

**Universidade de
Aveiro**

2013

Departamento de Economia Gestão e
Engenharia Industrial

**DANIELA ALEXANDRA
DOS SANTOS
PORTELA**

**CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT E
FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE EM HOTELARIA**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para
cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do
grau de Mestre em Gestão e Planeamento em Turismo,
realizada sob a orientação científica do Doutor Armando
Vieira, Professor Auxiliar do Departamento Economia,
Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Dedico esta dissertação aos meus pais, Maria Alzira e José Portela

o júri

presidente

Doutora Zélia Maria de Jesus Breda
Professora Auxiliar Convidada, Universidade de Aveiro

Doutora Sónia Cristina Miranda Cardoso
Investigadora do Cipes – Centro de Investigação de Políticas do Ensino Superior

Prof. Doutor Armando Luís Lima de Campos Vieira
Professor Auxiliar, Universidade de Aveiro

agradecimentos

Ao meu orientador, professor Armando Vieira, pela partilha de conhecimentos, experiências e pela paciência e disponibilidade demonstradas ao longo desta etapa.

Aos meus pais, pelo incentivo e apoio incondicional ao longo de todo o meu percurso académico e de vida.

Aos gestores hoteleiros entrevistados durante a investigação, obrigada pela disponibilidade demonstrada e pelos conhecimentos transmitidos que foram cruciais para a realização deste estudo.

Aos grandes amigos que fiz na universidade e que estiveram sempre presentes ao longo destes cinco anos. Catarina, Denise, Maria Catarina, Mónica, obrigada por todos os grandes momentos que partilhamos e que nunca serão esquecidos.

A todas as pessoas que ao longo deste processo me deram todo o apoio, ajuda, motivação e conselhos para prosseguir.

palavras-chave

Customer Relationship Management, Fidelização, Lucratividade, Indústria Hoteleira

resumo

O *Customer Relationship Management* (CRM) é um tema bem estabelecido na literatura e é uma ferramenta muito popular junto dos gestores das organizações prestadoras de serviços com elevada interação com a clientela. No entanto, existe ainda alguma ambiguidade relativamente ao conceito de CRM e bastante diversidade na forma como é utilizado com vista à fidelização e lucratividade de clientes, nomeadamente no setor hoteleiro. A presente investigação pretende perceber de que modo, na prática, os hotéis utilizam esta ferramenta no sentido de reter clientes. Para tal, depois de efetuada a revisão da literatura, foi definida uma metodologia de investigação baseada no caso de estudo múltiplo, onde foram estudados cinco hotéis pertencentes a cadeias hoteleiras nacionais e internacionais. Como principais resultados obtidos encontra-se o facto de que todos os hotéis entrevistados praticam CRM, mesmo os que afirmam não possuir as ferramentas tecnológicas que automatizem todo o processo. Os hotéis procuram essencialmente, através da implementação do CRM, aumentar a retenção e fidelidade dos seus clientes.

keywords

Customer Relationship Management, Loyalty, Profitability, Hotel Industry.

abstract

Customer Relationship Management (CRM) is a well established theme in the literature and is a very popular tool among managers of service organizations with high interaction with the customers. However, there is still some ambiguity regarding the concept of CRM and some diversity in how it is used for the loyalty and profitability of customers, particularly in the hotel sector.

This research aims to understand how this tool is used in hotels in order to create loyalty and thus increase profitability, in a practical perspective. To achieve this goal, after a theoretical exploratory analysis, was defined the investigation methodology, concerning multiple case studies of five hotels belonging to national and international chains.

The findings of the study show that all hotels from the investigation practice CRM, even those who claim not to have the technological tools that automate the entire process. Besides, the hotels are essentially seeking, through the implementation of CRM, increase customer retention and loyalty.

Índice

Capítulo 1.	Introdução	1
1.1	Relevância do tema	1
1.2	Contextualização e Objetivo da Investigação	1
1.3	Estrutura da Investigação	2
Capítulo 2.	Revisão da Literatura	5
2.1	Introdução.....	5
2.2	Customer Relationship Management.....	6
2.2.1	Definição	6
2.2.2	Objetivos e benefícios do Customer Relationship Management	9
2.2.3	Tecnologias de CRM.....	13
2.2.4	Implementação do CRM.....	16
2.2.5	CRM e a Indústria Hoteleira	19
2.3	Fidelização.....	23
2.3.1	Fidelidade do cliente.....	23
2.3.2	Programas de Fidelidade.....	27
2.3.3	CRM e Fidelidade de clientes.....	32
2.4	Lucratividade.....	40
2.4.1	CRM ROI – Retorno do Investimento em CRM vs CRM ROR – Retorno do Relacionamento	40
2.4.2	Indicadores de CRM	41
2.5	Conclusão.....	43
Capítulo 3.	Metodologia	45
3.1.1	Amostragem	45
3.1.2	Recolha de Dados	46
3.1.3	Entrevistas	47
3.1.4	Análise de Dados.....	50

Capítulo 4. Análise de dados	51
4.1 Introdução.....	51
4.2 Análise de dados.....	51
Capítulo 5. Discussão dos Resultados e Conclusões.....	81
5.1 Introdução.....	81
5.2 Discussão dos resultados	81
5.2.1 Principais objetivos/benefícios da implementação do CRM nos hotéis	84
5.2.2 Identificar as diversas formas de fidelização de clientes em hotelaria.....	86
5.2.3 Perceber o papel do CRM no processo de fidelização de clientes	88
5.2.4 Avaliação do impacto do CRM na lucratividade do hotel	93
5.3 Considerações Finais.....	94
5.4 Implicações Práticas de Gestão	99
5.5 Limitações e Sugestões para Investigações Futuras.....	100
Referências Bibliográficas	101
Anexo I - Organograma Hotel A	106
Anexo II - Organograma Hotel B	106
Anexo III - Organograma Hotel C	108
Anexo IV - Organograma Hotel D.....	108
Anexo V – Organograma Hotel E	109

Índice de Quadros

Quadro 2.1 – Objetivos de CRM	10
Quadro 3.1 – Caracterização da amostra	46
Quadro 4.1 – Caracterização dos hotéis entrevistados	51
Quadro 4.2. Resposta dos entrevistados à Questão1) O que entende por CRM?	52
Quadro 4.3. Respostas dos entrevistados à questão 2) Quais os benefícios da implementação do CRM.....	54
Quadro 4.4. Respostas dos entrevistados sobre a importância de cada segmento e formas de fidelização de clientes	56
Quadro 4.5 - Respostas dos gestores dos hotéis A, D e E sobre o funcionamento dos cartões de fidelidade.....	60
Quadro 4.6. Respostas dos gestores hoteleiros sobre o processo de identificação de clientes .	62
Quadro 4.7. Respostas dos gestores entrevistados sobre as análises realizadas à(s) base(s) de dado(s)	65
Quadro 4.8. Respostas dos gestores entrevistados relativamente ao processo de diferenciação de clientes por valor e por necessidades	68
Quadro 4.9. Resposta dos gestores hoteleiros relativamente ao processo de interação com o cliente.....	71
Quadro 4.10. Resposta dos entrevistados sobre o processo de personalização de serviços, benefícios e comunicações.....	75
Quadro 4.11 – Resposta dos entrevistados às questões sobre a avaliação do impacto do CRM	78
Quadro 5.1. Comparação entre teoria e prática	82
Quadro 5.2. Resumo da importância percebida/verificação dos aspetos de cada uma das etapas do processo IDIP nos diversos hotéis	89

Índice de Figuras

Figura 2.1 – CRM Operacional, Analítico e Colaborativo	16
Figura 2.2 - Relação entre Lealdade Atitudinal e Lealdade Comportamental.....	25
Figura 2.3 – Indicadores de CRM.	42

Capítulo 1. Introdução

1.1 Relevância do tema

A evolução tecnológica revolucionou empresas – nomeadamente no aumento da concorrência e do número de empresas *online* bem como na transparência preço/produto (Peppers & Rogers, 2011), e clientes – mais informados, os clientes, nomeadamente os turistas, estão cada vez mais sensíveis ao preço, menos leais às marcas e mais exigentes (Sigala, 2005). Assim, torna-se competitivamente necessário que as empresas conheçam e tratem os seus clientes como indivíduos, com necessidades e preferências distintas e individuais, fazendo com que se sintam importantes e valorizados. Nesse mesmo sentido, torna-se imperativo que as empresas aumentem a retenção e lealdade dos seus clientes, nomeadamente os mais valiosos, dado o seu contributo para o aumento da lucratividade.

O *Customer Relationship Management* (CRM) torna-se assim numa necessidade estratégica para atrair e fidelizar clientes (Sigala, 2005). Esta ferramenta vem no sentido de permitir que empresas com um elevado número de clientes, conheçam as necessidades e preferências individuais de cada um dos seus clientes e usem esse conhecimento para aumentar o valor do cliente para a empresa e vice-versa. O valor para o cliente aumenta através da adaptação e oferta de produtos que vão ao encontro das necessidades e preferências específicas dos clientes que, por sua vez levam ao desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo que contribuem para o aumento da lucratividade de clientes (Piccoli, Connor, Capaccioli, & Alvarez, 2003).

A indústria hoteleira, dada a sua natureza, encontra-se numa posição privilegiada para usufruir das vantagens que o CRM oferece, dada a elevada quantidade de informação que têm oportunidade de recolher sobre os clientes durante as interações, tal como informação pessoal, contatos, padrões, preferências, hábitos de consumo. Por ser uma ferramenta que permite agregar um elevado número de informações distintas sobre milhares de clientes, o CRM é a ferramenta ideal para cadeias hoteleiras, com um elevado número de clientes, uma vez que tenham a capacidade tecnológica e financeira para a implementarem.

1.2 Contextualização e Objetivo da Investigação

O *Customer Relationship Management* (CRM) é um tema bem estabelecido na literatura e é uma ferramenta muito popular junto dos gestores das organizações prestadoras de serviços

com elevada interação com a clientela. Todavia, existe ainda alguma ambiguidade relativamente ao conceito de CRM e bastante diversidade na forma como é utilizado com vista à fidelização e lucratividade, nomeadamente no setor hoteleiro. Neste contexto, a presente investigação visa perceber **A Influência do CRM na Fidelização e Lucratividade de Clientes em Hotelaria**, através da análise dos principais artigos sobre a temática e posterior realização de entrevistas a cinco gestores hoteleiros, no sentido de compreender de que forma, na prática, o CRM é efetivamente um facilitador no processo de fidelização de clientes e contribui para o aumento da lucratividade dos hotéis entrevistados. Neste sentido, foram estabelecidos quatro objetivos específicos:

- I. Identificar os benefícios / objetivos da aplicação do CRM no hotel;
- II. Identificar as diversas formas de fidelização de clientes em hotelaria;
- III. Perceber o papel do CRM no processo de fidelização de clientes;
- IV. Avaliar o impacto do CRM na lucratividade do Hotel;

1.3 Estrutura da Investigação

A estrutura da presente dissertação segue uma estrutura tradicional e consiste na Introdução, Revisão da Literatura, Metodologia, Análise de dados, Discussão de Resultados e Conclusões, limitações, implicações práticas e sugestões para investigações futuras. Esta dissertação está, assim, estruturada em cinco capítulos:

No Capítulo 1 é feita uma breve contextualização do tema que irá ser abordado ao longo deste trabalho, bem como a relevância do tema e são ainda apresentados o objetivo geral que pretende ser atingido e os objetivos específicos

O Capítulo 2 refere à Revisão da literatura, que se divide em três secções principais, nomeadamente *Customer Relationship Management*, Fidelização e, finalmente, Lucratividade. Neste Capítulo são apresentados os conceitos vistos como os mais importantes a abordar para uma boa compreensão do tema em estudo e servir de base ao estudo empírico.

O Capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada no estudo empírico. Este capítulo explica as várias etapas do processo de investigação, nomeadamente amostragem utilizada, recolha de dados, entrevista e análise de dados.

No Capítulo 4 são apresentadas as respostas obtidas às várias entrevistas realizadas e é feita a sua análise, individual e cruzada dos dados.

No Capítulo 5 são discutidos os resultados das análises das respostas dos entrevistados e apresentadas as conclusões mais importantes, obtidas ao longo de todo o estudo, bem como a resposta à pergunta inicial de investigação e aos quatro objetivos específicos. Além disso este capítulo engloba ainda sugestões práticas de gestão, limitações e sugestões para investigações futuras.

Capítulo 2. Revisão da Literatura

2.1 Introdução

O presente capítulo tem como objetivo dissertar sobre os principais conceitos e estudos existentes e relevantes sobre a temática em estudo. Assim, este capítulo está dividido em três secções principais, nomeadamente **2.2. Customer Relationship Management**, **2.3. Fidelização** e **2.4. Lucratividade**.

