

A hospitalidade enquanto competência essencial na gestão do relacionamento com o cliente – Gran Estanplaza, São Paulo.

Rosemeire Rodrigues Junqueira¹

Elizabeth Kyoko Wada²

Resumo

As práticas da Hospitalidade são destacadas na forma de encontro entre aquele que recebe e aquele que é recebido dentro da sociabilidade humana, valorizada pela ética, virtude e pelos rituais praticados no ato da recepção. A pesquisa sobre hospitalidade, competência essencial e a gestão do relacionamento com o Cliente (CRM) refere-se à importância da construção do relacionamento nos negócios, onde, a prática da gestão da inovação de produtos e serviços baseia sua prosperidade no desenvolvimento e aplicação de uma forma de pensar aliada a ferramentas tecnológicas, o que possibilita a construção de relacionamentos que personalizam os serviços ao cliente. Pesquisam-se os modelos de gestão do relacionamento já existentes, com foco na gestão da rede hoteleira, analisando sua estratégia e aplicações por intermédio da aderência com o fluxo de armazenamento e análise de informações como proposta de identificação e fidelização do cliente. Para melhor compreensão da aplicabilidade em hotéis, foi desenvolvida uma pesquisa de natureza exploratória no hotel Gran Estanplaza São Paulo, onde se buscou o conhecimento aplicado para a compreensão da identificação de competências essenciais, gestão do relacionamento com o cliente e sua interface com a hospitalidade. Percebe-se que para a implantação da gestão do relacionamento com o cliente, a hospitalidade aparece como competência essencial para a eficácia e durabilidade do relacionamento com o cliente e com a organização como um todo.

Palavras-chave: Gestão do relacionamento com o cliente. Hospitalidade. Competência essencial. Hotelaria. São Paulo.

Introdução

O estudo sobre Hospitalidade no Brasil vem se consolidando desde a criação do curso de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, em 2002. As pesquisas apontam para diferentes reflexões e questionamentos que levam a diferentes definições e contradições. Derrida (2001) propõe a hospitalidade de forma incondicional onde pela amizade se acolhe o outro aceitando suas diferenças sociais, culturais e

¹ Bacharel em Comunicação Social (Habilitação Relações Públicas), aluna do programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi. E-mail: rosejunq@gmail.com

² Doutorado em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (1994), Mestrado em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (1989), especialização em Administração Mercadológica pela EAESP/FGV (1982), graduação em Turismo pelo Centro Universitário Ibero Americano Unibero (1979) e em Comunicação Social - Relações Públicas pela Universidade de São Paulo (1980). E-mail: ewada@uol.com.br

morais, a relevância do encontro está principalmente no aprendizado proporcionado pela troca de conhecimento. A Hospitalidade foi abordada por Camargo e Grinover³ a partir de diferentes perspectivas; referem-se a diversos autores, desde aqueles que combinam elementos psicológicos e fisiológicos com a segurança e os níveis dos serviços prestados como Nailon (1981), a Borges (1982) que prioriza o desenvolvimento das relações pessoais onde se valoriza a mais pura interação humana, promovido pela generosidade, amizade, proximidade e cortesia, onde as relações são genuínas. Também se consideram as observações feitas por Mauss (1974) sobre como a vida se constitui socialmente, onde as pessoas convivem em constante troca entre o dar e receber, não como troca material, mas principalmente em uma troca espiritual e simbólica; o indivíduo deixa um pouco de si mesmo nos contatos estabelecidos, sejam eles de longo ou curto prazo. Lashley (2004) contempla a hospitalidade nos domínios “social”, “privado” e “comercial”, analisando diversos contextos onde ocorrem os atos ligados à condição da hospitalidade.

A hospitalidade no domínio social é analisada pelo contexto social, dependendo do momento histórico em que este está inserido. Nas sociedades pré-industriais a hospitalidade está centralizada em um sistema de valor. As relações pessoais se caracterizam pela amizade, enquanto que, ainda de acordo com Lashley (2004 p. 7) “nas sociedades pré-industriais contemporâneas, e em períodos históricos anteriores às sociedades ocidentais desenvolvidas, a hospitalidade e o dever de acolher tanto vizinhos quanto forasteiros representam um maior imperativo moral”. O anfitrião tinha deveres para com o hóspede, em sua generosidade proporcionava abrigo, proteção e alimentação.

