMBILLA, 2008), traduz o termo como mineração de dados, responsável pela captação e cruzamento de informações relevantes e das características comportamentais do cliente. Seu foco primário é voltado para a busca de conhecimento, até então indisponível que será utilizado para prognosticar o futuro e automatizar a análise de uma expressiva gama de conjunto de dados. Bretzke (2000) apresenta a utilização de d*ata mining* como uma ferramenta utilizada na busca de clientes mais vantajosos para a organização.

Feldens (1999) reporta que nas organizações em que o d*ata mining* é aplicado, as ferramentas apóiam a extração de valor a partir das bases de dados,

cadastros, transações, pesquisas, dentre outros, em vista que informações representam um ativo comumente subutilizado pelas empresas. A data mining se propõe a apoiar a descoberta de conhecimento novo, útil e interessante para a organização.

O CRM viabiliza a identificação, o atendimento e o gerenciamento de clientes e suas necessidades por meio da utilização de modernas tecnologias. Entretanto o estabelecimento de relacionamentos de longa duração e de qualidade requer a captação, a constante atualização e o gerenciamento de informações, gerado por grande volume de dados. Sendo assim, as constantes transformações no ambiente competitivo em que se insere as organizações, impele que sejam conhecidos e identificados seus clientes, tornando ainda maior o valor das informações para a tomada de decisão nas organizações que adotam o *marketing* de relacionamento como estratégia fundamental para o seu desenvolvimento. Dessa forma, o CRM traduz-se em importante ferramenta para a empresa e análise de informações, transformando essas em valioso ativo da organização.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será apresentado o estudo de caso realizado no hotel Mercure Líder que buscou identificar se a utilização do *Marketing* de Relacionamento tem sido efetiva ao ponto de se tornar um diferencial competitivo para a organização.

O estudo foi baseado em artigos e informações divulgadas no *site* e intranet da Accor *Hospitality*, administradora da marca Mercure, e entrevistas realizadas com gestores da Accor e Mercure Líder.

Para melhor entendimento do estudo de caso, iniciou-se com a apresentação e informações sobre a Accor *Hospitality*. Em seguida abordamos a rede Mercure e o Mercure Líder. Em continuidade, descrevemos o *Marketing* de Relacionamento e CRM na Accor *Hospitality*.

4.1 Breve Histórico da Accor *Hospitality*

Accor, multinacional francesa, detentora da liderança do segmento de hotéis na Europa, está presente em cerca de 100 países e possui mais de 150.000 colaboradores. Com mais de 40 anos de experiência, atua em duas grandes áreas de negócios: a) Hotelaria, com as marcas Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, Mercure, Suítehotel, Íbis, All Seasons, Etap Hotel, Formule 1 e Motel 6 que juntas representam mais de 4.000 hotéis instalados em cerca de 100 países e aproximadamente 500.000 apartamentos. b) Serviços, com mais de 30 milhões de pessoas em 40 países consumidores dos produtos oferecidos pela Accor Services, como os benefícios para funcionários de empresas do setor público e privado (Exemplo: Empresa Ticket, fornecedora de ticket Alimentação, restaurante, combustível), os programas de fidelização e ações de incentivo além de gestão de pessoas.

A Accor *Hospitality*, unidade de negócios hoteleiros do Grupo francês Accor, está presente na América Latina desde 1977 e detém completa oferta de hospedagem na região, onde opera suas redes internacionais Sofitel, Novotel, Mercure, Íbis e Formule 1. Juntos, somam 164 unidades hoteleiras com 26;500

quartos, sendo 143 no Brasil e 21 nos demais países latinos, sendo responsáveis pela geração de cerca de 10.000 empregos diretos.

A importância do Brasil para a Accor é significativo e estratégico, pois é responsável pelo quarto principal mercado da empresa no mundo, atrás somente da França, Alemanha e Estados Unidos.

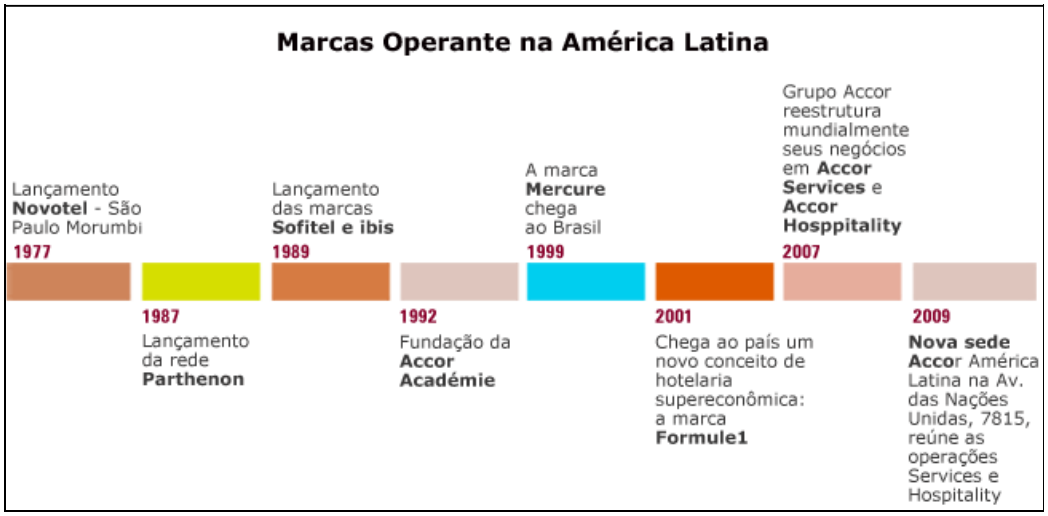


FIGURA 2: MARCAS OPERANTES NA AMÉRICA LATINA
Fonte: *Site* Accor *Hospitatality*

A rede Mercure está presente em 50 países, somando 759 hotéis e mais de 94 mil apartamentos, apresenta três níveis de conforto e preço: A categoria *Grand* Hotel, Hotel e os Mercures Apartments.

O Mercure Líder iniciou suas atividades em setembro de 2001 por meio de um contrato de administração junto à Accor, ostentando a bandeira Parthenon. Em 2006, com a fusão da rede Parthenon à Mercure, o empreendimento passou a adotar a bandeira Mercure *Apartments*. O empreendimento desfruta do *know-how* e benefícios desenvolvidos pela rede mundial de hotéis como central de reservas mundial, equipe comercial nacional e local, programas de fidelidade, central de compras, dentre outros.

4.2 *Marketing* de Relacionamento e CRM na Accor *Hospitality*

Para o desenvolvimento desse tema foram realizadas pesquisas a artigos, a informações divulgadas no *site* e intranet da Accor *Hospitality* e entrevistas com gestores da Accor e Mercure Líder.

Baseado na premissa que clientes são a razão da existência das organizações e, portanto merecem atenção reiterada para a construção de relações de longo prazo, o *Marketing* de Relacionamento tornou-se importante ferramenta para organizações que concentram esforços na criação de consumidores fiéis e de longa vida.

Com este intuito a Accor *Hospitality* desenvolveu em 2001 o *Compliments From Accor Hotels*, primeiro cartão mundial de fidelidade multimarcas, com o investimento de mais de R$ 1,5 milhão para sua implantação. Inicialmente o programa foi desenvolvido para as mais de 40 cidades brasileiras em que a Accor está representada pelas marcas Sofitel, Novotel, Mercure, Íbis e Parthenon, mas foi concebido pelo grupo francês para se expandir para todos os seus empreendimentos hoteleiros ao redor do mundo. Todo o programa foi desenvolvido por uma equipe de 52 pessoas, entre tecnologia, *marketing* e atendimento e foi baseado em um site exclusivo, www.accorhotels.com.br/compliments.