Cada uma destas secções irá explorar os aspetos mais relevantes do tema respetivo, começando com uma abordagem mais geral e indo progressivamente ao particular, de modo a compreender os conceitos no geral e, posteriormente, aplicados à temática em estudo - hotelaria.

A secção 2.2 aborda o CRM e tem como objetivo analisar as principais concetualizações, características e elementos relevantes presentes na literatura existente sobre a matéria. Assim, esta secção divide-se em diversas subsecções, por forma a, em primeiro lugar, compreender-se a ferramenta em estudo, suas concetualizações e perspetivas, os principais objetivos e benefícios da ferramenta para empresas e clientes, apresentados em investigações académicas e científicas, compreender o papel e as categorias da tecnologia de CRM, causas de insucesso e sugestões para uma implementação bem-sucedida do CRM nas empresas. Finalmente, depois de compreendidos os aspetos essenciais da ferramenta para a presente dissertação, esta é estudada a um nível mais particular, aplicada à indústria hoteleira.

A secção 2.3 estuda o tema da Fidelização. Começa por realçar a importância da fidelização de clientes para as empresas com fins lucrativos, apresenta os principais conceitos de lealdade e lealdade de clientes. São ainda analisados os programas e formas de fidelização de clientes nas empresas e na hotelaria. Por fim é explorado o papel do CRM na fidelização de clientes, onde é apresentada a metodologia IDIP – Identificação, Diferenciação, Interação e Personalização, de Peppers e Rogers (2011) que auxilia no eficaz cumprimento dos principais objetivos de CRM, o estabelecimento de uma relação lucrativa e de longo-prazo com os clientes.

A secção 2.4 refere à avaliação do impacto do CRM na lucratividade da empresa. Nesse sentido, são apresentadas as perspetivas e estudos de diversos autores sobre processos e indicadores de medição do impacto da ferramenta na lucratividade da empresa e comportamento dos clientes.

Por fim, a secção 2.5 diz respeito à conclusão do capítulo, onde é feita a sumarização dos temas abordados ao longo deste capítulo.

2.2 Customer Relationship Management

2.2.1 Definição

Segundo alguns autores (e.g. Bull (2003); Light (2001, citado por Bull, 2003); Zineldin (2006)), o CRM evoluiu de abordagens relacionais às interações de negócio, bem como da crescente importância do papel desempenhado pela fidelização através de uma gestão eficaz de clientes. Assim, é possível afirmar que o CRM tem a sua génese no marketing relacional (I. J. Chen & Popovich, 2003; V Kumar, Sunder, & Ramaseshan, 2011; Sigala, 2005). O CRM pode ser também definido como ‘o braço tecnológico’ do Marketing Relacional, na medida em que, segundo Ryals e Payne (2001), o CRM implementa estratégias de Marketing Relacional através do uso de tecnologias de informação. Desta forma, é possível afirmar que o CRM é uma ferramenta que fornece às empresas técnicas de gestão de clientes e das relações com estes, no sentido de aumentar os lucros, e proporciona a oportunidade de implementarem o marketing relacional por toda a empresa (Lo, Stalcup, & Lee, 2010; Ryals & Knox, 2001; Ryals & Payne, 2001; Wilson, Daniel, & McDonald, 2002).

Numa outra perspetiva, (Zablah, Bellenger, & Johnston, 2004) defendem que, apesar de relacionados, estes são fenómenos distintos, pois apesar de ambos enfatizarem a importância do estabelecimento e manutenção de relações (Zablah *et al.*, 2004; Zineldin, 2006) o Marketing Relacional foca-se apenas nas tarefas que são necessárias à construção e manutenção de relações com os clientes, enquanto o CRM, numa visão estratégica, centra-se no desenvolvimento e manutenção de um conjunto, ou do ‘mix ideal’, de relacionamentos com clientes que levem à maximização do lucro da empresa (Zablah *et al.*, 2004).

Atualmente não existe ainda um consenso na literatura sobre a definição de CRM (Frow & Payne, 2009; Khalid, Haslina, & Huda, 2011; Lo *et al.*, 2010), estas variam de acordo com os pesquisadores, área de estudo e foco (Nguyen & Mutum, 2012). Além disso, há ainda muito a ser desenvolvido e a aprender sobre esta temática (Bull, 2010; Hart, Hogg, & Banerjee, 2004). Como ponto em comum na maioria das definições existentes, está o facto de o CRM ter como principal objetivo a retenção e manutenção de relacionamentos de longo-prazo com os clientes, uma vez que permite conhecer intimamente as necessidades dos clientes e fornecer um serviço superior e individualizado (Khalid *et al.*, 2011; Piccoli *et al.*, 2003). Uma vez que manter uma relação com um cliente custa menos do que criar uma nova, o CRM leva, por sua vez, ao aumento da lucratividade da empresa (Payne *et al.*, 1999; Reichheld, 1996, citados por

Bull, 2003). De seguida são apresentadas algumas definições de CRM no sentido de se entender o papel do CRM como estratégia de negócios:

Payne (2006, p. 4) define CRM como “uma abordagem que procura criar, desenvolver e melhorar as relações de negócio através de uma cuidada segmentação, de forma a melhorar o valor para os clientes e a lucratividade da organização.”

Peppers e Rogers (2011, p. 7) define-o como “uma estratégia de negócios que engloba toda a empresa para atingir os objetivos específicos do cliente [i.e., aumentar o valor de cada cliente] por meio de ações específicas para cada cliente.

Swift (2001, p. 12) define CRM como “uma abordagem da empresa para entender e influenciar o comportamento dos clientes através de comunicações significativas para melhorar a aquisição de clientes, retenção de clientes, fidelização de clientes e lucratividade do cliente”

Em seguida são apresentadas quatro definições de CRM que ressaltam o papel da tecnologia:

Para Zineldin (2006, p. 431) “CRM é uma combinação complexa de negócios e fatores tecnológicos”.

J.-S. Chen e Ching (2004, p. 1) referem que o “CRM é frequentemente focado como um sistema de informação que ajuda no processo de retenção do cliente ou uma metodologia que emprega a tecnologia de informação”

Bull (2003, p. 592) refere que “CRM é um conceito abrangente e completo, organizado em torno dos processos de negócio e integração de tecnologias de informação”

Richards e Jones (2008) definem CRM como “um conjunto de atividades suportadas por tecnologias e processos, dirigidos por estratégias e projetadas para melhorar o desempenho da empresa na área de gestão de clientes”

Através de uma extensa análise de inúmeras e distintas definições de CRM propostas por académicos e praticantes, Zablah et al. (2004) conceitualizaram cinco grandes perspetivas do CRM. Assim, segundo este autor, o CRM pode ser conceitualizado como (1) processo, (2) estratégia, (3) uma capacidade, (4) uma filosofia, e finalmente (5) tecnologia ou como uma combinação destas vertentes. Apesar de distintas, quando articuladas estas geram uma melhor compreensão e um maior sucesso da implementação do CRM nas empresas. Assim, a perspetiva de **CRM como processo** inclui todas as atividades que as empresas realizam na

construção e manutenção de relacionamentos rentáveis, duradouros e mutuamente benéficos (a empresa deve detetar e responder às necessidades e preferências do consumidor) (Zablah *et al.*, 2004). “A perspetiva de CRM como processo é a única que admite abertamente que as relações comprador-vendedor se desenvolvem ao longo do tempo (ciclo de vida) e que devem evoluir para que perdurem” Zablah *et al.* (2004 p. 477). A perspetiva de **CRM como estratégia** baseia-se na construção da relação certa com cada cliente individual, isto é, a empresa deve em primeiro lugar avaliar os seus clientes em termos de valor para a empresa e, posteriormente, fazer a correta alocação de recursos, investindo mais nas relações com os clientes mais valiosos para a empresa e que fornecerão um maior nível de retorno, e investir menos recursos, ou até mesmo cessar a relação com os clientes que não dão qualquer retorno ou até que sejam prejudiciais para a empresa. Investindo nos clientes certos, a empresa será capaz de diminuir os seus custos e aumentar as receitas, levando à maximização dos seus lucros (Zablah *et al.*, 2004). Numa perspetiva de **CRM como filosofia** é realçada a importância da manutenção das relações com os clientes no longo prazo e numa perspetiva de continuidade. Isto é, as interações com os clientes devem ser realizadas tendo em conta o contexto da última interação (Piccoli *et al.*, 2003; Shahnam, 2003, citado por Zablah *et al.*, 2004) e “as atividades diárias das empresas devem ser conduzidas através da compreensão da evolução das necessidades dos clientes” (Zablah *et al.*, 2004 p. 478) tal levará a uma maior satisfação e retenção de clientes e, conseqüentemente, ao aumento da lucratividade da empresa. A perspetiva de **CRM como capacidade** realça a importância do investimento por parte da empresa no desenvolvimento e aquisição de recursos capazes de tornar a empresa mais flexível e capaz de adaptar continuamente o seu comportamento em função das necessidades de cada cliente individual ou grupo de clientes (ITtoolbox.com, 2003; Peppers *et al.*, 1999, citados por Zablah *et al.*, 2004). No que toca ao **CRM como Tecnologia**, esta tem um importante papel no CRM uma vez que permite a integração dos processos de *front* e *back-office*, levando a uma eficaz gestão das interações com os clientes (I. J. Chen & Popovich, 2003; Zablah *et al.*, 2004). Além disso, a existência de uma base de dados que permita a recolha e armazenamento de uma grande quantidade de informações sobre todos os clientes e a sua análise é crucial para uma boa gestão do relacionamento com cada cliente, uma vez que permite conhecer, antecipar e responder mais eficazmente às necessidades e desejos de cada cliente e desse modo construir um relacionamento duradouro e lucrativo com os clientes. Importa ainda referir que, apesar de necessária, a tecnologia não é suficiente para o sucesso de um sistema de CRM (I. J. Chen & Popovich, 2003; Roberts, Liu, & Hazard, 2005) e uma visão de CRM apenas como tecnologia é uma das grandes causas que levam ao insucesso desta

ferramenta (Kale, 2004) pelo que, como tal deve ser articulada com todas as outras perspetivas. Assim, após a articulação destas perspetivas, Zablah et al. (2004 p. 475) criaram a sua definição de CRM:

“CRM é um processo contínuo que envolve o desenvolvimento e aproveitamento de inteligência de mercado com o objetivo de construir e manter um portfólio de maximização do lucro do relacionamento com os clientes.”

Acrescem ainda as definições de D. E. Sharp (2003, p. 13) que afirma que “CRM é uma abordagem de toda a empresa para compreender o comportamento do cliente, influenciá-lo através de comunicações contínuas e relevantes e do desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo para aumentar a lealdade, aquisição, retenção e lucratividade do cliente” e a de Piccoli *et al.* (2003) que define CRM como uma filosofia de gestão que se baseia no uso de Tecnologias de Informação para capturar, armazenar, manipular e distribuir informações substanciais sobre os clientes.

Neste contexto, para os efeitos do presente trabalho, adota-se a seguinte definição de CRM, baseada em Sharp (2002) e Piccoli *et al.* (2003): CRM é uma ferramenta de gestão, transversal a toda a organização que, fazendo uso das Tecnologias de Informação, analisa e influencia o comportamento do cliente, com vista ao desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo que contribuem para o aumento da captação, retenção, lealdade e lucratividade de clientes.

2.2.2 *Objetivos e benefícios do Customer Relationship Management*

Para criar situações mutuamente vantajosas, aumentar o valor do tempo de vida do cliente, aumentar a rentabilidade e ser bem-sucedido, o CRM tem de ser um processo de dupla criação de valor (Boulding, Staelin, Ehret, & Johnston, 2005; Nguyen & Mutum, 2012; Payne, 2006). Assim, nesta secção serão referidos os benefícios do CRM para as empresas e também para os clientes.

Antes de mais, importa referir que o objetivo fundamental de qualquer empresa com fins lucrativos é a maximização do lucro, pelo que a grande maioria das empresas implementa o CRM com o intuito de atingir esse mesmo objetivo através da construção de um relacionamento com o cliente de forma a fidelizá-lo e aumentar a repetição de vendas (McKim & Hughes, 2001).