A hospitalidade no domínio privado é fundamentada na amizade e no encontro em que o anfitrião recebe o hóspede oferecendo-lhe acomodação, alimentação e bebida. O encontro constitui vínculos que unem as pessoas e fortalecem o relacionamento. É pela reciprocidade que há inversão dos papéis, o hóspede se torna o anfitrião proporcionando pela convivência a manutenção da amizade.

³ Documento interno sobre a proposta inicial do Programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

A hospitalidade no domínio comercial se diferencia dos domínios social e privado, que estão fundamentados na troca e na reciprocidade entre anfitrião e hóspede. No domínio comercial não é possível considerar essa reciprocidade, não se estabelece a inversão de papéis, quando o hóspede se torna anfitrião e vice-versa. De acordo com Lashley (2004), as organizações hoteleiras se compreenderem os conceitos da hospitalidade nos domínios social e privado, serão capazes de estabelecer um relacionamento fiel com seus clientes.

Após estudos em hospitalidade desenvolvidas no decorrer do curso de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi e por uma pesquisa feita em 2008 sobre a Gestão do Relacionamento com Cliente, foi possível perceber o quanto ambas estão interligadas, o que motivou o presente estudo sobre o exercício da hospitalidade como competência essencial para o relacionamento com clientes na hotelaria.

Neste estudo, a hospitalidade é percebida como o encontro entre pessoas que, pelo relacionamento passam a explorar os objetos, espaços, lugares, culturas, costumes e tradições. A hospitalidade é compreendida, no senso comum como uma forma de hospedagem, como hotelaria, desprezando outros significados. Nouwen (1975) cita as histórias bíblicas do antigo e novo testamento para ajudar a compreender a hospitalidade como virtude que pode ser encarada como uma atitude fundamental em relação ao encontro com o outro. É no contexto da hospitalidade que o anfitrião recebe o hóspede oferecendo-lhe amizade e liberdade, respeitando suas crenças, sua cultura e suas diferenças.

O contato entre seres humanos é a base de um relacionamento, onde se estabelecem códigos de comunicação, com postura, gestos, olhares e feições expressando (ou não) suas mais profundas emoções. Tais códigos permitem a demonstração de afeição, simpatia, apoio, raiva, desgosto, cansaço, autoridade, compaixão, descaso, enfim, dos sentimentos dos indivíduos. A eficácia da comunicação depende de diversos aspectos, como cultura, contexto, meio, nível social e todas as formas de interferências existentes no processo. A comunicação é a base inicial do relacionamento, tanto na vida pessoal como em relacionamentos empresariais e profissionais. Ela pode definir o sucesso de uma boa interatividade por intermédio da

priorização da ética, da confiança e de outros atributos pessoais, que, com a utilização de ferramentas adequadas e preparo individual, mantém o interesse pela manutenção da relação (POSER, 2005).

Peppers e Rogers (1997) dizem que é num ambiente interativo que se estabelece a troca de conhecimento entre cliente e empresa em um processo onde o cliente ensina e a empresa aprende sobre o universo de cada um. É por meio de cada interação que a empresa armazena as informações relativas ao cliente, de modo que, elas ficam acessíveis para a integração em outras operações. Com isso a empresa procurará personalizar seus produtos e serviços, desempenhando a integração essencial na dinâmica da concorrência acirrada pelo cliente.

Além do embasamento em hospitalidade, utilizaram-se referências sobre estratégias empresariais inovadoras. Salienta-se o trabalho de Hamel e Prahalad que afirmam “O objetivo não é encontrar a linha divisória entre extremos não atraentes nem manter um equilíbrio instável entre forças contrapostas. Em suma, o objetivo não é ocupar o território do meio, é encontrar o território do alto.” (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p. 340)

Algumas das ideias de Hamel e Prahalad se sintetizam no quadro abaixo:

Tese	Antítese	Síntese
Corporação	Unidades de Negócios	Interligações
Centralizada	Descentralizada	Coletiva
Burocrática	Investida de <i>empowerment</i>	Orientada
Clones	Renegadas	Ativistas
Voltada para tecnologia	Voltada para o cliente	Voltada para os benefícios
Diversificada	Negócios essenciais	Competências essenciais