Segundo Paulo Salvador, Diretor Mundial de Internet e *Marketing* de Relacionamento do grupo Accor, Marketing Direto é uma ferramenta completa para a indústria do turismo e especialmente para o setor hoteleiro, que tem como principal característica o tratamento personalizado aos seus clientes. Complementando, registra que no segmento hoteleiro existe acentuada segmentação de públicos, sendo assim, as organizações não podem correr o risco de enxergar seus clientes de forma generalizada, mas sob a ótica de comportamentos diferenciados. A hospedagem pode ter sido gerada por negócios ou lazer, o hóspede poderá estar sozinho ou em grupo, para participar de reuniões dentro ou fora do hotel. Ou seja, em cada situação as características são distintas e devem receber tratamento especifico.

Para Herberth Albrecht, Gerente Geral de Fidelização da Accor Hospitality, as organizações já dominam as informações obtidas com os programas de fidelidade, analisando-as e utilizando-as racionalmente. Perceberam também, que a tecnologia é apenas um suporte de negócios, pois por trás dos produtos existem

pessoas. Isso significa que o desafio está em focar menos no produto e mais no cliente.

Segundo Carla Milovanov, Gerente de Tecnologia da Informação da Accor Hospitality, o programa *Compliments*, da Accor *Hospitality*, gerou R$ 12 milhões no período de 2005 e 2007, gerando 93 mil pernoites. Registrou ainda que a rede hoteleira estabeleceu parceria com a NetPartners, empresa de consultoria e sistemas de tecnologia da informação, que implementou, em 2005, a ferramenta Cognos e adaptou o banco de dados da Accor para direcionar a comunicação do seu programa de fidelidade.

Para Herberth Albrecht, a ferramenta tem colaborado com a estratégia da organização de progresso no relacionamento com os clientes das redes operadoras pela Accor no Brasil e sua execução faz parte de um plano de investimento de aproximadamente R$ 350 mil.

Willian Jones, Coordenador de *Marketing* de Relacionamento e CRM da Accor, explica que a ferramenta Cognos, utilizada pela Accor, lê o resultado do modelo estatístico que mensura a fidelidade do hóspede baseado na metodologia RFV (recência, freqüência e valor), permitindo individualizar os clientes em termos de benefícios e ofertas. Complementa registrando que com a utilização da ferramenta, a comunicação com os clientes deixou de acontecer através de e-mails genéricos, passando cada grupo segmentado a receber uma comunicação com tom e abordagem adequados. Em 2008, o *Compliments* foi responsável por 22% do volume de pernoites da rede Accor na América Latina.

Alexandre Cicco, Diretor da NetPartners, cita o projeto Accor como um *case* de sucesso pelo cumprimento de três fatores básicos de um projeto de TI: Primeiro o direcionamento estratégico da Accor de se relacionar melhor com o cliente. Segundo, o conhecimento do negócio e a desenvoltura em transformá-lo em modelos estatísticos. Terceiro, a correta implantação e utilização da tecnologia Cognos.

Em março de 2009, o programa de fidelidade da Accor apresentou uma evolução na sua relação com clientes com a substituição do Compli*ments From* Accor *Hotels* pelo A/ *Club,* novo programa de fidelidade mundial. O novo programa tem como objetivo ampliar sua rede de relacionamento com clientes, apresenta-se mais completo oferecendo aos clientes fidelizados da Accor o acumulo de pontos em mais de 2.000 hotéis nos cinco continentes, pontos que nunca expiram, prêmios em

cheques e a possibilidade de troca de pontuação para as principais companhias aérea.

De acordo com Albrecht, o A/*Club* foi concebido com base em pesquisas realizadas com clientes regulares e potenciais na Alemanha, França, China, Austrália, América do Norte e Brasil, com o intuito de identificar as percepções e necessidades do público-alvo. A pesquisa foi importante para a criação de um programa que, além de ser mundial, também atende as necessidades especificas de cada região.

Emanuel Baudart, Diretor de Distribuição, Vendas e *Marketing* de Relacionamento Accor Hospitality, declarou que um programa mundial com mais benefícios para os clientes destaca-se como diferencial competitivo da Accor, que enxerga a relação com cliente elemento chave em sua estratégia de desenvolvimento.

Para Roland de Bonadona, CEO da Accor Hospitality América Latina, a crise econômica mundial demanda investimentos consistentes, que fortaleçam o relacionamento com o mercado. Portanto, o lançamento de um programa de fidelidade mundial no atual cenário da economia global demonstra alinhamento da Accor às tendências e necessidades mercadológicas.

Verifica-se que a Accor *Hospitality* utilizou-se de programas de fidelidade para estreitar o relacionamento com seus clientes e parceiros que fazem parte do seu negócio, dentre eles: A/Club, programa de fidelidade mundial voltado para hóspedes. Bienveneu, programa de gastronomia voltado para hóspedes que utilizam os restaurantes das redes Sofitel, Novotel e Mercure. FIDÉLITÉ, desenvolvido para empresas que fazem reservas de hospedagem e eventos na rede Sofitel. Accor *Meeting Rewards*, criado para organizadores de eventos e o a.gente, programa de fidelidade desenvolvido para agentes de viagens. Atualmente a Accor *Hospitality* está intensificando seus esforços no programa da organização chamado CRM Accor, baseado no Fidélio, sistema operacional utilizado pelos hotéis da rede, voltado para clientes que não participam de nenhum programa de fidelidade Accor.

FIGURA 3 --: PROGRAMAS FIDELIDADE ACCOR
Fonte: Accor *Hospitality*

Conforme informações obtidas em entrevista, apêndice desse trabalho, junto ao subgerente do Mercure Líder, em 2002, o empreendimento implantou o programa de fidelidade para hóspedes, *Compliments From* Accor *Hotels* e em 2009 o programa A/Club. Para a implantação dos programas a Accor promoveu treinamentos para toda equipe de hospedagem e gerência do empreendimento. Os treinamentos enfatizaram a importância dos programas no desenvolvimento do *marketing* de relacionamento e CRM da empresa, seu funcionamento, material de apoio e seu permanente acesso por meio da intranet Accor. A dinâmica de implantação dos programas incluiu além dos treinamentos, a escolha, pelos colaboradores do hotel, da figura do *ambassador*, ou embaixador, que assumiu a responsabilidade de manter a equipe treinada, estabelecendo o elo entre a equipe do hotel e equipe de *marketing* de relacionamento e CRM, promover campanhas motivacionais e colaborar no gerenciamento dos processos relativos aos programas de fidelidade A/Club e CRM Accor.

5 ANÁLISE CRÍTICA

No desenvolvimento desse trabalho foram apresentados conceitos e filosofia do *marketing* de relacionamento e CRM, estabeleceu-se paralelo comparativo entre o *marketing* tradicional e o *marketing* de relacionamento, bem como o *market share* e *customer share*. Discorreu-se sobre fidelização, aquisição, seleção e retenção de clientes, CRM e suas soluções, utilizando-se de pesquisas na literatura brasileira.

No ambiente em que está inserido o Mercure Líder, mercado de turismo e hotelaria, caracterizado pela alta competitividade e nível de exigência, torna-se difícil a manutenção de clientes pelo grande número de ofertas existentes no mercado, onde produtos similares concorrem pela preferência do consumidor.

Sendo assim, o *marketing* de relacionamento e CRM da Accor foi adotado como estratégia fundamental da organização, na busca da identificação, na construção de relacionamentos e fidelização de clientes. Assim como para Gordon (2001), citado no embasamento teórico desse trabalho, página 16, o *marketing* de relacionamento é o método sucessivo de identificação e desenvolvimento de novos produtos e serviços para clientes individualizados e o compartilhamento de seus benefícios em longo prazo.