Os benefícios e objetivos associados ao CRM referidos na literatura pelos diversos académicos e profissionais que se focam no estudo desta ferramenta são variados. Mckim e Hughes (2001) e Payne e Frow (2006) afirmam que os benefícios para as empresas na utilização do CRM baseiam-se na aquisição e retenção de clientes, uma vez que este permite a integração das informações dos clientes numa única base de dados, comunicações pertinentes com os clientes, redução de custos operacionais, aumento da propensão de compra por parte dos clientes, melhoria da imagem da empresa, melhoria da capacidade de selecionar e desenvolver relacionamentos apropriados com os clientes pretendidos, aumento da capacidade de agregar valor ao relacionamento com o cliente e gestão do comportamento do cliente para obter resultados mais rentáveis. Já Chen & Chen (2004, p. 338, citado por King and Burgess, 2008) dividem os benefícios do CRM para as empresas em tangíveis e Intangíveis. Como benefícios tangíveis são descritos o aumento das receitas e da lucratividade, tempo de resposta mais rápido, redução dos custos internos, elevada produtividade dos funcionários, custos de Marketing reduzidos, elevadas taxas de retenção de clientes e proteção do investimento em marketing com a maximização das receitas. Os benefícios intangíveis, segundo (Q. Chen & Chen, 2004), passam pelo aumento da satisfação dos clientes, passa-palavra positivo, melhoria do serviço ao cliente, simplificação dos processos de negócio, gestão de um contato mais próximo com o cliente, aumento da profundidade e eficácia da segmentação de clientes, traçar e perfis e escolha do segmento alvo mais aprofundadamente e finalmente melhor compreensão das necessidades e desejos dos clientes. Tendo por base estudos de diversos autores, (Sábio, 2011), elaborou uma tabela onde expõe os múltiplos objetivos de CRM presentes na literatura, assim, são referidos como principais objetivos do CRM a Redução de Custos, a criação de Vantagem Competitiva Sustentável para a empresa, a Melhoria dos Serviços ao Cliente, a Aquisição e Retenção de clientes e o Aumento dos Lucros.

Quadro 2.1 – Objetivos de CRM

Objetivo	Descrição
Redução de Custos	<p>Taxas de sucesso As taxas melhorarão se a organização cancelar contratos ruinosos que celebrou no processo de vendas.</p>
	<p>Reduzir os encargos das vendas A utilização de novas tecnologias poderá diminuir o custo do desenvolvimento da automatização de força de vendas, ao mesmo tempo que melhora as práticas de vendas, previsões, planeamento e execução das ações.</p>
	<p>Reduzir os custos e aumentar a rentabilidade A organização deverá criar um serviço pós-venda e a partir das informações recolhidas junto dos clientes, reduzir custos e gerar maiores taxas de satisfação.</p>
	Continua

Objetivo	Descrição
Redução de Custos	<p>Aumentar as margens</p> <p>A partir do momento em que se tem um melhor conhecimento do cliente, os esforços de competitividade poderão ser direcionados para estratégias de otimização dos canais de distribuição, em detrimento da manutenção das contas dos clientes menos rentáveis.</p>
Vantagem Competitiva Sustentável	<p>Aumentar as vendas</p> <p>A força de vendas está alinhada com a visão, missão, objetivos organizacionais e com a tecnologia, que visa incrementar as vendas, adquirir e fidelizar clientes.</p>
	<p>Aumentar as previsões globais definidas pela administração.</p> <p>Recolher, manter e analisar as informações dos clientes de modo a permitir a celebração de novos negócios.</p>
	<p>Promover as taxas de fidelização</p> <p>Incentivar o <i>Empowerment</i>, a pró-atividade da equipa comercial, perceber o seu papel na organização, criar políticas de incentivo, de modo a alcançar as metas.</p>
	<p>Closed-loop Marketing</p> <p>Incentivar a gestão de programas de marketing tendo por base um sistema de planeamento de marketing. Deverão utilizar a internet como suporte na gestão de campanhas e a sua posterior análise.</p>
	<p>Melhorar a informação para a gestão</p> <p>Melhorar a eficiência das campanhas, direcionando-as para os segmentos identificados.</p>
	<p>Melhorar os serviços de entrega</p> <p>Deverá ser criado na estrutura organizacional da empresa, uma articulação entre a informação recolhida pelo <i>front-office</i> ou por sistemas ERP, de forma a ser disponibilizada e personalizar no serviço pós-venda.</p>
Vantagem Competitiva Sustentável	<p>Conhecer o cliente (<i>Customer Knowledge</i>)</p> <p>A organização deverá registar, manter e tratar um grande volume de informação sobre o cliente e fazer o seu tratamento em tempo real.</p>
Melhorar os Serviços ao Cliente	<p>Aumentar a fidelização</p> <p>Este aumento passa pela criação de programas de fidelização de clientes, de modo a aumentar os benefícios para as empresa.</p>
Melhorar os Serviços ao Cliente	<p>Diminuir os atrasos</p> <p>Deverá ser implementado um sistema de gestão de reclamações dentro das empresas, de modo a melhorar a satisfação e a fidelização dos clientes.</p>
	<p>Interação com o cliente (<i>Customer interaction</i>)</p> <p>A organização, para responder atempadamente, deverá estabelecer uma comunicação próxima e sistemática com os clientes atuais e potenciais, considerando-a elemento chave marketing-mix.</p>
	<p>Aumentar as taxas de satisfação dos clientes</p> <p>O aumento das taxas de satisfação dos clientes decorre da adequação da oferta de produtos e serviços às necessidades dos clientes.</p>
Manter Clientes	<p>Criar valor para o cliente</p> <p>Conquistar os clientes com base no conhecimento das suas interações e transações, numa perspetiva de oferta e entrega de uma proposta de valor que os atraia e fidelize.</p>
	<p>Personalizar os produtos</p> <p>As empresas deverão diferenciar a atividade/ produtos/ serviços junto da concorrência, usando os múltiplos canais à sua disposição.</p>

Continua

Objetivo	Descrição
Manter Clientes	Valor do cliente (Customer Value) A organização deverá aumentar a retenção e fidelidade do cliente, aumentar o lucro, melhorar o serviço pós-venda e criar uma comunidade virtual atrativa.
Conquistar Novos Clientes	Satisfação do cliente (Customer satisfaction) A organização deverá ter um serviço de qualidade e criar uma política de gestão de relacionamentos com os clientes.
Aumentar Lucro	Diminuição dos custos administrativos relativos ao Marketing A diminuição ocorre desde que exista uma definição correta dos segmentos a conquistar por parte das organizações. Deste modo, as empresas passam a utilizar de uma forma mais económica os seus recursos, obtendo ganhos internos de eficiência, que resultam na poupança de tempo e de dinheiro.
	Aumento da lucratividade do cliente As margens individuais de cada cliente poderão aumentar com a oferta personalizada de produtos e serviços.
	Aumentar a probabilidade de ganhar Incentivar as equipas comerciais, disponibilizando informação atempada, isto é, manter eficiência nos processos de negócios focados no cliente.
	Aumentar a produtividade das equipas comerciais Ao diminuir o tempo de prospeção é possível dedicar mais tempo ao processo de venda na organização e centrar portanto, maior atenção no cliente.
	Diversificar os canais de distribuição Utilizar as potencialidades que a Internet possibilita, de forma a melhorar a penetração e a eficácia do marketing.

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Sábio (2011)

Como já foi referido, o CRM teve a sua génese e desenvolveu-se a partir do Marketing relacional (I. J. Chen & Popovich, 2003; V Kumar *et al.*, 2011; Sigala, 2005) e, como tal, é possível afirmar que diversos benefícios do Marketing Relacional obtidos pelos clientes sejam semelhantes aos benefícios obtidos através do CRM. Assim, Buttle (2012) refere como benefícios obtidos pelos clientes ao terem um relacionamento com a empresa: **reconhecimento**, isto é, os clientes valorizam o facto de serem tratados pelo nome e serem reconhecidos pelos funcionários de cada vez que regressam. **Personalização** – uma vez que o cliente estabeleça um relacionamento com os funcionários, ao longo do tempo estes irão percebendo as preferências e expectativas de cada cliente. Com o CRM, o reconhecimento e personalização passam a ser feitos não só por determinados funcionários mas, através do registo e difusão da informação e conhecimento adquiridos sobre os clientes por toda a organização, todos os funcionários, em cada ponto de contato da empresa, serão capazes de reconhecer o cliente e conhecer as suas preferências e especificidades (Haley & Watson, 2002b). **Estatuto e Poder** – Muitas pessoas sentem que o seu estatuto e poder dentro da empresa aumentam através do estabelecimento de relacionamentos com funcionários. **Redução de riscos** – a partir do momento em que o cliente conhece a empresa e a empresa conhece o cliente, os riscos percebidos são diminuídos ou até mesmo eliminados (Bendapudi

& Berry, 1997; Buttle, 2012). Bitner (1995) acrescenta ainda que, associados à redução de custos está ainda a diminuição do **stress** e o aumento da **qualidade de vida**.

Tendo por base os benefícios do CRM para as empresas, é possível definir os benefícios mais específicos do CRM para os clientes, sendo eles: os clientes passam a receber informações mais relevantes e de seu interesse, obtêm respostas às suas questões e reclamações de forma mais rápida e eficaz, através da disponibilização de diversas informações o cliente obtém um maior nível de proximidade com a empresa e esta torna-se mais eficaz na antecipação e satisfação das suas necessidades através da personalização e adaptação de serviços. O cliente obtém também maior segurança e comodidade graças à previsibilidade do serviço.

2.2.3 Tecnologias de CRM

Os avanços tecnológicos têm, cada vez mais, desenvolvido e oferecido soluções para as empresas conhecerem e compreenderem os seus clientes, as suas necessidades e poderem personalizar as suas ofertas no sentido de atenderem às necessidades e desejos individuais (Jayachandran, Sharma, Kaufman, & Raman, 2005; Nguyen & Mutum, 2012). Apesar de as TI não serem suficientes para o sucesso do CRM (Newell, 2003), são parte integrante e a base de muitos aspetos organizacionais do CRM (Abdul-Muhmin, 2012; I. J. Chen & Popovich, 2003). Estas baseiam-se em sistemas de suporte à decisão, permitem a integração das diversas fontes de informação da empresa sobre os clientes (Croteau & Li, 2003), a interligação entre as funções de *front* e de *back-office* e dos diversos pontos de contato entre o cliente e a empresa, que incluem *websites*, *e-mails*, *e-mail* direto, *fax*, *call-centers*, vendas, quiosques, lojas, etc (I. J. Chen & Popovich, 2003; Zablah *et al.*, 2004) e devem estar integrados nos processos de Marketing, vendas, produção, etc de modo a que seja feita um gestão mais eficiente e eficaz das interações com os clientes (Zablah *et al.*, 2004).

O “*data warehouse* e o *data mining*, são cruciais para a funcionalidade e eficácia dos sistemas de CRM” (Sandoe *et al.*, 2001, citado por Bull, 2003 p. 593), uma vez que para uma eficiente gestão das relações com os clientes, é fundamental não só a existência de uma base de dados única, que integre todas as informações relevantes e atualizadas sobre os clientes, mas também que seja feita uma análise a todas essas informações e possibilite à empresa obter uma melhor compreensão acerca dos seus clientes e interagir, comunicar e responder mais eficazmente, aumentando assim significativamente as taxas de retenção de clientes (I. J. Chen & Popovich, 2003). A empresa deve ainda ter em conta a importância da disseminação de todo o conhecimento gerado acerca do cliente por toda a organização (Zablah *et al.*, 2004). Assim,

uma vez que o CRM requer bases de dados e sistemas analíticos robustos (Roberts *et al.*, 2005), este encontra o seu habitat ideal em grandes organizações, com capacidade económica, financeira e tecnológica suficiente para organizar, manter e capitalizar bases de dados sobre clientes.

Deste modo, o CRM é visto como uma ferramenta ou *software* que auxilia no processo de retenção e de estabelecimento de relacionamentos lucrativos e de longo prazo com os clientes, através da recolha, armazenamento e análise de informações sobre estes (Zineldin, 2006), obtida nos diversos pontos de contato entre a empresa e o cliente, criando desse modo uma clara visão sobre o cliente, ou como afirma Dyché (2001, p. 67), “uma única versão da verdade”. Ao mesmo tempo divulga quem são os clientes chave para a empresa, os seus perfis, padrões de consumo, etc (Chen & Popovich, 2003). Deste modo, através dos sistemas de informação, a empresa torna-se capaz de gerir de modo mais eficiente as interações com os clientes-chave tendo em conta a compreensão das suas necessidades e desejos e desenvolver relacionamentos duradouros com esses clientes (Plakoyiannaki, Tzokas, Dimitratos, & Saren, 2008; Stringfellow, Nie, & Bowen, 2004). Assim, temos que as tecnologias de CRM podem ser divididas em três categorias funcionais: CRM Operacional, CRM analítico e CRM Colaborativo:

2.2.3.1 CRM Operacional

Dyché (2001) considera o **CRM Operacional** como o ‘CRM de *front-office*’, uma vez que afeta as operações diárias da empresa (Peppers & Rogers, 2011) relacionadas com os processos de automação e melhoria do atendimento e apoio ao cliente (Buttle, 2012) através dos diversos pontos de contato, tais como *call-center*, *website*, *e-mail* direto, vendas diretas, fax, entre outros (Dyché, 2001). Assim, o CRM Operacional baseia-se na automação de processos de negócio integrados horizontalmente (Meta Group citado por Peppers & Rogers, 2004) através de mudanças processuais e *softwares* orientados para o cliente (Peppers & Rogers, 2011), tais como automação da força de vendas, automação do Marketing, *software* de automação do apoio ao cliente, gestão de pedidos, faturação, entre outros (Greenberg, 2004; Tohidi & Jabbari, 2012) que suportam as interações e criam valor para os clientes (Peppers & Rogers, 2011).