Fonte: Hamel e Prahalad (1995, p. 340)

A hotelaria é considerada neste trabalho como um lugar adequado para o exercício da hospitalidade. Desde que seja estabelecido um esforço entre todos os envolvidos com a organização – funcionários – alta cúpula – clientes - visando uma maior inclusão interpessoal no relacionamento a partir do contato instituído no encontro. Camargo (2008, p. 41) reforça este pensamento quando diz que, “Tal qual em todas as áreas profissionais, nas quais ocorrem contatos interpessoais, a hotelaria jamais

será tão profissional, a ponto de exercer apenas o contrato e bloquear o sistema de dádiva, que continua vivo”.

Para a realização deste trabalho, primeiramente se fez o levantamento e análise da bibliografia sobre os fundamentos de Hospitalidade, de Estratégias Inovadoras e Competências Essenciais e de Gestão do Relacionamento com o Cliente. Para melhor compreensão, foi desenvolvida uma pesquisa de natureza exploratória e de caráter qualitativo com entrevista à gerente de atendimento do hotel Gran Estanplaza São Paulo. Observou-se que a prática da Hospitalidade e a implantação da Gestão do Relacionamento com os Clientes criam diferenciais na condução de uma administração que valoriza tanto clientes como funcionários; há evidências de que a hospitalidade é uma competência essencial, apesar de não ser abordada dessa maneira por parte da entrevistada.

A adequação da empresa na identificação da competência essencial

É fundamental que a empresa tenha o conhecimento das reais necessidades e expectativas dos indivíduos e dos vínculos que os unem à organização para compreender, criar condições e, eventualmente, mudar a forma de relacionamento. A sobrevivência da organização depende da sua habilidade em administrar relacionamentos para a execução da integração com os clientes por intermédio da satisfação de suas necessidades. A manutenção do cliente depende da criação de valores das organizações, para isso, as empresas alinham seus recursos em duas categorias básicas, recursos humanos e materiais. Segundo Greenhalgh (2002, p.109) “são grupos e não pessoas que executam os processos”. Swift (2001) diz que para a empresa ter sucesso na gestão do relacionamento com o cliente, o envolvimento dos funcionários com os clientes é direcionado de forma que cada um deles se torne um gerente de relacionamento. Espera-se que todos estejam em sintonia e alinhados à cultura da empresa para que se estabeleça o aprendizado contínuo, a criação e a cocriação do conhecimento a respeito dos clientes, alcançando assim, os objetivos em longo prazo.

Quando o telefone toca, independente de ser uma ligação interna ou externa, o charme e o comprometimento em atender precisam ser os mesmos. A ética e o orgulho

de trabalhar na empresa são importantes para que a felicidade no trabalho seja sempre reforçada e renovada. A confiabilidade e o comprometimento das pessoas envolvidas na manutenção do relacionamento, dentro de um respeito mútuo, é uma das atitudes mais confiáveis para a retenção dos clientes, tanto internos quanto externos. O cliente pode perceber a cultura de uma empresa, simplesmente caminhando pelas suas instalações, onde sua “personalidade” está intrínseca. Quando há uma sintonia entre clientes internos e externos, ambos se sentem à vontade um com o outro sem que isso os perturbe, cria-se o fortalecimento dos elos. “A felicidade no ambiente de trabalho é uma vantagem competitiva. Os serviços vêm do coração, e as pessoas que se sentem bem cuidadas também cuidarão melhor de outras” (ROSENBLUTH, 2004, p.193). Para alterar a cultura de uma empresa é necessário que a empresa tenha programas de comunicação para esclarecer a abordagem de serviços e compartilhar com todos os funcionários. A mudança de cultura dentro de uma empresa é pautada na sinceridade, no comportamento consistente tanto com os colegas de trabalho como com os clientes.