Para a Accor, clientes e parceiros devem ser envolvidos e reconhecidos pela organização por meio do *marketing* de relacionamento para garantir relações duradouras. Para tanto, a empresa desenvolveu cinco diferentes programas de fidelização que recompensa diferentes clientes. A Accor *Hospitality* utiliza as informações captadas por meio dos seus programas de fidelidade para gerenciar o ciclo de vida e realizar análises dos clientes, objetivando a manutenção dos mesmos nas redes de hotéis por ela administrados. A manutenção de clientes é a meta principal do *marketing* de relacionamento, diferentemente do *marketing* de transação que é conquistar clientes, segundo Gronross (1995), citado no desenvolvimento desse trabalho, conceitos de marketing de relacionamento, páginas 17.

Na evolução do conceito de marketing de relacionamento, página 17 e 18, citou-se Morgan e Hunt (1994) que enfatizam a importância de outros relacionamentos para a oferta de valor aos clientes. Demonstram essa abrangência de troca relacionais que se dividem em quatro tipos de classificações de parceiros: parceiros fornecedores, parceiros internos, parceiros laterais e parceiros compradores. Nas entrevistas realizadas, verificou-se a conformidade desse

conceito na prática do *marketing* de relacionamento e CRM da Accor, que envolve e considera clientes internos e externos, fornecedores e parceiros.

O *customer share*, conceituado na página 21 dessa pesquisa, é considerado por Peppers (1994), como proposição central do *marketing* de relacionamento. Longo (1998) ainda dentro dessa perspectiva, coopera com a percepção de que as organizações ao utilizarem o *marketing* direto têm como objetivo central a conquista do *customer share,* caracterizando uma mudança de conceito em que a prioridade deixa de ser a escala de transação e passa a ser o alcance, o âmbito e o escopo da relação com o cliente.

Em entrevista realizada junto ao Gerente de *Marketing* de Relacionamento e Parcerias Estratégicas da Accor *Hospitality* para a América Latina, verificou-se que a organização assimilou a essência da filosofia de *marketing* direto, buscando a identificação, localização e preferências dos seus clientes. Consequentemente objetiva o crescimento da sua participação junto ao *customer share*, no qual vem obtendo sucesso por meio dos seus programas de fidelidade, que buscam identificar, atender as necessidades e fidelizar o cliente.

Com relação à fidelização de clientes *versus* aquisição de clientes, página 22 dessa pesquisa citou-se Stone (2002), no que tange a aquisição e retenção de clientes, que para o autor, permeiam todos os fins do *marketing* de relacionamento que defende a idéia que é mais barato reter do que adquirir clientes, anuindo com os valores praticados pela Accor *Hospitality* que enfatiza que o maior custo verificado pela organização é o custo de recuperação de cliente.

Para os gestores da Accor *Hospitality* a seleção de clientes faz parte da estratégia da organização que entendeu que pela sua diversidade de produtos, hotéis que atendem diferentes categorias de conforto, é importante estabelecer vínculos duradouros com os diferentes nichos de clientes. Isso se justifica pelo fato de que em determinado período de sua existência, a organização priorizou sua atenção ao público corporativo em detrimento, por exemplo, às pequenas agências de viagens. Por meio de análises mais apuradas, verificou a necessidade de ampliar seu relacionamento com outros públicos que demandam por hospedagem, restauração e eventos, e para tanto, desenvolveu outros programas de fidelidade, além do *Compliments From* Accor *Hotels,* primeiro programa desenvolvido para atender clientes individuais que se hospedam na rede de hotéis, em conformidade

com sua opção pelo *marketing* direto, para atender clientes como agentes de viagens, organizadores de eventos, etc.

Verificou-se no desenvolvimento dessa pesquisa a importância da seleção de clientes, página 24, pois o cliente é o centro das atenções no *marketing* de relacionamento que demanda tempo, tecnologia e investimentos, pois essa filosofia valoriza a qualidade e não a quantidade. Segundo Kotler (1998), os consumidores prováveis, ou aqueles que podem comprar, são o ponto de partida. A organização investirá tempo e atenção sobre os consumidores prováveis, selecionando aqueles que têm potencial interesse no produto e condições de viabilizar o preço cobrado pelo mesmo.

A crescente evolução dos meios de comunicação pelo uso da internet e o barateamento dos computadores justificam o aumento de poder do consumidor que passou a ter livre acesso às inúmeras ofertas de produtos e serviços e possibilitou a interatividade das empresas com seus clientes. A Accor *Hospitaity* estabeleceu toda sua base de relacionamento junto aos seus clientes na internet, considerando-a fator fundamental para o desenvolvimento de suas atividades. Para Peppers (1994), página 26 que discorreu sobre CRM e suas soluções, a evolução tecnológica e a nova condição de conectividade entre organizações e clientes, estabeleceram um novo paradigma e novos parâmetros de referência, baseado em mercados personalizado e responsável pelo surgimento do CRM, *Customer Relationship Management* ou Gerenciamento do Relacionamento com Clientes. Em continuidade ao tema, Stone (2001), assevera que CRM é uma visão do relacionamento com os clientes que surgiu em substituição ou complemento às formas anteriormente conhecidas para estabelecimento de negociações. Essa evolução justifica-se pela mudança comportamental do cliente, resultante das novas tecnologias de *marketing* direto, como *telemarketing* e *World Wide* Web.

O presente trabalho, página 26, utilizou-se da pesquisa de Bretzke (2000), que considera CRM como a conexão entre o *Marketing* e a tecnologia da informação, munindo as empresas de meios eficazes e incorporados para atender e recompensar o cliente, transformando dados coletados em informações a serem utilizadas por todas as áreas da empresa. Considera ainda, que o contexto da dimensão tecnológica do CRM engloba a Tecnologia da Informação, banco de dados, *Data Base Marketing, Data Warehouse* e *Data Mining.*

Verificou-se que a Accor *Hospitaity* está alinhada ao pensamento de Bretzke, na utilização de ferramentas de *Data Base Marketing, Data Warehouse,* atualizado quinzenalmente, e *Call Center.* Para tanto a Accor desenvolveu inicialmente parcerias para o seu desenvolvimento e implantação. A organização não faz uso do *Data Mining* justificado pelo seu alto custo de aquisição.

A pesquisa realizada no site da Accor, Intranet e entrevistas com os gestores da Accor e Mercure Líder, demonstraram a grande importância do *marketing* de relacionamento e CRM na estratégia de desenvolvimento da organização e suas unidades de negócios, que por sua vez, vêm trabalhando em conjunto para o seu pleno funcionamento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação do *marketing* de relacionamento e CRM depende da estratégia de desenvolvimento da organização, investimentos em tecnologia, treinamentos e dedicação da empresa para vivenciar a essência dessa filosofia.

O *marketing* de relacionamento difere-se de outras tendências pela orientação ao tratamento individualizado, valorizando as relações em detrimento às transações mercadológicas. O consumidor é o ator principal em plena interatividade com o universo de produtos e serviços a seu dispor num mercado globalizado. Nesse ambiente, clientes e empresas utilizam-se de tecnologias e relacionam-se por meio da *World Wide* Web.

No desenvolvimento dessa pesquisa, página 26, citou-se Bretzke (2000), que amplia o conceito de CRM como a integração entre o *Marketing* e a tecnologia da informação, que tem como objetivo prover as organizações de meios eficazes e integrados para acolher e recompensar o cliente, em tempo real. A autora complementa registrando que a tecnologia da informação é determinante no modo de pensar e realizar negócios, pois possibilita que a empresa estabeleça uma tática de gerenciamento do relacionamento do cliente, adotando categoricamente o *marketing* de relacionamento.

Verificou-se, no item 4 dessa pesquisa, Estudo de Caso, páginas 31 a 36, por meio de artigos publicados com a participação de gestores da Accor *Hospitality* e entrevistas realizadas, alocadas no apêndice desse trabalho, que o marketing de relacionamento é considerado fundamental na estratégia de desenvolvimento da Accor e suas unidades de negócios, dentre elas o Mercure Líder, comprovando a sua efetividade, objetivo geral dessa pesquisa, página 11.