O **CRM analítico** é definido por Dyché (2001, p. 10) como o ‘CRM de *back-office*’ ou CRM estratégico. Baseia-se no armazenamento, extração, interpretação e comunicação da informação do cliente (Greenberg, 2004) recolhida pelas ferramentas do CRM operacional e outras fontes de informação, permitindo que a empresa obtenha uma visão abrangente e

consistente do cliente, necessária para identificar oportunidades de aumentar as receitas e os canais de venda, atenuar os custos, fazer previsões de compra futuras, entre outros, o que permitirá à empresa criar mudanças organizacionais e de medição necessárias que garantam que a empresa está em sintonia com a demanda dos clientes e oferecer mais valor para o cliente (Peppers & Rogers, 2004; D. E. Sharp, 2003). Tohidi e Jabbari (2012) referem que as quatro partes principais das Tecnologias de Informação no CRM são: *Data Warehouse, Database Management System, Data Mining e Business Analysis Software*.

Para que a empresa seja capaz de tomar melhores decisões, é necessário que toda a informação recolhida sobre o cliente, proveniente de fontes internas da empresa, do próprio cliente ou de fontes externas à empresa, seja integrada e armazenada numa única base de dados, comum e acessível a toda a organização (Greenberg, 2004). Essa base de dados é denominada de **data warehouse** e integra informações sobre um amplo leque de assuntos, tais como dados demográficos, respostas aos questionários, contatos de *call-center*, atividades no *site* da empresa, respostas às campanhas de marketing, faturação e pagamentos, informação de transações, etc, recolhidas pelos vários sistemas da organização, o que possibilita à empresa obter “uma única versão da verdade” sobre os clientes e ainda uma visão de 360º da atividade atual e histórica da empresa (Dyché, 2001, p. 69). A informação armazenada deve ser clara, precisa e o sistema deve permitir que esta seja atualizada sempre que necessário (Sharp, 2002). Por permitir armazenar uma grande quantidade de informação sobre os clientes e por estar integrado nos processos de negócio da empresa (Buttle, 2012; D. E. Sharp, 2003), o *data warehouse* possibilita descobrir dados demográficos sobre os clientes, padrões de compra específicos, sucessos e falhas nos resultados das campanhas de marketing, encontrar os clientes mais lucrativos, etc (Greenberg, 2004) e desse modo tomar decisões fundamentadas e melhores.

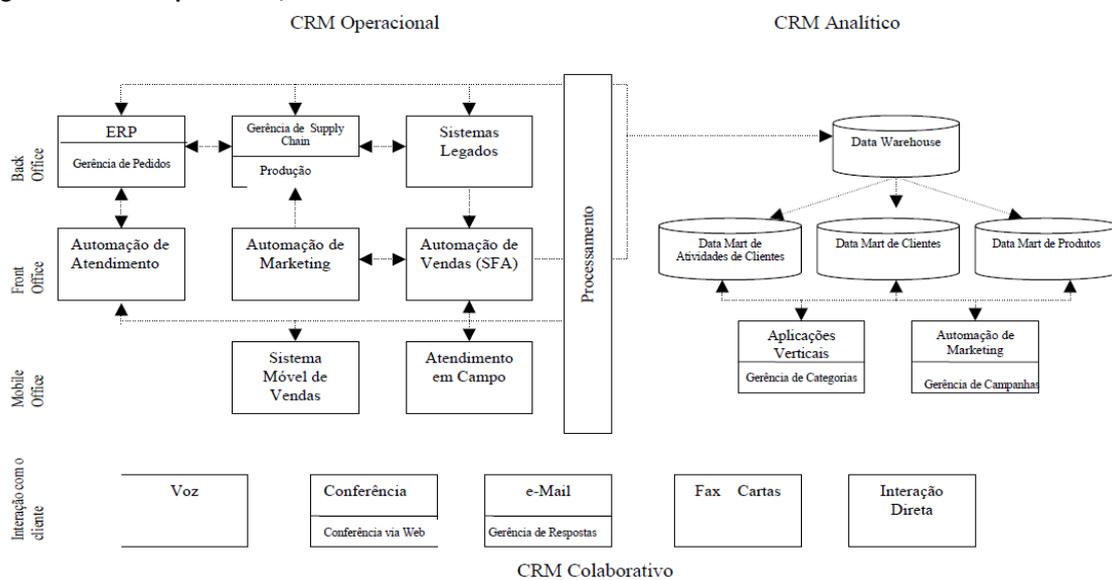
Ao passo que o *data warehouse* é a base de dados onde é incorporado um grande volume de dados dos clientes, capturados e armazenados pelos vários departamentos, após a organização e limpeza de toda a informação é necessário que esta seja analisada, por forma a tornar-se em informação valiosa para a organização (Sharp, 2002). O *Database Management System, Data Mining, OLAP e Business Analysis Software* são exemplos de tipos de ferramentas de análise dessa informação, que permitirão à empresa obter um maior conhecimento sobre o cliente.

Apesar de diversos académicos e praticantes confundirem sistemas de análises de dados, ou ‘inteligência de mercado’ com CRM, julgando-os semelhantes, Dyché (2001) argumenta que estes são distintos, referindo como a principal diferença entre estes o facto de que o CRM não só engloba os sistemas de análises de dados como utiliza o conhecimento gerado por esses

sistemas para alterar processos de negócio fundamentais de forma a tornar a empresa mais centrada no cliente.

O **CRM colaborativo** pode ser visto como uma sobreposição do CRM operacional e do CRM Analítico. Segundo Greenberg (2004), o CRM colaborativo é o centro de comunicação, a rede de coordenação que fornece vias entre o cliente e seus fornecedores. Envolve e prepara as interfaces de contato entre a empresa e o cliente. Greenberg (2004) refere ainda que o CRM colaborativo pode ser um portal, uma aplicação de gestão de relacionamento com parceiros, canais de comunicação, estratégias de canal, entre outras.

Figura 2.1 – CRM Operacional, Analítico e Colaborativo



Fonte: Meta Group (2001, citado por Valente, 2002)

2.2.4 Implementação do CRM

“Os clientes queixam-se que mais de 50% dos seus projetos de CRM falharam – e a maioria irá subestimar os custos entre 40% e 75%, de acordo com Gartner” (Everett, 2002, p. 25 citado por King e Burgess, 2008). São diversos os autores que nos seus estudos referem as causas dos insucessos na implementação do CRM e que sugerem passos processuais para o sucesso na sua implementação. Kale (2004) define os “sete pecados” associados à implementação insatisfatória de CRM:

Exibição da iniciativa de CRM como uma iniciativa meramente tecnológica

O CRM não é uma solução apenas tecnológica (Rigby, Reichheld, & Schefter, 2002), envolve duas outras principais componentes: Pessoas e Processos (I. J. Chen &

Popovich, 2003; Khalid *et al.*, 2011; Shang & Chen, 2007). Além disso, segundo Buttle (2012) nem todas as iniciativas de CRM envolvem elevados investimentos em tecnologias. O desenvolvimento de relações e retenção dos clientes mais valiosos envolve a criação de uma estratégia bem definida e centrada no cliente, que deve posteriormente ser auxiliada por tecnologias de informação (Zablah *et al.* 2004). Caso as pessoas não estejam qualificadas nem capacitadas para fazerem o seu papel, a tecnologia não trará qualquer benefício para a empresa (Buttle, 2012). Além disso, tal como já foi referido o CRM contempla diversas dimensões além da tecnológica - estratégia, filosofia, cultura, dos processos e capacidades (Zablah *et al.* 2004).

Falta de visão centrada no cliente;

“Há empresas de sucesso que não têm ‘produtos’, mas não existe tal coisa como uma empresa sem ‘clientes’” (Peppers & Rogers, 2011, p. 38). Posto isto, e dada a importância dos clientes para qualquer empresa, esta deve ter uma visão centralizada de cada cliente, que consiste na recolha do máximo de informação sobre o cliente e suas necessidades e partilha dessa informação, precisa e atualizada, a toda a empresa, para que desse modo seja possível não só melhorar as interações entre funcionário e cliente como também satisfazer melhor as suas necessidades e melhorar a experiência do consumidor na empresa (Peppers & Rogers, 2011).

Apreciação insuficiente do Valor de Vida do Cliente (VVC)

Aquando do cálculo do valor do cliente, ou lucratividade do cliente, a empresa deve ter em conta não só o seu valor atual, mas também o seu valor potencial e, consecutivamente, o seu valor de vida como cliente (LTV – Customer Lifetime Value). Para além destes valores é ainda importante que a empresa tenha em conta o valor das referências do cliente, isto é, quantos clientes e qual o seu valor que um determinado cliente ‘trouxe’ para a empresa (Dyché, 2001). Mais à frente este assunto será abordado em maior detalhe.

Falta de apoio da gestão de topo

O compromisso e apoio da gestão de topo é essencial ao longo de todo o processo de implementação do CRM, devem definir os estágios das iniciativas de CRM na liderança, nas direções estratégicas e no alinhamento da visão e dos objetivos de negócio

(Herington & Peterson, 2000 citado por I.J. Chen & Popovich, 2003) e garantir que os benefícios prometidos são entregues (I. J. Chen & Popovich, 2003).

Subestimar a importância da gestão da mudança;

É necessário haver uma mudança na organização e uma gestão proactiva desta para que a aplicação do CRM seja bem-sucedida. Assim, em primeiro lugar, importa salientar a importância do papel dos funcionários para o sucesso do CRM (Plakoyiannaki *et al.*, 2008). Antes mesmo de o CRM ser implementado, ‘vender’ a visão de mudança a todos os funcionários através de uma iniciativa de marketing interno (Kale, 2004). Rigby, Reichheld e Dawson (2003) referem ainda a importância de garantir que as pessoas certas estão nos locais certos com os incentivos certos e que a descrição das suas funções, medição da sua performance e programa de treino estão alinhados com a estratégia da empresa, focada no cliente.

Falhas na reengenharia dos processos de negócio

Aquando da adoção do CRM numa empresa, esta deve rever os seus principais processos de negócio e perceber quais os que podem ser melhorados com a aplicação de tecnologia. É ainda necessário um elevado investimento de recursos para que seja efetuada uma reengenharia dos processos de *front* e *back-office* (tanto tecnológicos como de recursos humanos) tornando-os mais focados no cliente, de modo a ser possível a aquisição e criação de conhecimento sobre o cliente e o seu uso durante as sucessivas interações com este (Kale, 2004).

Subestimar as dificuldades envolvidas na integração e análise de informação

Em qualquer empresa existem bases de dados que armazenam diversas informações sobre os clientes, que estão constantemente a ser atualizadas. No entanto, para ser possível obter-se uma visão de 360º do cliente, ou como afirma Dyché, (2001 p. 67) “uma única versão da verdade”, é necessário que essa informação seja integrada numa base de dados única. Além disso, após a recolha e armazenamento de dados é necessário transformar toda essa informação em conhecimento, isto é, analisá-la de modo a que essa informação passe a ter valor preditivo, causal e de diagnóstico e ser usada não só no auxílio à tomada de decisões mas também na melhoria do atendimento aos clientes. Haley e Watson (2002b) salientam ainda a importância da precisão na introdução de dados para garantir que um cliente tem apenas um registo

na base de dados. Para tal é necessário que sejam estabelecidos padrões de introdução de dados em todos os campos de texto e o treino do pessoal que efetua esses registos. Além disso, para que não haja nem falta nem excesso de informação sobre o cliente, é função dos gestores de topo do hotel definirem quais as informações relevantes a recolher (Haley & Watson, 2002a).

Boulding *et al.* (2005) refere ainda que não são necessárias análises, conceitos ou tecnologias muito sofisticadas para uma eficaz implementação do CRM, acrescentando que até as atividades mais simples de CRM trazem benefícios mensuráveis para as empresas

2.2.5 CRM e a Indústria Hoteleira

A crescente globalização, o aumento da concorrência o aumento das expetativas e exigência dos clientes, bem como o aumento dos custos de aquisição de clientes e elevada rotatividade de clientes (ex.: Gilmore e Pine (1997); Sigala (2005)), levaram a que cada vez mais os hotéis, individuais ou cadeias hoteleiras, tenham vindo a construir e desenvolver estratégias de relacionamentos duradouros com clientes, a investir em tecnologias de CRM para aumentarem os níveis de retenção e lealdade dos clientes e, ao mesmo tempo, maximizar os lucros (Huang & Chen, 2010; Noone, Kimes, & Renaghan, 2003).