Peppers e Rogers (1997) afirmam que, quando a empresa individualiza o relacionamento com o cliente, ela o torna duradouro e lucrativo com uma longevidade maior que os próprios produtos, o que transforma serviços em órgãos vitais para a empresa. Tais mudanças ocorrem na filosofia e estratégia integradas em toda organização com alterações significativas nos departamentos, divisões gerenciais, funcionários, produtos e funções. Para a implantação da Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM) é necessário fazer uma reestruturação com o objetivo de ter uma visão única do cliente. Segundo o Gartner Group:

“CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente por através de qualquer ponto de contato com a empresa” (apud PEPPERS e ROGERS GROUP, 2001, p. 53).

Aos funcionários cabe a competência e poder para solucionar os problemas dos clientes utilizando de seu potencial criativo e de forma imediata, dando a eles a melhor solução para que mantenham sua satisfação com a organização. A cumplicidade dos

funcionários é essencial, eles são um dos principais fatores de sucesso na implantação da Gestão do Relacionamento com o Cliente (PEPPER e ROGERS, 1997).

A gestão do relacionamento com o cliente na rede de hotéis Estanzplaza

Considerando o objetivo desta pesquisa e o tema proposto, a investigação utilizou um modelo já existente para a realização do estudo, o Hotel Gran Estanzplaza São Paulo. Como instrumento de pesquisa, foi utilizada uma entrevista semiestruturada. As perguntas basearam-se na fundamentação teórica da investigação sobre os conceitos da Hospitalidade, da Gestão do Relacionamento com o Cliente e Competências Essenciais.

Com a autorização prévia da gerente de atendimento do hotel, sujeito do estudo, realizou-se a entrevista, gravada, transcrita e posteriormente analisada. Foram efetuadas três visitas ao hotel com o acompanhamento da gerente de recepção para a observação tanto das instalações como da vivência dos colaboradores junto aos hóspedes.

A rede brasileira de hotéis Estanzplaza atua em incorporações imobiliárias e opera hospedagem por intermédio da administração de 1500 unidades habitacionais hoteleiras e na forma de condo-hotéis, avaliadas em R\$ 350 milhões de reais. São dez empreendimentos na cidade de São Paulo, com um faturamento de 100 milhões de reais/ano e crescimento de 20% nos últimos três anos..

O hotel Gran Estanzplaza, categoria luxo segundo classificação do FOHB – Fórum das Operadoras Hoteleiras no Brasil, com 95% do seu público de negócio, conta com 209 apartamentos e um quadro de funcionários com 120 pessoas que proporcionam aos seus hóspedes os atributos do “Bem Estar”. Atualmente, afirmam que trabalham com um índice de 70% dos seus clientes fidelizados.

A apresentação das informações do estudo segue em um conjunto de ações usadas pelo hotel para o estabelecimento do relacionamento com clientes interligadas à prática da hospitalidade.

A hospitalidade como aliada à gestão do relacionamento com o cliente

A manutenção do ciclo da hospitalidade no hotel Gran Estanplaza está apoiada em três pilares principais - cultura da organização, educação continuada e nos atributos do “Bem Estar”.

A cultura da organização pauta-se no envolvimento de toda equipe com o conhecimento e desenvolvimento das relações pessoais estabelecidas entre hóspedes e anfitriões. A prática da hospitalidade é priorizada, fortalecida inicialmente pelo contato entre os próprios funcionários para a afirmação de uma conduta em que todos possam encontrar a felicidade no ambiente de trabalho. A gerente de atendimento diz que a filosofia do Gran Estanplaza é fazer com que todos se sintam parte de uma família, a “hoteleria com alma brasileira” – slogan da rede – está presente não só na atitude dos funcionários, mas permeia toda sua concepção, desde a decoração dos ambientes até a gastronomia. Para a sustentação da cultura da organização e da coesão de ideias, a rede mantém projetos para que todos tenham avanços pelo aprendizado que se estabelece pela educação continuada. Os encontros acontecem em um ambiente aberto que busca proporcionar a manifestação da criatividade e interatividade entre todos os funcionários do hotel.