Verificou-se ainda, que os esforços, parcerias e investimentos realizados pela multinacional francesa para a implantação do CRM e ferramentas de suporte como o *data base marketing e data warehouse*, estão alinhados ao pensamento de Bretzke (2000) e são responsáveis pelo gerenciamento de clientes da organização, identificando as ferramentas utilizadas no gerenciamento do relacionamento com o cliente, objetivo específico primeiramente delimitado nesse trabalho, página 11.

Boyett (2003), página 27, ressalta que a tecnologia é um dos componentes do CRM. Para autores como Gordon, Mckenna, Bretzke, página 28, dentre outros, o contexto da dimensão tecnológica do CRM engloba variáveis como Tecnologia da

Informação, banco de dados, *Data Base Marketing, Data Warehouse, Data Mining.* Brown (2001), página 28, afirma que a tecnologia a ser adotada deve ser adequada a estrutura, o negócio e objetivos da organização usuária do CRM.

A revisão bibliográfica realizada aponta para a necessidade de investimentos em recursos e ferramentas tecnológicas em organizações que adotam o *marketing* de relacionamento, bem como a crescente utilização de computadores e internet pelos consumidores, possibilitando a interação entre empresa e cliente. Verificam-se nos artigos que registram o depoimento de gerentes e diretores da Accor, páginas 33 a 35 que a organização realizou importantes investimentos para adotar categoricamente o *marketing* de relacionamento, como por exemplo, investimento de R$ 1,5 milhão para a implantação do programa de fidelidade *Compliments From* Accor *Hotels* e R$ 350 mil para a implementação da ferramenta Cognos que organizou o banco de dados da Accor *Hospitality*, página 33 e 34.

Apesar dos altos valores investidos, a pesquisa, por meio de entrevista realizada com o assistente de CRM da Accor, localizada no apêndice desse trabalho, registra que a Accor reconhece a importância do *Data Mining*, mas ainda não faz uso da ferramenta pelo seu elevado custo. Em complemento às informações com relação aos valores investidos pela Accor para a implementação do CRM, registrou que seu retorno ocorreu em torno de um ano e meio após a sua realização. Sendo assim, constata-se que apesar do barateamento dos computadores pessoais e acesso à internet, as ferramentas tecnológicas de apoio à utilização do *marketing* de relacionamento e CRM têm elevado custo. O retorno sob investimentos é apontado pela Accor, página 34, com a geração de R$ 12 milhões no período de 2005 e 2007, gerando 93 mil pernoites.

Dessa forma, cumpriu-se o segundo objetivo delimitado à pesquisa realizada, página 11, de análise da relação custo *versus* beneficio dos investimentos realizados em *marketing* de relacionamento pela Accor, mas não foi possível quantificar essa relação para sua unidade de negócios Mercure Líder, em virtude da ausência de ferramentas de análises disponibilizadas.

Boyett (2003) assevera que o objetivo central do marketing direto é estabelecer um relacionamento de longo prazo entre empresa e cliente mutuamente vantajoso, pagina 20. Longo (1998) página 21, define que o sucesso das organizações não está na conquista do *market share,* pois passou ao *customer share*, justificado pela essência do *marketing* de relacionamento.

Verificou-se que o marketing de relacionamento faz parte da cultura organizacional da Accor e suas unidades de negócios, presente na comunicação da organização com seus clientes internos e externos por meio do seu *site*, intranet, artigos e depoimentos de seus gestores e diretores, páginas 33 a 35. A orientação da empresa está voltada aos seus clientes e parceiros e baseia-se nos seus programas de fidelidade que além de fornecerem informações para entendimento do comportamento e necessidades, recompensa seus clientes e *stakeholders*, corroborando com a orientação do Mercure Líder que se volta para seus clientes, terceiro objetivo especifico dessa pesquisa, página 11.

Constatou-se nessa pesquisa, que os processos mercadológicos do hotel Mercure Líder, quarto objetivo, página 11, carecem de revisão objetivando oferecer aos colaboradores da área de hospedagem melhores condições de atendimento aos hóspedes, conforme entrevista realizada com o subgerente do empreendimento, alocada no apêndice dessa pesquisa.

Os artigos pesquisados, páginas 33 a 35, que relatam a experiência da Accor com o marketing de relacionamento e CRM, entrevistas com gestores da Accor e Mercure Líder, apêndice, bem como pesquisas ao *site* e intranet da organização, não possibilitaram a identificação da existência de estratégia de gerenciamento do relacionamento com o cliente adotado pelo hotel Mercure Líder, último objetivo delimitado à pesquisa. Em contraposição ao gerenciamento realizado pela Accor aos clientes globais da organização.

Os objetivos definidos para a pesquisa foram alcançados. O levantamento bibliográfico páginas 15 a 30, a análise documental, anexos A e B e entrevistas realizadas, apêndice, páginas 47 a 56 comprovaram a utilização do *marketing* de relacionamento e sua efetividade como diferencial competitivo para o Mercure Líder, problema, página 11, que motivou a realização desse estudo.

Constata-se que os benefícios e resultados obtidos alcançam maior eficiência nos resultados globais da Accor *Hospitality* pela quantidade de hotéis que confere à organização representatividade mundial. Dessa forma a adoção do *marketing* de relacionamento representa importante estratégia pelos resultados até então alcançados e pelas possibilidades de desenvolvimento e crescimento para o Mercure Líder, por meio do CRM Accor, que analisa e gerencia clientes que não participam de programas de fidelidade. Para tanto, sugere-se que a empresa realize estudos para adequar as rotinas internas do setor de hospedagem e ou realize

estudos para investimentos em novos meios para a captação de informações de clientes no próprio hotel.

Este estudo almejou contribuir para uma maior compreensão da utilização do *marketing* de relacionamento no hotel Mercure Líder e seu potencial para o sucesso do empreendimento.

REFERÊNCIAS

BERRY, L. **Descobrindo a essência do serviço:** os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BOYETT, Jimmie T.; BOYETT, Joseph H. **O guia dos gurus de marketing:** as melhores idéias dos melhores marketeiros. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BRAMBILLA, Flávio Rogério; SAMPAIO, Cláudio Hoffmann; PERIN, Marcelo Gattermann. **Indicadores tecnológicos e organizacionais do Customer Relationship Management (CRM):** relação entre firma desenvolvedora, firma usuária e preceitos teóricos. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141399362008000200009&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 16 out. 2009.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer relationship management)?** . São Paulo: Atlas, 2000.

BROWN, Stanley A. **CRM – Customer Relationship Management**. São Paulo: Makron Books, 2001.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo: Atlas, 1983.

FELDENS, Miguel. Um modelo para aplicação de data mining no relacionamento com clientes e em marketing direto. **Revista Tecnologia da Informação Universidade Católica de Brasília**. Brasília, v.1, n.1, p. 101-112, ago. 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento:** estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura:,2001.

GRÖNROOS, Cristian. **Marketing gerenciamento e serviço**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo.** 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

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

Longo, Walter. ***Market Share* Vs. *Client Share*:** Uma revolução a caminho**.** São Paulo, 1998, Disponível em: <www.walterlongo.com.br/images/85.pdf.> . Acesso em 26 set. 2009.

MADRUGA, R. **Guia de implementação de marketing e relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento. Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

NASH, Edward L. **Database Marketing:** Uma ferramenta atual e decisiva do marketing. São Paulo: Makron Books, 1994.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing um a um:** Marketing individualizado na era do cliente. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PEPPERS, Don. Você Ainda Pensa em *Market Share*? Mude. **Exame**, São Paulo, v.29, n.12, p. 25-26, jun./ jul. 1996.