Dadas as características da indústria hoteleira, esta está idealmente posicionada para beneficiar das iniciativas do CRM. Através do atendimento e interações diretas com os clientes é possível recolher diversas informações de diversas formas sobre o cliente, quer sejam fornecidas pelos mesmos aquando do *check-in* ou observadas pelos funcionários durante a sua estadia (Piccoli *et al.*, 2003).

Assim, através da implementação de estratégias de CRM que tenham como objetivo procurar, recolher e armazenar a informação certa e validada (Sigala, 2005) e da integração de dados transacionais e preferências dos clientes, a partir de sistemas como PMS (*Property Management System*), central de reservas, entre outras fontes internas e externas à organização, é possível aos hotéis e cadeias obterem uma visão de 360º sobre os seus clientes. Após a análise dessas informações, o hotel obtém um conhecimento mais profundo das necessidades e preferências dos clientes e torna-se capaz de antecipar e reagir aos desejos dos clientes. Esse conhecimento deve ser então partilhado e usado por todos os níveis da organização para assim adicionarem valor e diferenciarem-se da concorrência, através da oferta de um serviço superior, de experiências individualizadas, e da entrega de serviços personalizados (Piccoli *et al.*, 2003; Sigala, 2005).

Piccoli *et al.* (2003) apontam ainda como os dois grandes desafios na implementação do CRM na indústria hoteleira problema da propriedade da informação, uma vez que podem estar até três partes envolvidas nas operações do hotel – o dono, a empresa gestora e a marca - que, por terem diferentes interesses podem resistir à partilha de dados dos clientes, que é um dos pré-requisitos para o sucesso do CRM. O segundo desafio é a falta de standardização e de integração dos sistemas de tecnologias de informação entre cada marca ou hotel, isto é, é necessário capturar informações em todos os hotéis da cadeia de forma consistente e que estas sejam disponibilizadas em todas as propriedades para assim garantir a consistência e personalização do serviço em qualquer hotel da marca e em cada ponto de contato na próxima interação com o cliente (Piccoli *et al.*, 2003).

Haley e Watson (2002a) estabeleceram os quatro P's do marketing-mix da indústria hoteleira, que se baseiam em elementos estratégicos cruciais para o sucesso das iniciativas de CRM em qualquer empresa de serviços, nomeadamente na hotelaria:

- Perfis
- Preferências
- Precisão
- Sistemas de Gestão de Propriedade (PMS)

Perfis

Haley & Watson (2002) afirmam que um perfil eficaz e completo do cliente está no centro das comunicações personalizadas com os clientes do hotel e, como tal, é fulcral que este recolha as informações mais relevantes sobre os clientes e suas preferências. No entanto, para que não haja nem falta nem excesso de informação sobre o cliente, é função dos gestores de topo do hotel definirem quais as informações a recolher. Assim sendo, temos que a empresa deve recolher e armazenar dados demográficos sobre o cliente, tais como idade, salário, escolaridade, género, estado civil, agregado familiar, etc, juntamente com dados transacionais, ou comportamentais, como interações, hábitos de compra, canais de comunicação preferidos, linguagem utilizada, etc e ainda dados atitudinais, que se referem a atitudes sobre produtos, como níveis de satisfação, posicionamento percebido, características desejadas, estilos de vida, preferências, valores, opiniões, respostas a ações de Marketing, etc. Winer (2001) acrescenta ainda que a base de dados deve incluir o histórico de transações do cliente, completo e detalhado, conter os registos de qualquer contato iniciado quer pela empresa quer pelo cliente e salienta ainda que os dados devem ser recolhidos e atualizados ao longo do tempo.

Preferências

A informação relativa às preferências dos consumidores é fulcral para o sucesso de qualquer iniciativa de CRM e fidelização de clientes. Pode ser recolhida através da observação de diversos comportamentos e atitudes do cliente ou reportados pelo próprio. No entanto, deve ser tido em conta que há diversos tipos de preferências: as preferências globais e intrínsecas do cliente, como a preferência por maçãs verdes, almofada de penas e as preferências que variam consoante o destino ou propósito da visita. Qualquer hotel que possua este tipo de informações sobre os seus clientes é detentor de uma vantagem competitiva relativamente aos concorrentes que não a possuam, pois desse modo poderão satisfazer o cliente de formas que, quem não possua essa informação não o conseguirá e, por outro lado, é possível o estabelecimento de laços afetivos entre o cliente e funcionários do hotel aquando da troca de informações e comentários sobre assuntos de interesse para o cliente.

Precisão

A precisão na introdução de dados é um aspeto fulcral em qualquer iniciativa de CRM, uma vez que evita duplicações de registos e garante que um cliente tem apenas um registo na base de dados e que este integra todas as suas informações e histórico de transações. Para tal estes autores sugerem que sejam estabelecidos padrões de introdução de dados em todos os campos de texto e o treino do pessoal que efetua esses registos.

Sistema de Gestão de Propriedade - *Property Management System (PMS)*

A recolha das informações e preferências dos clientes, de nada servirão se os funcionários do hotel, nomeadamente os que estão em contato direto com o cliente não conseguirem aceder e utilizar eficazmente a essas informações por forma a serem capazes de otimizar o atendimento e interações com o cliente. Assim, ao passo que nas grandes cadeias hoteleiras, é utilizado o sistema de reservas central (CRS), analogamente nos hotéis de pequena dimensão ou independentes é usado o PMS – Sistema de Gestão de Propriedade. Este sistema é utilizado pelos hotéis para armazenarem os perfis dos clientes e conduzirem as operações. Permite aos funcionários de contato com o cliente aceder a toda a informação sobre o cliente, nomeadamente dados e preferências pessoais registados em interações anteriores (Haley & Watson, 2002) e desse modo otimizar essa interação e personalizar o atendimento e as comunicações. No entanto, este sistema não permite a análise detalhada das informações nem a gestão de comunicações personalizadas e como tal as empresas usam um sistema de CRM

externo, para onde são enviadas as informações armazenadas no PMS para serem analisadas e ser-lhe feita uma 'limpeza'. Posteriormente, os resultados das análises são enviados novamente para o sistema de PMS do hotel, para serem usados no sentido de melhorar toda a experiência do consumidor. As comunicações entre o hotel e os seus clientes podem ser feitas via *e-mail* ou telefone e devem servir para reforçar ligações entre cliente e empresa, através do envio de informação personalizada e de interesse para o cliente de modo a encorajá-lo a voltar e a comprar os produtos ou serviços da empresa, ao mesmo tempo que é criada uma oportunidade para a empresa obter mais informação sobre o cliente (Haley & Watson, 2002).

2.3 Fidelização

2.3.1 Fidelidade do cliente

Tradicionalmente, as empresas tinham como objetivo a venda de um determinado produto ao máximo de clientes possível, focando-se essencialmente na aquisição de um cada vez maior número de clientes e nas transações individuais com estes (Marketing de Massas) (Kotler, 2001). No entanto, devido a fatores de natureza competitiva, as empresas sentiram necessidade de mudar o seu foco (Peppers & Rogers, 2011). Segundo Sigala (2005), “as tecnologias de informação e comunicação têm um impacto crucial no conhecimento, atitudes e comportamento dos viajantes (p.391)”, uma vez que, com o aparecimento da Internet e o aumento do número de empresas a usufruir das vantagens do mundo virtual, os clientes conseguem, de forma rápida e fácil, aceder a informações sobre as ofertas e preços de inúmeras empresas concorrentes, ter uma grande variedade de opções e fazerem o melhor negócio. Assim, mais informados, os clientes tornaram-se mais sensíveis ao preço, menos leais às marcas e mais exigentes (Gilmore and Pine, 1997; Sigala and Christou, 2002; Sigala, 2003a; Christou, 2003a; Christou and Kassianidis, 2003, citados por Sigala, 2005). Por sua vez, as empresas, nomeadamente os hotéis, para garantirem a sua sobrevivência têm de se adaptar a esta nova realidade, através da criação de estratégias de retenção e fidelização de clientes (Gilmore & Pine, 1997; Sigala, 2005).

Um estudo feito pela Brain & Company, Inc demonstrou que um aumento de 5% na retenção de clientes leva a um aumento entre 25% - 100% das taxas de lucro da empresa (Reichheld, Markey Jr, & Hopton, 2000). O facto de ser mais lucrativo para uma empresa reter os clientes já existentes do que adquirir constantemente novos clientes, é uma das razões pelas quais a retenção e fidelização de clientes têm vindo a ganhar cada vez mais relevância na maioria das empresas (Hamilton & Howcroft, 1995; Reichheld & Sasser, 1990)

Na literatura são referidas diversas razões pelas quais os clientes fiéis são mais lucrativos:

- Os custos de aquisição de novos clientes são bastante superiores aos custos de manter um cliente já existente (Kotler, 2001)
- Os clientes leais são menos sensíveis ao preço, uma vez que retiram valor adicional do relacionamento com a empresa (Gould, 1995);
- Os clientes leais compram mais ao longo do tempo e despendem mais tempo na empresa (Reichheld, 1996; Thompson, 2004)

- Os clientes leais recomendam positivamente a empresa a colegas e amigos (Reichheld, 1996; Thompson, 2004)
- Os custos de atendimento a um cliente leal são menores, uma vez que a empresa ao longo das interações com este vai adquirindo conhecimento e aprendendo a lidar com este, otimizando as suas interações e servindo os clientes de um modo mais eficaz (Reinartz & Kumar, 2002; Zineldin, 2006).

Não existe ainda uma definição de lealdade universalmente aceite, no entanto, diversos autores apresentam as suas concetualizações sobre esta temática. McIlroy e Barnett (2000) definem lealdade como o “compromisso dos clientes em fazer negócio com uma empresa em particular, comprar os seus produtos repetidamente e recomendar os seus produtos e serviços a amigos e colegas”. Zineldin (2006 p. 432) acrescenta ainda que lealdade pode ser um estado de espírito, um conjunto de atitudes, crenças e desejos.

Gould (1995), tal como Shoemaker e Lewis (1999), Peppers e Rogers (2011), Buttle (2012), entre outros, salientam que há diferenças entre clientes retidos (ou frequentes) e clientes fiéis (ou leais). Gould (1995) refere que um cliente fiel não só compra repetidamente na mesma empresa mas é ao mesmo tempo um defensor da marca/empresa, isto é, recomenda-a positivamente a familiares e amigos. Autores como Peppers e Rogers (2011, p. 64), Buttle (2012), Julander *et al.* (1997 citado por Kandampully and Suhartanto, 2000) defendem que há dois tipos de lealdade do cliente: lealdade atitudinal e lealdade comportamental. A **lealdade atitudinal** é um tipo de lealdade mais psicológica (Buttle, 2012; Peppers & Rogers, 2011), e está associado a crenças, sentimentos, emoções e intenção ou vontade de compra (Buttle, 2012), isto é, o cliente prefere determinada empresa/marca em detrimento das empresas/marcas concorrentes com produtos semelhantes, mesmo que para isso pague um valor mais elevado (Peppers & Rogers, 2011). As empresas que desejam alcançar este tipo de lealdade dos seus clientes devem concentrar-se na melhoria dos seus bens e serviços, da imagem da marca e da experiência dos seus consumidores (Peppers & Rogers, 2011).

Por outro lado, a **lealdade comportamental** refere-se apenas ao comportamento de repetição de compra por um consumidor, numa determinada empresa, cujos motivos podem não ser o de preferência pelos seus produtos mas simplesmente porque não há alternativas ou porque o preço é significativamente mais baixo. Ao passo que a lealdade comportamental sem a atitudinal não é sustentável para a empresa, uma vez que tem uma fraca relação com a lucratividade da empresa (V. Kumar & Shah, 2004; Reinartz & Kumar, 2002), a lealdade

atitudinal sem a comportamental também não traz qualquer benefício financeiro para a empresa (Peppers & Rogers, 2011, p. 65).

Dick e Basu (1994), Uncles, Dowling e Hammond (2003, p. 298) e Tepeci (1999) afirmam que a lealdade do cliente é estabelecida através da relação entre a lealdade atitudinal, ou atitudes do cliente relativamente à marca e a lealdade comportamental, ou padrão de repetição de compra. Estes autores salientam ainda que a lealdade é moderada por diversos fatores, tais como normas sociais e fatores situacionais (Dick & Basu, 1994) e pelas características do indivíduo (desejo de variedade, hábito, necessidade de conformidade, tolerância ao risco, etc), as circunstâncias do indivíduo (efeitos de orçamento, pressão de tempo, etc) e a situação de compra (disponibilidade do produto, promoções, ocasião particular de uso, etc) (Uncles *et al.*, 2003). Assim, estes autores justificam que uma forte atitude de lealdade relativamente a uma marca ou empresa não garante que as próximas compras realizadas por esse consumidor sejam realizadas nessa empresa/marca, e que existem diversos outros fatores que podem determinar se a marca é considerada desejável ou não. Shoemaker e Lewis (1999) e Dick e Basu (1994), estabelecem quatro tipos de lealdade baseados na relação entre a lealdade atitudinal e comportamental, como se pode ver na Figura 2.2.