Os atributos do “Bem Estar”, terceiro pilar do hotel para a prática da hospitalidade, foram concebidos após pesquisas e análises da equipe Estanplaza para proporcionar aos hóspedes, hospitalidade traduzida em serviços, sensações, sabores e sons. O Gran Estanplaza tem como meta a satisfação do hóspede pela individualização, diferenciação e personalização dos serviços, oferecendo a eles atributos do “Bem Estar”: atitude anfitriã e acolhedora; atmosfera; atividades de entretenimento; eventos encantadores; show da cozinha; café da manhã da fazenda; nossas lembranças e mimos. Os hóspedes são tratados como convidados, pois os anfitriões acreditam que é pelo relacionamento que se pode proporcionar aos convidados momentos agradáveis, oferecendo-lhes com gentileza e amabilidade, alimento, diversão, lembranças e mimos, tudo em um espaço adequado e uma atmosfera aconchegante onde se possa exercer a hospitalidade.

O hotel Gran Estanplaza fecha o seu ciclo (figura 1), que se converte na hospitalidade praticada por toda organização:



Figura 1 – Ciclo de manutenção da Hospitalidade no Hotel Gran Estanzola

Fonte: *Elaboração das autoras com base nos dados da entrevista*

Construção e utilização da informação para diferenciação

A rede de hotéis Estanzola usa o módulo *Guest History File*, do sistema CM Soluções – *software* de gestão hoteleira adotado por diversas redes hoteleiras no Brasil – para a coleta, atualização e utilização de todos os dados dos clientes, armazenados em um banco de dados central o qual é analisado para que se monte o histórico de cada hóspede. A análise dos dados é feita em conjunto com o departamento de marketing e a gerente de atendimento, para que se tenha o conhecimento necessário para a identificação do cliente, interação e personalização dos serviços. O sistema é alimentado por todos os envolvidos no processo, o departamento comercial compartilha as informações com a operação por intermédio das visitas aos clientes, eles colhem informações que são armazenadas no banco de dados e analisadas para que se possa identificar os clientes e atraí-los para o hotel. Portanto, a primeira etapa é trazer esse hóspede para o Gran Estanzola e proporcionar uma estada segura, mostrar o que o hotel tem para oferecer e, em seguida, manter um relacionamento confiável, onde todas as informações relacionadas a seu respeito são priorizadas para que se inicie o processo de identificação de suas necessidades, gostos e expectativas.

Para identificar as expectativas, necessidades e gosto do cliente, o trabalho é feito por todos os departamentos do hotel; os funcionários procuram ouvir o convidado e coletar as informações. Por exemplo, se um garçom serve uma mesa e ouve o convidado dizer que não teve uma boa noite de sono porque não consegue dormir

apenas com um travesseiro, o garçom passa esta informação para a liderança e as providências serão tomadas para melhorar a noite de sono do convidado.

Os funcionários ficam atentos o tempo todo a comentários, sugestões e movimentações dos hóspedes. Por intermédio dos projetos de educação continuada, com base na filosofia da empresa, o relacionamento com a equipe é diário e são sempre reforçados a missão, os valores e a importância da “família” Estanplaza, pois eles consideram todos como parte da família, tanto hóspedes como funcionários. Todas as metas do Gran Estanplaza são baseadas nos comentários que os convidados deixam no final da estada. Têm-se metas de quantos convidados tem que preencher a avaliação no final de sua permanência, o trabalho é mensurado com base em metas que a gerente de relacionamento coloca para cada atributo do “Bem Estar”. A equipe precisa atingir um número de convidados que perceba aquele determinado produto dentro do todo. Além disso, o trabalho é feito por intermédio de críticas que são analisadas e corrigidas, por exemplo, há seis meses havia muita crítica sobre o serviço de Internet, a equipe percebia isso de acordo com a mensuração dos resultados, um trabalho foi efetuado para sanar o problema. Houve troca de provedores da empresa prestadora de serviço, de cabeamento e de pessoas dentro do departamento, soluções que foram necessárias para melhorar o serviço de acesso a Internet. O hotel trabalha sempre para atender o cliente, se é detectado um problema por intermédio das respostas dos hóspedes, busca-se a solução mais adequada. A empresa acredita que é por meio do relacionamento com os clientes, onde há estímulo para as críticas, que se aprende e se conhece o hóspede, proporcionando-lhe melhor atendimento.

O departamento de marketing atende toda a rede e trabalha em conjunto com os hotéis para definir a melhor estratégia. Os projetos são contemplados e desenvolvidos em conjunto para que cada área amplie o seu atributo do “Bem Estar” com a participação de toda a equipe. O projeto envolve a integração de todos os departamentos da empresa em busca da interação com o cliente por meio da coleta de informações para a criação de um histórico confiável de cada um deles.