SANTOS, Izequias Estevam dos. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa cientifica**. 5. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2005.

SOUZA, Alessandro. *Marketing* de Relacionamento: pense grande, mas também médio e pequeno. **Think: Cadernos de Artigos ESPM**. Porto Alegre, v.4, n.1, p.66-69, jan./jun. 2006

STONE, M; WOODCOOK, N. **Marketing de relacionamento.** 4. ed. São Paulo: Littera Mundi, 2002.

STONE, M et.al. **CRM – Marketing de relacionamento com os clientes.** São Paulo: Futura, 2001.

SWIFT, Ronald. **CRM- Customer Relationship Management:** o revolucionário marketing de relacionamentos com os clientes. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

APENDICE A

Entrevista 1

Entrevistado: Relationship Mkt & Strategic Partnerships Manager Latin America

Quando a Accor adotou o marketing de relacionamento?
Resposta: A Accor adotou o marketing de relacionamento há 8 ou 10 anos, através de um programa de fidelidade chamado Compliment, que é uma das ferramentas mais práticas e rápidas de fidelização do cliente, fazendo com que ele permaneça sempre com a empresa. A área foi criada por conta desse programa, que foi um projeto idealizado pelos Srs. Hebert de Sousa e Paulo Salvador. Esse projeto tomou proporções muito grandes e provou que um programa de fidelidade é muito importante no processo de ciclo de vida do cliente e de análise de desempenho. O programa foi se ampliando e mostrou para a Accor a relevância dos programas de fidelidade. Assim, foi criado o *Fidelite*, voltado para as secretárias que utilizam a marca Sofitel, outro específico para organizadoras de eventos, outro para agentes de viagens, outro de gastronomia que é tanto um programa de fidelidade como um marketing de relacionamento, e por tal motivo, cresceu bastante. A Accor segmentou os seus programas de fidelização. A área de marketing de relacionamento e seus programas de fidelidade são dependentes de outras áreas, diferente da operacional. Por estarem incluídas também na área de marketing de relacionamento estruturas de CRM (*Customer Relashionship Managment*) e fidelização, todos os processos e ferramentas aplicadas são feitos dependendo da dimensão de seu impacto nos hotéis, por exemplo, como para o marketing, nada é feito sozinho. Quando é feita uma promoção, ela deve ser aprovada pelos hotéis ou quando surge uma idéia de logo tipo, esta deve ser aprovada pelo marketing, por esses e outros motivos, essa é uma área muito dependente.

Nesse processo são envolvidos também outros parceiros, como por exemplo, fornecedores?
Resposta: Sim, a Accor possui os fornecedores tradicionais, como agências de comunicação, que fazem todo o material de desenvolvimento, a assessoria de imprensa que divulga as promoções e também uma empresa que envia os e-mails (*mailling*). Esses são os 3 principais fornecedores utilizados pela Accor.

Como você vê o impacto do *Market share* e do *Custom share* no cenário competitivo futuro?
Resposta: A idéia do marketing de relacionamento é de que você possa ter um contato direto com o cliente para saber de suas reais necessidades e através disto interagir e fornecer soluções. O share vem crescendo com a utilização do Compliment, pois o cliente sabe que a empresa entende sua necessidade captada por este serviço personalizado que é o programa de fidelização.

Isso gera uma questão de fidelizaçao x aquisição de clientes, que entra custos.

Resposta: Com certeza. Existem alguns pilares em algumas etapas aqui na fidelização com o cliente. O primeiro é a fidelização, ou seja, tirar esse cliente de onde ele estiver na concorrência ou quebrar o hábito se hospedar em outros hotéis e depois disso trazê-lo para a Accor. Todo esse processo possui um alto custo, porém não é o mais alto. O custo mais elevado é o do processo de recuperação do cliente, no entanto, esse trabalho não é só do marketing, mas sim da marca. O segundo passo é analisar o comportamento deste cliente e fidelizá-lo para assim melhor atendê-lo. Quem entra na aquisição de clientes é basicamente o marketing, quando o cliente está dentro da Accor todas as áreas passam a estar envolvidas. Antigamente as empresas tinham muito trabalho com a aquisição de clientes, embora esquecessem que é fundamental ter um serviço adequado para mantê-los.

Com 10 anos dentro da hotelaria Accor, me recordo que em um certo ponto nós literalmente deixamos as agencias de lado por opção própria. Isso foi um tipo de seleção de clientes?
Resposta: Na verdade, depende muito da estratégia. Como a Accor estava voltada para o seguimento corporativo ela optou por não trabalhar tanto com as agências pois acarretaria comições e outras situaçoes desfavoraveis para a empresa. Porém chegamos a conclusão que não podemos deixar nenhum público de fora. Todos os públicos são muito importantes para a Accor pois num momento de crise como tivemos este ano, o público corporativo parou de viajar, e dessa maneira a Accor perdeu uma ocupação enorme. E por tal motivo a Accor tem um programa de fidelidade para cada tipo de cliente.

Como você enxerga o gerenciamento do relacionamento com o cliente? Uma solução orientada por tecnologia para gerenciamento de marketing de vendas ou tecnologia é um dos componentes do CRM?
Resposta: A tecnologia é um dos menores componentes, pois ela nós possuímos e é possível adquiri-la. Porém a tecnologia sozinha não faz nada. Se não houver uma equipe por trás, como a equipe de CRM, que analisa todos os dados da forma correta, que entrega de forma correta o que o cliente está nos falando, de forma subjetiva e indireta, não acontece absolutamente nada.

E essa comunicação toda é eletronica? Via email?
Resposta: Basicamente sim. Nós temos duas fichas de inscrição do programa de fidelidade que se encontram nos hotéis, de resto todo relacionamento com o cliente é online, pois é a forma mais prática de falar com ele sem ser invasivo. As formas impressas têm custa elevado e são de certa forma invasivas, e isso converge com a prática global de sustentabilidade adotada pelas grandes empresas.

Qual o significado do marketing de relacionamento e o CRM na estratégia de desenvolvimento da Accor?
Resposta: Ele é fundamental hoje em dia, um elemento chave. Pois hoje o volume que nós temos de clientes nos programas de fidelidade na área de marketing de relacionamento é tão significativo que nós não conseguimos nos desligar do programa e dizer: não tem mais marketing de relacionamento. Estes clientes são praticamente donos da Accor e são muito participativos.

Qual o investimento feito em treinamentos?
Resposta: Apenas em 2009, quase meio milhão de reais em treinamento no Brasil.

Qual a importância da internet no marketing de relacionamento e CRM da Accor?
Resposta: É fundamental, pois toda nossa comunicação é *online*. Sem a internet nós perdemos cobertura. Temos ferramentas para caso a internet não esteja funcionando, mas tudo que nós fazemos é online, pois é a melhor forma de se trackear o cliente e também tem um bom custo.

APENDICE B

Entrevista 2

Entrevistado: Assistente de *Marketing* de Relacionamento e CRM, da Accor *Hospitality*.

A Accor *Hospitality* faz uso de banco de dados, *Data Base Marketing, Data Warehouse, Data Mining*?
Nós temos três bancos de dados: Um para o A/Club que está no final do processo de implantação. Temos um banco de dados que chamamos de CRM Accor que fazemos para os clientes que se hospedam nos hotéis e não tem nenhum cartão de fidelidade. Temos também um outro banco de dados que são os programas *B-to-C*, que é o Fidélité, o Accor *Meeting Rewards*. São esses três que na verdade a gente chama de banco de dados na linguagem oracle, que temos aqui e a cada quinze dias a gente faz uma carga de dados e atualizamos as informações. Hoje nós estamos trabalhando com uma base em torno de e 470 mil nomes do A/Club. Na nossa base de dados do Fidélio, que é o CRM da Accor, temos uma base de dados de 1 milhão e 200 mil clientes, hoje identificados e a base do Fidélité a base é um pouco menor, ela tem 3 mil nomes.