Figura 2.2 - Relação entre Lealdade Atitudinal e Lealdade Comportamental.

		Lealdade Comportamental	
		Elevada	Baixa
Lealdade Atitudinal	Elevada	Lealdade Superior	Lealdade Latente
	Baixa	Lealdade Falsa	Desleal

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Dick e Basu (1994).

Lealdade Superior – é a condição mais desejada, na medida em que os clientes não só repetem frequentemente as suas compras na empresa mas também demonstram uma elevada ligação afetiva para com a empresa. Além disso são os menos suscetíveis às ofertas e estímulos da concorrência (Dick & Basu, 1994; Shoemaker & Lewis, 1999)

Lealdade Falsa – neste caso o cliente demonstra elevados níveis de repetição de compra ou de visita a uma determinada marca mas sem ter qualquer ligação emocional com esta. Ou seja, o cliente não tem perceção de grandes diferenças entre marcas e o padrão de compra em

determinada empresa apenas se verifica por razões de conveniência, familiaridade ou promoções e não de uma real preferência pela marca. Estes clientes facilmente trocam de marca e são mais suscetíveis aos estímulos da concorrência (Dick & Basu, 1994; Shoemaker & Lewis, 1999). Segundo Shoemaker e Lewis (1999), uma vez que estes clientes já compram frequentemente na empresa, são os mais fáceis de converter para a categoria de lealdade superior, através de um programa de fidelidade adequado.

Lealdade Latente – Uma elevada atitude de preferência pela marca, aliada a um fraco ou inexistente comportamento de repetição de compra, demonstra que são os fatores situacionais que influenciam a compra. Para a empresa inverter esta situação deve criar estratégias que superem os fatores situacionais (Dick & Basu, 1994; Shoemaker & Lewis, 1999).

Desleal – Os que se encontram nesta categoria não apresentam sinais de preferência pela marca quer emocionais quer comportamentais. Segundo Shoemaker e Lewis (1999), os programas de lealdade não têm impacto nestes clientes.

Reichheld *et al.* (2000) afirmam que “a lealdade do cliente está intrinsecamente relacionada com a criação de valor para o cliente (p. 135)”, uma vez que as atitudes e comportamentos de lealdade são conduzidos pelas percepções de valor do cliente (Thompson, 2004). Diversos autores defendem a importância da satisfação dos clientes para a sua fidelização, como é o caso de Winer (2001) que salienta a existência de uma forte relação positiva entre a satisfação dos clientes e a lealdade destes. No entanto, a satisfação dos clientes, apesar de ser crucial - pois é certo que um cliente insatisfeito não volta a comprar na empresa, sozinha não garante que os clientes passem a fazer negócio apenas com essa empresa (Kandampully & Suhartanto, 2000). Além disso esse é um fator que pode ser facilmente encontrado na concorrência pelo que, mesmo estando satisfeito com os bens ou serviços de uma determinada empresa, se a concorrência lhe apresentar uma oferta melhor o cliente mudará de empresa.

Tal como afirmam McIlroy e Barnett (2000) e Bitner (1995) um cliente apenas permanecerá leal se sentir que está a receber mais valor do que aquele que obteria de uma empresa concorrente e, como tal, o valor entregue pela empresa deve ir para além do que é prometido e oferecido pelo produto base (Bitner, 1995). Zineldin (2006, p. 431) define o valor entregue ao cliente como o **valor total oferecido** a um cliente, que inclui o valor funcional do produto (isto é, a utilidade percebida pelos clientes dos atributos dos produtos e serviços (Sheth, Newman, & Gross, 1991)), o valor do serviço (avaliação global feita pelos consumidores da utilidade do serviço Cronin *et al.* 1997, citado por Zineldin, 2006), o valor emocional (consiste nos

sentimentos ou estados afetivos gerados pela experiência de um consumo (Sheth *et al.*, 1991)), valor social (como a aceitabilidade ou utilidade ao nível das relações do indivíduo com o seu ambiente social (Sheth *et al.*, 1991)), valor condicional (refere-se a fatores conjunturais ou circunstanciais ou situações sociais específicas (Sheth *et al.*, 1991)), valor epistémico (capacidade do produto ou serviço surpreender, despertar a curiosidade ou até mesmo satisfazer o desejo do conhecimento (Sheth *et al.*, 1991)) e imagem **menos o custo total** para o cliente, que inclui o preço monetário, tempo despendido, esforços na compra, energia e custo do valor psicológico. Além disso, é essencial que o valor adicional que a empresa oferece não seja facilmente imitado pela concorrência, isto é, a empresa deve ser capaz de oferecer valor aos seus clientes de um modo que a concorrência dificilmente o conseguirá (Zineldin, 2006). Wilson *et al.* (2002) e Fan e Ku (2010) salientam como fator chave para o valor do cliente e, por sua vez, da empresa, o estabelecimento de um eficaz relacionamento com os clientes. Para tal, é necessário que a empresa compreenda a estrutura do mercado, melhore as suas estratégias de Marketing Relacional e de CRM para ser capaz de criar e desenvolver relacionamentos de longo prazo com os seus clientes, atender clientes diferentes de modos diferentes, diferenciar os produtos e serviços, aumentar o tempo despendido com os clientes e estabelecer canais de comunicação eficazes (Sousa, 2009). Segundo (Dowling & Uncles, 1997; Huang & Chen, 2010) os programas de fidelidade são ferramentas que as empresas devem usar no intuito de aumentarem o valor total percebido pelo cliente e, ao mesmo tempo, incentivarem os clientes a manterem-se fiéis à empresa.

2.3.2 Programas de Fidelidade

Os programas de fidelidade, ou de frequência, baseiam-se na atribuição de pontos, milhas ou outros benefícios em troca da compra repetida de produtos a uma determinada empresa (Huang & Chen, 2010; Liu, 2007; Peppers & Rogers, 2011; B. Sharp & Sharp, 1997). Estes programas devem ser percebidos pelos clientes como valiosos bem como aumentar o valor total do produto e motivarem os clientes a manterem-se leais à empresa (Dowling & Uncles, 1997; Huang & Chen, 2010). Segundo Leenheer, Van Heerde, Bijmolt e Smidts (2007) os programas de lealdade baseiam-se num “sistema integrado de ações de marketing que tem como objetivo tornar os seus clientes membros mais leais (p. 32)”.

Uncles, Dowling e Hammond (2003) referem dois objetivos dos programas de lealdade que poderão levar a um aumento significativo dos lucros da empresa: 1) Aumentar as receitas de vendas através do aumento dos níveis de compra e/ou aumentar a gama de produtos comprados à empresa e 2) construir e desenvolver uma base de dados de clientes atuais que

permita a criação de uma relação próxima entre a marca e esses clientes. Já Dowling e Uncles (1997, p. 72) referem que o objetivo principal de qualquer programa de fidelidade é o de manter os clientes existentes para desse modo conseguirem 1) manter os níveis de vendas, margens e lucros (resultado defensivo para manter a base de clientes atuais), 2) aumentar a lealdade e o valor potencial dos clientes existentes (resultado ofensivo para proporcionar aumentos das vendas, margens e lucros) e 3) induzir a venda cruzada de produtos aos clientes existentes (defensivo ou ofensivo). Para Bolton, Kannan e Bramlett (2000) o objetivo destes programas é aumentar os níveis de retenção dos clientes mais lucrativos, através do aumento da satisfação e do valor oferecido a estes clientes.

Peppers e Rogers (2011) referem que, um dos problemas dos programas de lealdade é exatamente que muitos apenas se baseiam na oferta de recompensas aos clientes que atinjam um determinado número de pontos e ficam-se por aí. Desta forma é apenas promovida a lealdade comportamental dos clientes e não uma atitude de preferência pela marca ou empresa e, ao mesmo tempo, é algo facilmente replicado pela concorrência. Liu (2007) e Palmer, McMahon-Beattie e Beggs (2000) referem que estes programas devem ser implementados também no sentido das empresas conseguirem recolher informação relevante sobre os clientes. Os baixos custos de processamento de informação levaram a que as empresas conseguissem conhecer melhor os seus clientes e desenvolver incentivos adaptados, que vão ao encontro das necessidades e motivações individuais de cada cliente (Hamilton & Howcroft, 1995; Palmer *et al.*, 2000). Assim, através do rastreamento das suas transações, operações e comportamentos com a empresa, esta consegue criar um perfil único de cada cliente e compreender as suas necessidades e desejos individuais. Através do conhecimento obtido sobre o cliente a empresa consegue oferecer um serviço e atendimento que vão ao encontro dos clientes, benefícios que melhor satisfazem as suas necessidades, melhorem a sua experiência e fomentam relacionamentos a longo-prazo com a empresa (Huang & Chen, 2010; Khalid *et al.*, 2011; Peppers & Rogers, 2011). Só assim a empresa conseguirá criar valor para o cliente e ganhar vantagem competitiva, obtida, segundo Fan e Ku (2010, p. 207), pelo acesso a uma grande quantidade de informação sobre cada cliente, fulcral para desenvolver relacionamentos bem-sucedidos que a concorrência, por não possuir essa informação, não consegue replicar. Estes programas devem ser adotados pelas empresas que desejam fomentar não só a lealdade comportamental mas também a lealdade atitudinal nos seus clientes.

Palmer *et al.* (2000) realçam ainda duas características essenciais dos hotéis que influenciam a eficácia dos programas de fidelização de clientes: O grau de intensidade da recolha de informação sobre as necessidades dos clientes e o grau de personalização dos serviços. Ou seja, segundo estes autores, a eficácia dos programas de fidelidade depende da importância e intensidade da recolha e armazenamento de informações variadas e relevantes sobre os clientes e, se a partir desse conhecimento, for capaz de efetivamente adaptar as suas ofertas e serviços às necessidades específicas de cada cliente.

Existem diversos tipos de programas de lealdade. Segundo (Bolton *et al.*, 2000), os programas mais comuns aplicados pela indústria hoteleira são os programas de recompensa pelos níveis de uso dos serviços, quer em termos de frequência quer em termos de valor gasto.

Na literatura são diversos os autores que abordam este tipo de programas e estratégias das empresas no sentido de fidelizarem clientes. De seguida são apresentados os quatro tipos de programas de fidelidade estabelecidos por Berman (2006).

O programa de lealdade Tipo I é um tipo de programa que não encoraja o comportamento de lealdade, uma vez que se baseia apenas a atribuição de pontos e descontos em cartão pelas compras efetuadas. Este tipo de programa é maioritariamente aplicado em supermercados e pequenos negócios.

Os programas de lealdade Tipo II baseiam-se em descontos de quantidade, isto é, ao comprarem X produtos recebem um de oferta. Aqui, os clientes são recompensados pelo número de itens comprados e não pela frequência com que compram ou pela sua lealdade emocional. Este tipo de programa reduz custos para a empresa e é fácil de aplicar, no entanto é também facilmente replicado pela concorrência e não permite a recolha de dados nem a obtenção de conhecimento sobre o cliente (Berman, 2006).

Nos programas de lealdade Tipo III, todas as compras de um mesmo cliente são registadas numa base de dados que posteriormente é usada para atribuir pontos baseados no total gasto pelo cliente que podem ser trocados por prémios. Os programas deste tipo podem envolver parcerias com outras empresas complementares, como é o caso de parcerias entre companhias aéreas, hotéis e rent-a-car, de modo não só a facilitar a acumulação de pontos pelo cliente mas também aumentar a variedade de prémios a oferecer. No entanto, neste tipo de programas, as comunicações são as mesmas para todos os clientes membros, o que não conduz necessariamente a uma relação próxima com cada cliente (Berman, 2006).

Finalmente, os programas de fidelidade tipo IV são semelhantes aos programas tipo III, com a vantagem de se focarem em comunicações e marketing dirigidos através do envio de cupões, promoções e novas ofertas a clientes específicos. Para tal é necessário que a empresa desenvolva continuamente e mantenha uma base de dados completa, proceda à análise da informação recolhida sobre o cliente e registada na base de dados e que seja capaz de administrar uma complexa comunicação e programa de recompensas dirigidos a cada cliente individual (Berman, 2006).