O departamento de TI (Tecnologia da Informação) também atende toda a rede com flexibilidade e liberdade de desenvolvimento das ferramentas de acordo com a necessidade de cada departamento. Por intermédio das ferramentas, são elaboradas

planilhas para que cada setor possa acompanhar o hóspede em todas as instalações do hotel e também medir a sua satisfação durante o ciclo de serviços. Em conjunto com os departamentos são definidos os processos com o objetivo de identificar os clientes de maior potencial para o hotel. A (Figura 2) mostra a representação dos quatro primeiros passos que a rede de hotéis segue para identificar, diferenciar, interagir e personalizar os serviços ao cliente:

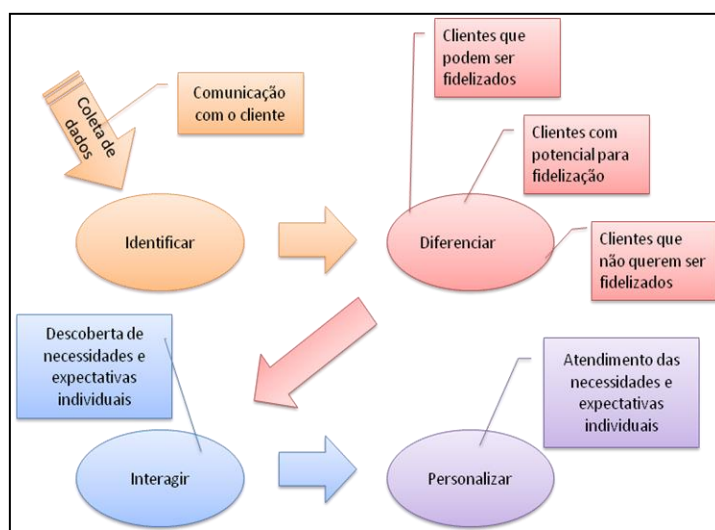


Figura 2 – Estratégia de aplicação do modelo de Gestão do Relacionamento com o Cliente

Fonte: Elaboração das autoras com base nos dados da entrevista

A personalização dos serviços

A gerente de atendimento disse na entrevista – *“o diferencial está na necessidade não reconhecida, a pessoa não tem consciência de que ela precisa ter alguém que conheça suas necessidades, ela não sabe que isso é importante para ela”*.⁴ Em geral, quando o hóspede vivencia essa experiência ele passa a valorizá-la.

O hotel se prepara para receber o hóspede individualmente, é feito um contato com a pessoa que efetuou a reserva e por intermédio das informações colhidas, a equipe se prepara para recebê-lo. Procura-se saber: qual o voo que ele vem, de qual cidade ele está vindo, qual o horário da chegada, se ele tem alguma restrição alimentar, se ele tem preferência por andar, por apartamento, se torce por algum time, qual time, qual o

⁴ Os trechos de entrevista serão apresentados em itálico.

motivo da viagem, além de outras, e com essas informações sua recepção é preparada - o hóspede mesmo antes de ser fidelizado já recebe uma acolhida diferenciada.

O cliente é reconhecido pela sua fisionomia por intermédio de fotos do arquivo ou se o cliente vem pela primeira vez, a equipe procura alguma foto dele pelo Google ou em outros sistemas de busca para que se possa recebê-lo pelo próprio nome e encaminhá-lo até o seu apartamento. O hotel recebe os hóspedes já sabendo de suas preferências, gostos e o que ele necessita para ficar o mais confortável possível.

O Gran Estanzola usa uma ferramenta que é divulgada no primeiro horário da manhã para todos os setores terem as informações de preferência de cada hóspede. Por exemplo, no café da manhã pode-se servir tapioca para um determinado hóspede, suco de amora para outro, isso de acordo com o histórico de cada um deles.

Se o hotel tem a informação de que um diretor de uma empresa foi promovido naquela semana, a equipe prepara uma acolhida baseada nessa informação e oferece a ele alguns serviços que demonstrem que a organização participa e se interessa por suas conquistas.