Além do *Data Base Marketing* eu li que há uma certa altura vocês fizeram uma parceria com a NetPartners.
Isso. Na verdade a NetPartners é a empresa que implantou nosso banco de dados. A gente criou todo o banco de dados e ela tinha uma solução que chamou Cognos BI, que é uma ferramenta que consulta o banco de dados e trata informações que tem lá dentro. Na verdade esse Cognos é uma ferramenta de BI, usado para Business Intelligent que a gente adaptou junto com a NetPart para CRM aqui na Accor. Então, o que a gente tem hoje? A gente precisa sempre ter um banco de dados e uma ferramenta que consulte esse banco de dados e a informação seja precisa. Que é essa parceria que a gente fez com a NetPartners, que hoje não tem mais. A gente faz tudo internamente aqui na Accor. A gente adquiriu essa expertise e a TI da própria Accor faz a manutenção do nosso banco de dados.

Vocês utilizam *Data Warehouse* e *Data Mining*?

DWH nada mais é que o banco de dados que guarda as informações e o *Data Mining*, não temos uma ferramenta dessas, a gente até procura pra comprar, para poder melhorar nossas análises, mas hoje a gente faz tudo. Hoje, muitas análises de *Data Mining*, a gente faz internamente. Uma ferramenta de *Data Mining* custa em torno de US$ 110 mil dólares. É muito dinheiro. No nosso nível, podemos dizer que poderíamos utilizar bem a ferramenta, porque temos um CRM bem maduro, mas o investimento ainda é muito alto.

Falando em investimento, você tem idéia do valor dos investimentos realizados em todas essas ferramentas e para o programa de relacionamento funcionar?
Olha, pra falar a verdade, os investimentos eu não tenho os valores, mas, uma das informações que eu tenho é que depois de um ano, um ano e meio de projeto, a gente já tinha recuperado todo investimento em CRM. Na verdade o primeiro objetivo do CRM foi identificar o cliente pra gente poder melhorar a comunicação com ele, fazer uma comunicação dirigida, pra poder saber qual perfil de cliente que a gente tinha na Accor e no começo desse projeto a gente começou a enviar a comunicação, o e-mail *marketing* segmentado. Ou seja, se o cliente é um cliente que tem preferência por uma marca Sofitel, eu vou mandar ofertas Sofitel pra ele porque tem mais apelo pra ele se hospedar. Com isso a gente conseguia mensurar se o cliente abriu a comunicação, clicou na oferta e se depois se hospedou e conseguia mensurar o retorno da comunicação.

Você pode me dizer se vocês criaram produtos ou serviços em função dessas análises para atender as necessidades dos nossos clientes?
Na verdade, produto a gente não criou nenhum, mas a comunicação que primeiro era do Compliments e hoje para o A/Club, foi criado graças a análise de CRM. Ou seja, a gente consegue analisar, por exemplo, o cliente que entra na análise de dados hoje, se inscreveu no A/Club hoje, é possível analisar se o ciente tem uma tendência de ser um cliente mais fiel ou não, por exemplo, pela quantidade de dias que ele demorou desde a sua inscrição até a sua ativação. Então a gente consegue fazer análises pra saber o perfil do cliente, saber se será um cliente fiel ou não. Isso ajudou a gente a criar um tipo de comunicação que se eu sei que o cliente se hospeda até 30 dias depois da inscrição é um cliente bom, que vai ser bom. O que eu faço? Mando um e-mail pra ele, explicando o programa, etc. Na verdade, a gente faz intervenções, comunicações para que ele se hospede e vá tendo esse perfil que a gente gostaria que ele tivesse. É o que a gente faz muito no CRM.

A filosofia do *marketing* de relacionamento, *marketing* direto, é personalizada, muito diferente do *marketing* tradicional ou de massa. Então a tecnologia fica voltada somente para captação de novos negócios? Lembro de um comentário do Herberth Albrecht que as empresas já tinham aprendido a analisar e utilizar os dados através dos programas de fidelidade. Fica a pergunta se a tecnologia é um suporte do negócio ou ela é o mais importante, como fica o cliente. Como fica isso para a Accor?
Então, é muito engraçado. Quando a gente diz que trabalha com CRM, todo mundo confunde com uma ferramenta. Como se fosse um Word, que você entra ali, mexe nela e ela faz tudo pra você, mas, na verdade não é assim. CRM ajuda a você compilar todos os dados, ter uma visão mais fácil, porque seria impossível eu conseguir guardar o histórico de transações de 400 mil clientes em qualquer outro tipo de banco de dados. Então, a tecnologia CRM te ajuda a ter essas informações mais fáceis, mas você precisa de uma pessoa que saiba interpretar esses dados. Você tem que pegar os dados e transformar em informação. É o mais importante, porque não adianta nada eu falar pra você que eu tenho cinco mil transações no meu hotel. Até ai não é nada, mas se você consegue dizer quantos deles estão indo pela primeira vez, ou seja, o mais importante é transformar em informação e saber utilizá-la depois.

CRM é uma solução orientada por tecnologia para gerenciamento de *marketing* e a tecnologia é um dos componentes do CRM, mas o objetivo final é a personalização do cliente. É entender o comportamento do cliente. Ou seja, o objetivo é identificar o cliente e entender como ele se comporta. A gente fala que primeiro temos que identificar o cliente para depois recompensá-lo de acordo com o perfil dele. Você pode oferecer algo mais personalizado, mas primeiro você tem que identificar o cliente.

Quais são as maiores facilidades e dificuldades com as unidades? (cada hotel da rede)?

Hoje, na verdade, no banco de dados você precisa de uma chave única pra você identificar o cliente. Ou seja, no Compliments você tem o *login* do cartão, então toda vez que o cliente se hospeda você consegue saber que a Denise é a Denise porque o seu cartão é o 1234. No projeto que a gente tem agora, que é o CRM Accor, a chave que a gente utiliza é o numero do CPF, porque ele é um numero único da pessoa no Brasil inteiro. Se for estrangeiro usamos o número do passaporte, por exemplo. Então hoje nós precisamos que toda vez que o cliente se hospede o hotel coloque o CPF na ficha do hóspede pra que possamos saber que essa hospedagem é de tal cliente e possamos começar a faze análises desse cliente. Então a grande dificuldade que a gente tem hoje é conseguir esse preenchimento correto da ficha do cliente no Fidélio. Então não sei se podemos dizer que é a mão de obra, mas que a ponta que arrecada que traz os dados pra gente hoje, a gente tem que ter um dado fiel do cliente.

Inclusive esse é um dos motivos que despertou a minha curiosidade pelo tema. Porque nas unidades somente o gerente geral é colaborador da Accor, os demais são colaboradores da própria unidade. Daí você encontra a cultura local, encontra uma série de outros fatores que você não encontra, como por exemplo, quando você trabalha na sede da Accor.
É eu sei. Antes de trabalhar aqui na Accor eu trabalhei em hotel, na recepção, e eu tenho uma visão, como por exemplo, numa tarde você tem uma fila com 50 *check-ins* e você não vai conseguir preencher corretamente a ficha de cada cliente naquela hora, então, às vezes, o processo você acaba tendo que passar por cima pra poder, como você está com o cliente na tua frente, você acaba, pra agradar ele, você acaba atendendo rápido pra poder agilizar o seu trabalho. Por um lado a gente entende as dificuldades que do hotel pra poder preencher esses dados corretos.

Mas não existe algum estudo, alguma ferramenta que agilize? Por exemplo, hoje em dia quando você vai fazer seu check-in na Tam, você pode fazer num terminal. Ontem, por exemplo, eu sai daqui já 22:00h e o hotel tem trabalhado muito com grupos e estava chegando cento e poucas pessoas de uma única vez.
Isso, ai fica impossível você conseguir fazer o preenchimento certo de todos eles.