A informação recolhida e registada na base de dados nos programas de lealdade tipo III e tipo IV, se usada eficazmente, é o benefício mais significativo que a empresa obtém da sua implementação. Essa informação permitirá à empresa elaborar um perfil dos seus clientes mais valiosos, adaptar as ofertas a determinados grupos de clientes, gerir stocks e preços, planejar promoções, analisar tendências, perceber quais os canais de comunicação mais usados pelo cliente, analisar a relação entre produtos ou serviços adquiridos, avaliar os resultados de promoções especiais baseado em compras adicionais, aumento ou decréscimo do uso de canais de comunicação adicionais, etc (Berman, 2006). O mesmo autor afirma ainda que as bases de dados dos programas de lealdade têm de ser construídas num processo contínuo e ao longo do tempo, para assim permitirem analisar tendências, identificar desejos e necessidades dos clientes e diferenciar e identificar os clientes mais lucrativos (Yi & Jeon, 2003). O mesmo é suportado por O'Brian & Jones (1995) que referem que é indispensável para o sucesso dos programas de lealdade a empresa estabelecer que nem todos os clientes devem ser tratados de igual forma, pois nem todos os clientes leais são rentáveis para a empresa.

Uma das limitações dessas bases de dados é o facto de não considerarem os consumidores que não são membros do programa e assim perderem oportunidades de expandir a sua base de clientes. Uma outra limitação da informação transaccional recolhida é que esta não explica os motivos que levaram à decisão de compra nem permite saber as compras que esse cliente efetuou noutras marcas ou empresas pelo que a representatividade dos clientes fiéis através da informação recolhida pelos programas de fidelidade é limitada (Berman, 2006).

Além dos programas de lealdade estruturados, há outros programas que as empresas podem desenvolver no sentido de excederem as expectativas dos seus clientes, criar sentimentos de pertença, melhorar as suas experiências e fidelizá-los (Winer, 2001). São exemplos desses programas o atendimento ao cliente, a personalização e as comunidades. Posto isto, seguidamente serão analisados cada um destes programas individualmente.

O **atendimento ao cliente** pode ser também definido como “o momento da verdade” (Normann (1983, citado por Grönroos, 2006), isto é, é o momento em que o cliente está fisicamente no hotel e em contato direto com os funcionários de *front-office*. Esse momento deve ser preparado de modo a criar no cliente sentimentos de pertença, satisfação e experiências positivas, que o levem a repetir a compra e a preferir essa empresa em detrimento da concorrência. Torna-se então relevante referir que nenhuma tecnologia consegue substituir uma eficaz interação humana, com profissionais formados e incentivados para oferecerem o melhor tratamento e relacionamento com os clientes (Buttle, 2012). Rigby *et al.* (2003) corrobora-o ao referir que “o principal condutor da lealdade do cliente é a lealdade dos funcionários”. Assim sendo, o atendimento ao cliente deve ser alvo de grande atenção por parte da empresa, pois se por um lado pode fomentar a satisfação e fidelidade dos clientes, se a interação não for bem-sucedida pode ter o efeito oposto (Winer, 2001). Segundo o mesmo autor, os programas que melhoram o atendimento ao cliente podem ser de dois tipos: reativo ou proactivo. O primeiro baseia-se no apoio e resolução de um problema solicitado pelo cliente. No que toca ao serviço proactivo, é a própria empresa que estabelece diálogo com os clientes antes mesmo de estes reclamarem ou necessitarem de algum apoio por parte da empresa, permitindo assim que a empresa seja capaz de antecipar algumas necessidades dos clientes.

No que toca à **personalização**, esta baseia-se, em primeiro lugar, em deixar que o cliente realmente participe na produção do serviço ou produto e que estes sejam adaptados ou alteradas algumas das suas características por forma a irem ao encontro das necessidades e desejos específicos de cada cliente. Deste modo é possível fazer com que o cliente se sinta especial e reconhecido pela organização. Mais à frente neste estudo serão abordados de forma mais detalhada os temas da interação e personalização.

As **comunidades** baseiam-se na criação de redes de clientes *online*, tal como fóruns, onde estes podem trocar informações relacionadas com o produto, permitindo que se relacionem com outros clientes e ao mesmo tempo com a empresa. O objetivo é fazer com que a relação potencial que estes tenham com o produto se torne mais pessoal ao se inserirem na “família” de clientes da empresa. A criação de laços emocionais com outros clientes inseridos na mesma comunidade dificulta a saída do cliente da empresa.

2.3.3 CRM e Fidelidade de clientes

O CRM é considerado uma ferramenta/atividade empresarial, que está diretamente relacionada com o aumento da satisfação e fidelidade dos clientes (Xu & Walton, 2005). Como vimos anteriormente os próprios programas de fidelização podem desempenhar um importante papel no CRM. Em primeiro lugar geram informações relevantes sobre os clientes que podem ser usados para o estabelecimento de estratégias de aquisição e retenção de clientes (Buttle, 2012). Em segundo lugar permitem diferenciar clientes e identificar os mais valiosos para a empresa (O'Brien & Jones, 1995; Yi & Jeon, 2003). Finalmente os programas de fidelidade podem também servir como barreira à saída, na medida em que os clientes, após terem acumulado um determinado número de pontos, podem-se mostrar relutantes em sair e perder todo o investimento feito na relação (Buttle, 2012).

O CRM é uma infraestrutura que permite determinar e aumentar do valor dos clientes, bem como estabelecer os melhores meios para motivar os clientes mais valiosos a permanecerem leais e a repetirem ou aumentarem as suas aquisições na empresa (Dyché, 2001, p. 6). Assim, uma vez que os relacionamentos são um elemento chave para o aumento da percepção de valor por parte dos clientes e sua fidelidade, as aplicações de tecnologias de informação e *softwares* de CRM vêm no sentido de reforçarem essas relações (Wilson *et al.*, 2002). Isso é conseguido através da constante recolha de informações sobre os clientes, da identificação dos clientes de elevado valor para a empresa, da captura de informação do comportamento dos consumidores relativo aos bens e serviços da empresa, da análise da informação das receitas e custos de cada cliente, do rastreamento dos níveis de perda de retenção de clientes, quão satisfeitos os clientes estão, entre outras análises (Sigala, 2005). Desse modo a empresa consegue compreender os comportamentos e necessidades dos clientes de modo a antecipar padrões de compra futuros bem como encontrar novas oportunidades de adicionar valor à relação (D. E. Sharp, 2003). Através da partilha e disseminação de todo o conhecimento gerado, toda a organização deve ser capaz de atuar eficazmente sobre ele por forma a tornar as transações mais personalizadas, individuais e íntimas (Sharp, 2002), oferecer experiências únicas e personalizadas aos clientes e desse modo aumentar o valor da empresa para o cliente, a lealdade dos clientes e, conseqüentemente, a lucratividade da empresa (Sigala, 2005). Assim, uma vez que quanto mais informação se recolhe sobre um determinado cliente mais conhecimento se gera sobre o mesmo e melhor e mais diferenciado pode ser o atendimento, a lealdade dos clientes é considerada uma forma de criar vantagem competitiva (Zineldin, 2006).

A associação entre o CRM e a fidelização de clientes está bem estabelecida na literatura, tendo sido desenvolvidas várias abordagens, das quais se destaca, por exemplo, a de Peppers e Rogers (2011). Estes autores criaram uma metodologia (blueprint) de quatro etapas – Identificação, Diferenciação, Interação e Personalização – IDIP -, baseadas no caráter único, específico de cada cliente e no caráter interativo de uma relação, que permite que os objetivos de CRM sejam eficazmente cumpridos, ou seja, que a empresa seja capaz de identificar e gerir, de forma eficiente e eficaz, as relações individuais com os seus clientes mais valiosos, incrementar a fidelização desses clientes e, conseqüentemente, aumentar a sua lucratividade (Peppers & Rogers, 2011).

As fases de “Identificação” e “Diferenciação” da metodologia IDIP para o desenvolvimento e gestão de relacionamentos com clientes podem ser realizados, em grande parte, pela empresa e sem a participação real do cliente, isto é, o cliente não terá, necessariamente, de conhecer ou envolver-se no processo que a empresa utiliza para identificá-lo como cliente, ou para classificá-lo pelo seu valor ou até mesmo para avaliar as suas necessidades como cliente. Estas duas primeiras etapas podem ser consideradas como a fase de gestão de cliente de “visão” ou “conhecimento” (Peppers & Rogers, 2011).

Identificação

Tal como Peppers e Rogers (2011, p. 77) afirmam, “os relacionamentos apenas podem ser estabelecidos com indivíduos e não com segmentos, mercados ou populações”. Posto isto, para uma empresa estabelecer uma relação com um indivíduo necessita, em primeiro lugar, de o conhecer para posteriormente o identificar como cliente individual. Para tal os mesmos autores sugerem um conjunto de atividades necessárias para uma eficaz identificação de clientes individuais. Assim sendo, em primeiro lugar é necessário decidir quais as informações que **definem** um cliente, ou a sua identidade (ex: nome, morada, número de telefone, número de conta, etc) (Peppers & Rogers, 2011). Haley e Watson (2002b) acrescentam ainda comentários, classificações de satisfação e qualidade e, principalmente, preferências dos clientes. Posteriormente é necessário que a empresa estabeleça que mecanismos utilizar para **recolher** essa informação. Por exemplo através dos dados do cartão de crédito, interações do cliente no *website* da empresa, contas de redes sociais, preenchimento de questionários de satisfação (Peppers & Rogers, 2011), incentivo aos funcionários para transmitirem observações e comentários sobre comportamentos dos clientes durante a sua estadia (Haley & Watson, 2002b). Assim que se tenha estabelecido o que recolher e como recolher as informações dos

clientes, é ainda necessário que todas as interações e operações que este fizer com a empresa - quer seja pessoalmente, *online* ou por telefone, pedido, reclamação ou comentário - sejam **integradas** e **armazenadas** numa base de dados única e sejam **relacionadas** a esse cliente, independentemente do canal de contato (Haley & Watson, 2002b; Peppers & Rogers, 2011). Essa base de dados deve conter toda a informação recolhida e **atualizada** sobre o cliente de forma a possibilitar a sua **análise**. Ao mesmo tempo deve também poder ser **acedida** por toda a organização de forma a permitir que o cliente seja **reconhecido** em qualquer ponto de contato com a organização (Haley & Watson, 2002b; Peppers & Rogers, 2011). O propósito da identificação de clientes individuais é o de permitir à empresa desenvolver relações mais próximas e lucrativas com estes (Peppers & Rogers, 2011). As informações que uma empresa recolhe, armazena e analisa sobre um determinado cliente, por serem propriedade e estarem disponíveis apenas na base de dados dessa empresa, irá proporcionar-lhe vantagem competitiva, uma vez que lhe permitirá atender e satisfazer os clientes de um modo que outras empresas que não possuem essa informação não serão capazes.

Vantagens das novas tecnologias no processo de identificação de clientes

A existência de uma base de dados eletrónica integrada, permite às empresas reduzir os seus custos, nomeadamente em mão de obra, partilhar a informação por toda a organização, identificar padrões - por exemplo produtos consumidos em simultâneo, auxilia nos processos de planeamento e execução de estratégias centradas no consumidor, permite gerir relacionamentos individuais com milhões de clientes e identificar clientes sem que estes estejam ativamente envolvidos nesse processo. Ao mesmo tempo, também a internet permitiu que as empresas interagissem de forma mais eficaz com os seus clientes, focando-se no relacionamento direto e um-para-um com os seus clientes (Peppers & Rogers, 2011).

Diferenciação

A diferenciação de clientes é uma função fundamental para qualquer empresa com fins lucrativos. Haley e Watson (2002a) referem que, apesar de ainda muitos hotéis não o reconhecerem, os clientes não são todos iguais e não devem ser tratados de forma igual. Assim, em primeiro lugar, e indo ao encontro da perspetiva estratégica do CRM que afirma que a empresa deve construir a relação certa com cada cliente individual (Zablah *et al.*, 2004), a empresa deve proceder à avaliação e diferenciação dos seus clientes. Peppers & Rogers, 2011, referem que a diferenciação dos clientes permite à empresa focar os seus recursos nos clientes que irão trazer mais valor à empresa e elaborar e implementar estratégias centradas no cliente

projetadas para satisfazer as diferentes necessidades de cada cliente. Uma empresa que conheça claramente as necessidades e valor de cada cliente será capaz de aumentar a eficiência das suas interações com estes e atingir os seus objetivos eficazmente (após saber quais os clientes mais rentáveis a empresa conseguirá otimizar a alocação dos seus recursos, as suas interações e produtividade (lucro)) (Bowie & Buttle, 2012). Haley e Watson (2002b) afirmam que ao nível da hotelaria os programas de frequência e fidelização são um dos métodos mais usados na diferenciação e clientes. Assim sendo, de seguida serão estudados dois tipos de diferenciação.