A vantagem para os clientes com tratamento diferenciado é seu bem estar; o Gran Estanzola proporciona ao hóspede despreocupação com as rotinas burocráticas da hotelaria; ele será reconhecido e recebido de acordo com seus gostos e preferências. A gerente de atendimento conclui – *“A fidelização é conquistada por intermédio da individualização, 98% das pessoas que passam pela nossa casa e vivenciam a experiência dos atributos do “Bem Estar”, dão preferência por esse atendimento”*. O hotel tem poucos casos de hóspedes que dispensam o tratamento individualizado, que preferem ficar no anonimato, um exemplo citado na entrevista foi de um hóspede que quando recebeu a carta de boas vindas que a equipe deixa nos apartamentos de todos os hóspedes assinada como, “Família Gran Estanzola”, o hóspede não gostou e reclamou dizendo que aquilo era um absurdo, pois aquela não era a sua família. Com essa informação, a equipe detectou que esse hóspede não se enquadrava nas práticas adotadas pelo hotel. No seu histórico ficará registrado que ele não fará parte do grupo de fidelização da empresa; caso ele venha a se hospedar novamente no Gran Estanzola, receberá serviços da hotelaria convencional.

O relacionamento que o Gran Estanzola mantém com o hóspede envolve, inclusive, pessoas que fazem parte da vida social e familiar dele. Um caso que aconteceu no hotel com um convidado que se hospeda no hotel toda semana – para lhe proporcionar uma estadia mais íntima e acolhedora, a equipe de atendimento entrou em contato com sua esposa e solicitou uma foto deles para colocar em um porta retrato e deixar no criado mudo do apartamento do cliente. A resposta do hóspede foi de muita emoção e agradecimento a toda a equipe. Alguns hóspedes já têm pertences fixos que o hotel mantém em um maleiro e é colocado no apartamento sempre que o hóspede volta. O atendimento vai além do hóspede, outro exemplo citado na entrevista foi o caso em que a equipe ficou sabendo que o filho de um cliente tinha passado no vestibular de Medicina e enviou para ele seu primeiro livro do curso. Esse atendimento faz parte da rotina do hotel. O retorno da diferenciação se constata na divulgação dos atributos do “Bem Estar” feita pelo hóspede por intermédio das redes de relacionamento e sociais em que o hóspede está inserido. Com uma relação próxima e confiável com o hóspede, o hotel, após análise do histórico do cliente, consegue cruzar as informações e atrair toda a família, principalmente em datas comemorativas como o Natal e grandes eventos que acontecem na cidade. É pela viabilização desses encontros que os funcionários têm a oportunidade de interagir e conhecer mais sobre as relações pessoais de seus convidados, a união da família e hóspede, proporcionando um ambiente mais familiar e espontâneo. A busca e esforços para que os convidados se sintam em uma casa “hospitaleira” é contínua, toda a organização está aberta para aprender e doar um pouco de si no acolhimento. Os momentos de hostilidade que possam ocorrer no decorrer do encontro são transformados em aprendizado e submetidos à análise e reflexão para que se possa entender melhor sobre as relações existentes entre anfitriões e hóspedes.

Considerações finais

Com a aceleração da evolução tecnológica e a globalização, vê-se, uma tendência cada vez mais generalizada na dependência do uso de novas tecnologias da informação nas ações administrativas do setor hoteleiro. Por intermédio da interatividade, as empresas constroem relacionamentos duradouros com seus clientes,

fortificando o entendimento de suas características pessoais e possibilitando a diferenciação no relacionamento com cada um deles.

O exercício da hospitalidade ficou evidente no relacionamento mantido pela organização. Com base em sua missão e valores percebe-se a importância da coesão e integração do grupo como um todo. O esforço da organização com a colaboração dos funcionários é contínuo para que se mantenha o relacionamento entre anfitriões e hóspedes dentro de um ambiente onde se valorize e pratique a hospitalidade.

Os sistemas de gestão do relacionamento com o cliente (CRM) estão baseados em relações humanas, que por intermédio de uma cultura organizacional, voltada para administração de relacionamentos por meio da identificação, diferenciação, manutenção e desenvolvimento dos melhores clientes, priorizam e individualizam o atendimento de acordo com suas necessidades e expectativas. A tecnologia é importante, mas não é ela quem constrói as relações com os clientes, e sim o processo cultural aliado ao envolvimento da alta administração da empresa, área de informática e de todos os funcionários.