Outra dificuldade que eu vejo é o gerenciamento de todo esse processo pelo gerente da unidade. Vocês pensam numa ferramenta suporte para esse gerenciamento?
Na verdade hoje, o Fidélio já foi adequado, na maioria das unidades, ele só aceita o CPF se o hóspede for brasileiro ou passaporte, ou outro qualquer documento, ele aceita para estrangeiros. Já ajudou muito. Outro procedimento é na hora da reserva, o pessoal já inserir as informações. Ai no *check-in* você não precisa ficar perdendo tempo, mas, precisa de pro atividade dos colaboradores de reservas. Mas o projeto é de melhorar cada vez mais e inclusive, pretendemos, no futuro, consegui compilar todos os dados dos clientes e devolver isso para cada hotel. Ou seja, eu poderia informar que essa cliente é a Denise, é fiel a Accor, se hospeda tantas vezes, etc. então, de um tratamento tal a ela.

Você considera que a Accor está à frente da concorrência neste aspecto, CRM?
Olha, uma opinião minha, pessoal, hoje tem o a Rede Hilton, que tem um programa de fidelidade, hoje um dos maiores do mundo, e assim, ele consegue identificar se você, digamos, quando vai ao um hotel Hilton, você toma suco de laranja toda vez que vai, ele consegue saber. Tem aquele CRM utópico que, se a Denise for se hospedar no hotel Hilton em Dubai, ela vai tomar suco de laranja, então, em Dubai, quando você chegar lá eles vão te oferecer suco de laranja. Eu não acredito muito nesse CRM, a você chegar a esse nível e saber exatamente a preferência do cliente e toda vez que você for, tomar suco de laranja. As vezes pode ser, por exemplo, que aquela cidade que você foi era calor e você tomou um suco, então... Eu acredito mais em você identificar o cliente com relação à produção dele. Se ele é bom para a empresa ou não. Hoje, eu acho que a gente tá muito à frente de varias empresas em relação a CRM, porque a maioria das empresas só tem CRM para quem faz parte de um programa de fidelidade, então esse projeto de CRM para quem não é fidelidade já é um começo (por meio do programa Fidélio, chamado CRM Accor), dificilmente as empresas têm essa visão do cliente que não é fidelidade, então a gente ta muito, muito a frente. Por exemplo, quando tem eventos e a gente vai e vai fazer um *benchmarking* com as outras empresas, a gente tem muitas analises, de tudo que a gente faz e as outras empresas não sonham em fazer. Por exemplo, agora que implantamos o A/Club, o Brasil é o único no mundo inteiro da Accor que tem CRM. E hoje a gente é o modelo pro CRM mundial da Accor, ou seja, a gente ta ajudando bastante a França pra poder montar o CRM mundialmente na França. A Accor, hoje, tem um projeto que é ter um CRM mundial, é saber do cliente Accor, onde ele se hospeda no mundo inteiro.

APENDICE C

Entrevista 3

Entrevista com Subgerente do hotel Mercure Líder

Como foi a implantação do programa de fidelidade no Mercure Líder?
O Mercure Líder é administrado pela Accor *Hospitality* e o *marketing* de relacionamento é estratégia fundamental da Accor. Sua implantação na unidade foi em 2002 através do cartão de fidelidade Compliments. Na ocasião, a Accor enviou consultores preparados pela Académie Accor ou Academia Accor, que é a Universidade Corporativa da empresa, que conta com uma rede de 13 unidades para atender os 100 países onde a Accor opera. Não só os consultores como todo treinamento foi desenvolvido pela Académie Accor, de forma a garantir que o Mercure Líder ficasse dentro dos padrões da rede. O treinamento enfatizou a importância do programa, seu funcionamento, material de apoio, etc.

Qual a sua avaliação com relação ao material desenvolvido pela Académie Accor para os treinamentos dos programas de fidelidade Compliments e A/Club?
A qualidade do material e inclusive a formação dos consultores é muito boa. Talvez o material seja um pouco extenso o que deixa a impressão de dificultar a assimilação de todos os detalhes por parte dos colaboradores. Mas, realmente um programa de fidelidade alinhado ao *marketing* de relacionamento tem muitos detalhes.

Como é garantido o constante treinamento das equipes do Mercure Líder?
Na implantação do programa, uma das atividades consistiu em escolher o e*mbassador* ou embaixador, desculpa, mas trabalhamos para uma multinacional francesa, por isso acabamos usando muitas palavras em francês. Mas o embaixador funciona como um multiplicador. É escolhido ou eleito pelos colaboradores da empresa e tem como missão manter a equipe constantemente treinada, promover campanhas motivacionais e estabelecer o *link* entre o Mercure Líder e a equipe de *marketing* de relacionamento e CRM da sede, Accor.

Os colaboradores do Mercure Líder têm fácil acesso ao material de suporte?
Todo material de acesso fica baseado na intranet da Accor. É de fácil acesso, mas como disse no inicio, é muito amplo e eles acabam reclamando que gastam muito tempo para pesquisar.

Quais os pontos positivos dos programas de fidelidade da Accor?
Eles não são programas para vender cartões e sim o meio que a Accor encontrou para identificar e personalizar nossos clientes. Através dos programas é possível localizar, identificar e entender nossos hóspedes e parceiros como agentes de viagens e organizadores de eventos que produzem muito nos nossos hotéis. Isso possibilita que junto com a Accor trabalhemos para encantar e fidelizar nossos clientes e dessa forma estabelecer relacionamentos duráveis. Aquele cliente que vem uma única vez no seu hotel e você sabe que não voltará, estava de passagem

pela cidade, uma ponte para outro país, e que dificilmente voltará, é claro que você tem que tratar bem, mas aquele que freqüenta sempre nosso hotel e nossa rede de hotéis merece uma atenção especial. Temos obrigação de recompensá-lo para que ele continue conosco. O objetivo é fazer com que o cliente compre cada vez mais os produtos Accor, como hospedagens na rede Mercure, Novotel, Íbis, Formule 1 e Sofitel, etc. que são categorias diferentes. Se hoje ele está viajando a negócios e precisa de conforto e espaço, pode se hospedar em um Mercure. Amanhã ele pode desejar viajar para uma segunda lua de mel, por exemplo, e quer oferecer uma hospedagem de alto luxo para sua esposa, então ele poderá se hospedar em um hotel Sofitel. Para nós é muito importante manter nossos clientes, custa muito mais barato que conquistar ou recuperar clientes. E para isso os programas de fidelidade têm colaborado muito.

Qual a importância do marketing de relacionamento para o Mercure Líder?
Fundamental. Ele nos difere das outras redes de hotéis.

O Mercure Líder está satisfeito com o retorno propiciado pelos programas de fidelidade Accor?
Está, mas ainda pode melhorar. Porque na operação, no dia a dia, as coisas não acontecem exatamente como prevemos.

O que, por exemplo?
Bem, nós treinamos e investimos em reciclagem, mas infelizmente temos uma rotatividade muito alta de colaboradores da área de hospedagem do hotel. Brasília carece de mão de obra qualificada e nós percebemos que após treinarmos e preparamos, raramente nossos colaboradores migram para hotéis da concorrência, mas a grande maioria deixa a empresa para estudar para concurso publico. Poucos saíram em busca de empregos fora da área por questões salariais, e esses acabam pedindo para retornar. Outro problema é que alguns colaboradores acham que temos muito trabalho, porque o hotel é grande e opera com elevada taxa de ocupação e não conseguem acompanhar o ritmo.

Os processos, rotinas internas da área de hospedagem oferecem condições para que os colaboradores possam atender as exigências do programa, como pontuar todas as hospedagens dos associados no *site* do A/Club ?
Não, não oferecem. Muitas vezes nossos recepcionistas fazem o check-in de vários hospedes ao mesmo tempo. Grupos por exemplo, chegam ao hotel todos juntos. Já fizemos check-in de 200 hóspedes que chegaram juntos. Então, torna-se impossível dispensar um tratamento individualizado de qualidade e compilar todas as informações que são necessárias para atender o CRM, por exemplo. Para o CRM dos clientes que não são sócios do A/Club, precisamos preencher corretamente a ficha de entrada do hóspede, se for brasileiro, com informações como o número correto do CPF, e-mail, etc., para alimentar o banco de dados da Accor e posteriormente proceder as análises desses clientes. Mas, se temos uma fila imensa de clientes esperando, isso se torna iviavel, até mesmo porque se você digitar um número errado, o próprio site não aceita a informação e volta a tela inicial, ou seja, é uma missão muito difícil, pois temos que optar pelo rápido atendimento, pois o hóspede se irrita em esperar. Por outro lado, os hóspedes reclamam se seus

pontos não forem computados no programa de fidelidade. É uma situação delicada que a Accor terá que encontrar uma solução para poder captar informações de qualidade e satisfazer nossos clientes. Outra questão são as rotinas burocráticas do setor de hospedagem. São muitas e com muitos detalhes, exigidas pela Accor para garantir transparência e segurança aos investidores do hotel. Afinal, nós administramos o hotel, não somos proprietários do hotel. E isso gera muitas reclamações por parte dos colaboradores que acham que gastam muito tempo com essas rotinas.

A utilização do marketing de relacionamento no Mercure Líder tem sido efetiva a ponto de se tornar um diferencial competitivo para a organização?
Com certeza. Recebemos muitos hóspedes que chegaram ao Mercure Líder pela confiança na bandeira e satisfação em hospedagens anteriores realizadas em outros hotéis da rede em diferentes cidades do mundo. E isso é fruto de uma rede de relacionamento estabelecida pelo programa de fidelidade Accor. Sabemos que temos muito a melhorar, mas isso significa também, que temos grandes possibilidades de desenvolvimento e crescimento.

Quais ferramentas utilizadas no gerenciamento do relacionamento com os clientes do Mercure Líder?
A unidade dispõe do *Customer Care* Accor, que é a central de atendimento ao cliente. Através desse canal, uma equipe de atendentes com sede em São Paulo, atende por telefone ou e-mail as reclamações e elogios das unidades Accor. Esses contatos são imediatamente transmitidos ao gerente geral da unidade que tem até 24 horas para entrar em contato com o hóspede e dispensar a atenção necessária. Dentro dessas 24 horas, o gerente geral do hotel, conforme padrão Accor, deve registrar resposta por e-mail ao cliente copiando a equipe do *Customer Care* e superior imediato do gerente geral. Outra ferramenta é a Pesquisa Flash de satisfação de cliente. A Accor aplica essa pesquisa trimestralmente e concomitantemente em todas as unidades da rede Mercure. Isso nos dá um norte. E a equipe de marketing de relacionamento e CRM fornece um relatório chamado Controle *Retroclaim*, que aponta a quantidade de pontuações do A/Club que foram realizados após a saída do hóspede do hotel. As compilações dessas informações ficam disponíveis para os gestores do hotel na intranet Accor.

ANEXO A

GUEST & ASSOCIADOS
PESQUISA FLASH 2009

Mercure APARTMENTS

MEDIÇÃO I - 2009
APLICAÇÃO 20 a 30 /03/2009

PESQUISA FLASH
ÍNDICES DE RECOMENDAÇÃO

OBSERVAÇÕES GERAIS

Foi utilizada uma escala, de 10 pontos onde o agrupamento das notas para Recomendação:

Notas 9+10 = PROMOTORES = clientes altamente prováveis a recomendar o hotel
Notas 7+8 = INDIFERENTES
Notas de 1 a 6 = DETRATORES = cliente menos propensos a recomendar o hotel

Resultados estão apresentados em percentuais (%).
Pode haver arredondamento dos percentuais (dizimas).

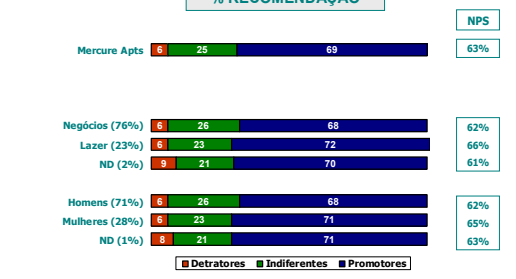
ND = Não Declarado = cartões em branco, com um dos itens não respondidos, com duas ou mais respostas assinaladas ou rasurados.
* Nota: considerar que o número de ND é baixo em relação aos demais itens.

NPS = Net Promoter Score = % PROMOTORES menos % DETRATORES

Guest

Mercure Apartments

% RECOMENDAÇÃO

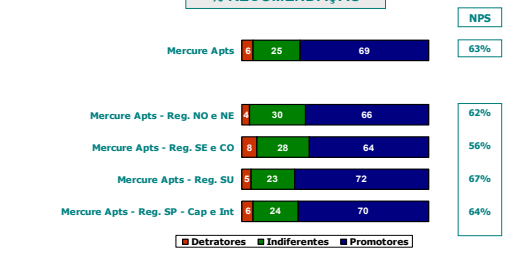


NPS = Net Promoter Score
ND = Não Declarado
Base: 6.683 - Total Mercure Apartments

Medição I - 2009
Período de Aplicação: 20 a 30/ MARÇO / 2009
Finalização do Recebimento das Pesquisas Aplicadas: 06/05/2009

Mercure Apartments

% RECOMENDAÇÃO

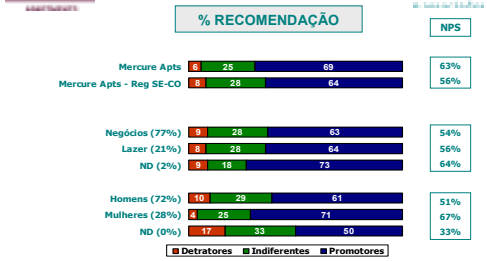


NPS = Net Promoter Score
ND = Não Declarado
Base: 6.683 / 554 / 1.276 / 1.569 / 3.294 - Total Mercure Apts/ Reg. NO-NE/ Reg SE-CO/ Reg SU/ Reg SP CAP E INT

Medição I - 2009
Período de Aplicação: 20 a 30/ MARÇO / 2009
Finalização do Recebimento das Pesquisas Aplicadas: 06/05/2009

Mercure Apartments
Região Sudeste – Centro Oeste

% RECOMENDAÇÃO

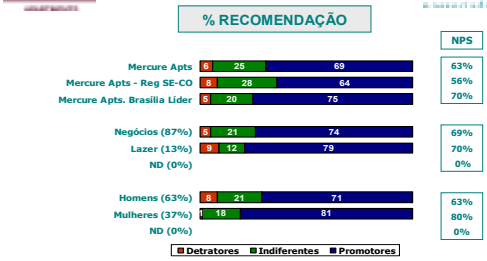


NPS = Net Promoter Score
ND = Não Declarado
Base: 6.683 / 1.276 - Total Mercure Apartments / Região SE-CO

Medição I - 2009
Período de Aplicação: 20 a 30/ MARÇO / 2009
Finalização do Recebimento das Pesquisas Aplicadas: 06/05/2009

Mercure Apartments
Brasília Líder

% RECOMENDAÇÃO



NPS = Net Promoter Score
ND = Não Declarado
Base: 6.683 / 1.276 / 254 - Total Mercure Apartments / Região SE-CO/ Mercure Apts. Brasília Líder

Medição I - 2009
Período de Aplicação: 20 a 30/ MARÇO / 2009
Finalização do Recebimento das Pesquisas Aplicadas: 06/05/2009