No que diz respeito às ideias de Hamel e Prahalad, a empresa analisada dá sinais de ainda vivenciar um equilíbrio instável entre forças contrapostas; trabalha a hospitalidade como competência essencial, apesar de não demonstrar que o faça de maneira estratégica:

Tese	Antítese	Síntese
Corporação	Unidades de Negócios	Interligações
Centralizada	Descentralizada	Coletiva
Burocrática	Investida de <i>empowerment</i>	Orientada
Clones	Renegadas	Ativistas
Voltada para tecnologia	Voltada para o cliente	Voltada para os benefícios
Diversificada	Negócios essenciais	Competências essenciais

Figura 3: Estratégias e competência essencial – Gran Estanzola

Fonte: Elaboração das autoras com base nos dados da entrevista aplicados ao quadro de Hamel e Prahalad.

Despertar os sentimentos nos clientes pelo interesse em conhecer melhor seus gostos, preferências e estabelecer um relacionamento seguro e confiável, proporcionando-lhe um encontro amigável e hospitaleiro, é uma forma de tratamento

que diferencia o hotel Gran Estanplaza dos seus concorrentes. A eficiência encontrada na gestão do relacionamento com o cliente aliada à prática da hospitalidade traduzida pela rede como atributos do “Bem Estar”, é resumida em outra citação da gerente de atendimento: “*o diferencial está na necessidade não reconhecida, a pessoa não tem consciência de que ela precisa ter alguém que conheça suas necessidades, ela não sabe que isso é importante para ela*”. E quando o hóspede vivencia essa experiência, passa a valorizá-la em relação a receber o tratamento padrão ou tradicional.

Referências

- BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de Relacionamento** - Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2002.
- BUKOWITZ, Wendi R.. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. *Hospitalidade*. São Paulo: Aleph, 2004.
- CAMARGO, Luiz Otávio de Lima. A pesquisa em hospitalidade. Revista Hospitalidade - n.2 São Paulo, 2008.
- DERRIDA, Jacques. A solidariedade dos seres vivos. Entrevista com Jacques Derrida. **Folha de S. Paulo**. Suplemento mais, 27 mai. 2001. Disponível em <http://www.rubedo.psc.br/Entrevis/solivivo.htm>. Acesso em 06 Abril 2010.
- Estanplaza** Hotelaria com alma brasileira. Disponível em: <http://www.estanplaza.com.br/estanplazanew/port/index.asp>. Acesso em 11 de dezembro de 2008
- GREENHALGH, Leonard. **Relacionamentos estratégicos** / A chave para o sucesso nos negócios. São Paulo: Negócio Editora, 2002.
- GUMMESSON, Evert. **Marketing de gerenciamento total**: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economia de rede. Porto Alegre: Bookman, 2005, 2 ed.
- HAMEL, Gary, e C. K. PRAHALAD. *Competindo pelo futuro - estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison (orgs.). **Em busca da hospitalidade**: perspectivas para um mundo globalizado. Tradução de Carlos David Szlak. Barueri, SP: Manole, 2004.
- MAUSS, M. **Sociologia e antropologia**. São Paulo: EDUSP, 1974.
- NOUWEN, Henri J. M.. **Reaching out**: The Three movements for the spiritual life. New York: Doubleday, 1975. Disponível em: http://www.amazon.com/Reaching-Out-Three-Movements-Spiritual/dp/0385236824#reader_0385236824. Acesso em 07 Abril 2010
- PEPPERS and ROGERS Group. **CRM Series** – Marketing 1to1. São Paulo: Makron Books, 2001, 2 ed.
- PEPPER, Don; ROGERS Martha. **Empresa 1:1**: instrumento para competir na era da interatividade. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- POSER, Denise Von. **Marketing de Relacionamento**: Maior Lucratividade para Empresas Vencedoras. Barueri. SP: Manole, 2005.
- ROSENBLUTH, Hal F e McFerrin Peter, Diane. **O Cliente em Segundo Lugar**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2004.
- SWIFT, Ronald. CRM – **Customer Relationship Management** – O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2001, 11 ed.