Diferenciação por valor: Ao saber quais os clientes mais valiosos e os menos valiosos para a empresa, esta será capaz de otimizar a alocação dos seus recursos, tempo e esforços, priorizando os clientes que darão maior retorno à empresa (Haley & Watson, 2002b; Peppers & Rogers, 2011). Para tal, a empresa deverá ter em conta não só o valor real do cliente, isto é, o valor que o cliente está atualmente a oferecer à empresa, mas também o seu valor potencial, que se refere ao valor que o cliente poderá oferecer à empresa se esta lhe apresentar as ofertas certas, no momento certo e o valor das suas referências, que se refere ao valor dos clientes que um determinado cliente trouxe para a empresa, através do seu passa-palavra positivo. Diversos autores afirmam que o valor de um cliente pode ser calculado através do *LTV – Customer Lifetime Value*, ou Valor de Vida do Cliente.

Valor de Vida do Cliente - VVC (*Customer Lifetime Value*)

Segundo o Princípio de Pareto, 80% da receita de uma empresa vem de 20% dos seus clientes. No entanto, esta informação apenas é relevante se a empresa conseguir identificar esses 20%. Assim torna-se importante para a empresa calcular o valor de vida de cada cliente. Através da análise da lucratividade atual e previsão da lucratividade futura de um cliente para a empresa, esta será capaz de calcular o Valor de Vida de cada Cliente (Dyché, 2001; Winer, 2001). O valor de vida de um cliente refere-se à sua lucratividade para a empresa e baseia-se na soma das receitas provenientes da aquisição de produtos na empresa ao longo do tempo ao qual é subtraído o total de custos de atração, venda e atendimento ao cliente por parte da empresa. O VVC tem vindo a ser utilizado pelas empresas com foco na aquisição e desenvolvimento de relações estratégicas e de longo prazo com os clientes certos. Para calcular o VVC a empresa deve analisar a informação de compra do cliente disponível na base de dados para, através da análise do seu comportamento de compra passado prever o seu comportamento futuro e o seu tempo de vida como cliente na empresa (Winer, 2001). As relações entre empresa e

clientes por norma não são perpétuas, uma vez que os clientes podem ficar insatisfeitos, encontrar mais valor em outra empresa ou simplesmente mudar o seu ciclo de vida e já não precisarem dos produtos que a empresa oferece. Assim, torna-se importante para a empresa calcular o VVC dos seus clientes de modo a perceber em quais clientes investir mais esforços e recursos. Ao mesmo tempo a empresa deve procurar influenciar os clientes ao longo do seu ciclo de vida como cliente, através de estratégias de aquisição e desenvolvimento (*cross e up-selling*, personalização, etc) e estratégias de retenção para aumentar o tempo de vida do cliente na empresa.

Por sua vez, (Haley & Watson, 2002b) referem que para a indústria hoteleira, o método de classificação de clientes mais comum são os programas de recompensas, que podem ter em conta quer a frequência de estadias, o valor total gasto ou o número de dormidas.

Diversos autores defendem que a diferenciação por valor deve ser feita em primeiro lugar, e só depois diferenciar os clientes por necessidades, uma vez que não vale a pena a empresa investir recursos financeiros, humanos e tempo a satisfazer as necessidades de clientes que não tragam valor ou que tragam, até mesmo, prejuízo para a empresa.

Diferenciação por necessidades: Apesar da relevância de reconhecer e diferenciar os clientes por valor que oferecem à empresa, é importante ter em conta que a razão pela qual o cliente entrega valor para a empresa é porque esta satisfaz as suas necessidades individuais. Ou seja, o hotel deverá compreender as diferentes necessidades de cada cliente de forma a conseguir influenciar o seu comportamento de compra, através da oferta de bens e serviços que satisfaçam eficazmente as suas necessidades individuais e consequentemente torná-lo, por um lado, mais valioso para a empresa e por outro tornar a empresa mais valiosa para o cliente, o que leva a que este se mantenha fiel (Peppers & Rogers, 2011 p. 165). Can Ozkisacık, citado por Peppers e Rogers (2011 p. 166), afirma que “uma segmentação clara dos clientes por necessidades e comportamentos permitirá à empresa identificar e descrever diferentes categorias de clientes e garantir que os seus esforços de marketing são eficazes para cada um desses grupos.”

Nguyen e Mutum (2012, p. 411) referem, por sua vez, que a diferenciação pode criar nos clientes sentimentos negativos, de injustiça e revolta, devido ao tratamento diferenciado e desigual distribuição de benefícios, podendo levar a que o cliente termine a relação ou faça referências negativas sobre a empresa.

Ao passo que as fases discutidas acima não são visíveis para o cliente, isto é, podem ser realizadas sem o envolvimento direto do cliente, as fases que se seguem, Interação e Personalização são a parte ‘visível’ de todo o processo, envolvendo o contato direto entre o cliente e o prestador do serviço (Peppers & Rogers, 2011).

Interação

Para Peppers e Rogers (2011) as interações com o cliente devem ser realizadas de forma a tornarem-se cada vez mais rentáveis e eficientes. Para tal, os mesmos autores referem que o objetivo principal das interações com os clientes deve ser o de “obter cada vez mais informação diretamente do cliente de maneira a servi-lo de um modo que a concorrência, que não dispõe dessa informação não consegue”. Do mesmo modo, Olsen e Connolly (2000) defendem que deve ser estabelecida uma relação de aprendizagem entre o cliente e a empresa. Neste sentido, cada interação deve ser vista como uma oportunidade de recolher informações sobre os clientes (Olsen & Connolly, 2000) e os funcionários devem ser incentivados e recompensados a recolher usar e partilhar as informações obtidas através das interações (Bouncken, 2002). Peppers e Rogers (2011) afirmam que as interações com os clientes são, na sua essência, *colaborações*. Com o CRM, os clientes deixam de ser apenas compradores e passam a ser parceiros integrados no processo de negócio (Nguyen & Mutum, 2012) uma vez que, com a constante partilha de informação, o hotel consegue obter um maior conhecimento das necessidades e preferências dos clientes e usá-lo por forma a oferecer o melhor tratamento e serviço para o cliente (Bouncken, 2002; Peppers & Rogers, 2011). Por outro lado, o cliente aprende também a lidar com a empresa, tornando-se cada vez mais proactivo e proficiente nas transações. Deste modo, as sucessivas interações tornar-se-ão cada vez mais benéficas para ambas as partes. Este tipo de interação acontece numa perspetiva relacional, por oposição à transacional. São ainda salientados dois aspetos para uma interação bem-sucedida: Em primeiro lugar, Grönroos (2006) refere que o sucesso da interação depende dos conhecimentos, capacidades e motivação dos funcionários de contato direto com os clientes. Já Sigala (2005) assume que neste processo é fulcral a existência de tecnologias de interação e a sua integração através de toda a empresa. Essas tecnologias passam não só pela criação de *websites* ou outros canais de comunicação entre a empresa e o cliente que derivem do uso de tecnologia, mas também pela integração de todos os pontos de contato entre o cliente e a empresa e a coordenação de todas as suas interações.

Cross-selling e Up-selling

Dyché (2001) define *cross-selling*, ou venda-cruzada como “o ato de vender um produto ou serviço em consequência de outra compra”. Peppers e Rogers (2011) salientam que, por oposição ao marketing de massas, em que o objetivo das empresas era o de vender um único produto ao máximo de clientes possível, hoje em dia as empresas devem ter como principal objetivo a venda do máximo de produtos a um só cliente, durante um longo período de tempo. Para tal é necessário que, antes de mais, a empresa perceba a relação entre os diversos produtos e saiba quais os produtos que levam à compra de outros. Analogamente, a empresa deve não só procurar motivar os seus clientes a comprar mais produtos mas ao mesmo tempo levá-los a comprar produtos mais lucrativos – *up-selling*, ou vendas superiores. As tecnologias de CRM de automação de Marketing, possibilitam à empresa não só perceber a relação entre produtos como mas também identificar quais os clientes que possam responder positivamente a estas atividades (Dyché, 2001).

Personalização

Através do conhecimento adquirido pela empresa sobre os seus clientes, esta deverá ser capaz de produzir bens e serviços que satisfaçam as necessidades específicas de cada cliente individual e personalizar a oferta (Newell, 2003). A este processo, Peppers e Rogers (2011) denominam de “customização em massa”. Essa customização deve ser feita ao nível dos comportamentos do hotel (comportamentos dos funcionários nas interações com os clientes), das ofertas (ou benefícios oferecidos aos clientes) e das comunicações (entre a empresa e os clientes). Todo este processo de satisfazer as necessidades individuais de cada cliente específico seria excessivamente caro para uma empresa, no entanto, graças aos baixos custos de processamento de informação, interação e tecnologias de personalização, a empresa consegue identificar quais os seus clientes mais valiosos, aceder a todo o conhecimento previamente adquirido e registado sobre ele e atuar sobre isso em qualquer interação com esse cliente (Newell, 2003; Peppers & Rogers, 2011). Por exemplo, no caso de um hotel, este deve recolher o máximo de informações possível sobre um determinado cliente durante as interações com este e utilizar essas informações para personalizar e otimizar as interações seguintes e oferecer-lhes benefícios que os motivem a divulgar mais informação (Peppers & Rogers, 2011). Assim, se o cliente colocou a temperatura do quarto a 24°C, apenas comeu as maçãs verdes e pediu a almofada de penas, na próxima vez que o mesmo cliente entrar no hotel, o seu quarto estará a uma temperatura de 24°C, haverá mais maçãs verdes e as almofadas de penas já estarão colocadas no quarto. O hotel deverá também fazer

comunicações personalizadas com os seus clientes, em detrimento do marketing e comunicações em massa, ou envio de notícias para todos os clientes que façam parte do programa de lealdade. As comunicações enviadas para os clientes devem ser personalizadas, com conteúdo de interesse para cada cliente específico (Haley & Watson, 2002b).

Assim, para as empresas conseguirem sobreviver e atender às novas exigências do mercado e conseguirem fidelizar os seus clientes mais valiosos têm de conhecer os consumidores e as suas necessidades para os satisfazer e servir de uma forma melhor que a concorrência (Peppers & Rogers, 2011). O aparecimento de novas tecnologias permitiu às empresas mobilizarem esforços para conhecerem as necessidades e desejos dos seus clientes, lidarem individualmente com estes, e produzirem bens e serviços que vão ao seu encontro ao mesmo tempo que criam relações com esses clientes. Rigby *et al.* (2003) referem ainda que, antes da implementação de qualquer tipo de tecnologia ou programa, é necessário que a empresa estabeleça previamente uma eficaz estratégia centrada no cliente.

Assim sendo, a acumulação de informação sobre o cliente, ao longo das diversas interações entre este e a empresa é apenas o primeiro passo. Para o sucesso de uma estratégia centrada no cliente a empresa deve ser capaz de transformar essa informação – através da sua organização, análise e compreensão – em conhecimento, partilhá-lo por toda a organização e usá-lo no sentido de criar e manter relacionamentos duradouros com os clientes (Peppers & Rogers, 2011).

2.4 Lucratividade

2.4.1 CRM ROI – Retorno do Investimento em CRM vs CRM ROR – Retorno do Relacionamento

São diversas as opiniões e debates sobre o CRM ROI e como o medir, não havendo ainda um consenso nesta temática. No entanto, em Greenberg (2004, p. 563) são expostas as opiniões de três especialistas na matéria, que, apesar de distintas são verdadeiras e permitem retirar algumas ilações sobre este tema. Assim sendo, segundo Dick Lee, o verdadeiro indicador do sucesso de CRM é a **mudança de comportamento do consumidor**, isto é, se houve um aumento ou diminuição da frequência de compra, do número de produtos ou serviços adquiridos, valor gasto na empresa, entre outros. Essa medição deve ser feita ao longo do tempo e ainda, de modo a perceber os reais benefícios do CRM, o comportamento do consumidor deve ser medido antes da implementação das estratégias e programas de CRM. Isso é um desafio para as empresas, pois se por um lado essa mudança de comportamento leva vários anos a medir, por outro são poucas as empresas que referenciam o comportamento do consumidor antes de implementar o CRM, o que dificulta ainda mais este tipo de medição. Já David Sims alega que o processo de CRM é bem-sucedido se houver uma notória **melhoria do negócio da empresa**, medido através de registos de aumento da satisfação (mensurável) do cliente, se a empresa está a obter cada vez mais quota dos seus cliente e a reduzir a perda de clientes. Por sua vez, Mei Lin Fung sugere que o CRM ROI deve integrar as agendas de vendedores e clientes e fornecer parâmetros para perceber de que forma a empresa conseguirá aumentar as suas receitas e ao mesmo tempo melhor satisfazer e recompensar os seus clientes. Posto isto, temos que o CRM ROI engloba tanto aspetos tangíveis como intangíveis, e que a sua medição é um processo complexo, difícil e longo. Alguns aspetos intangíveis ou, como refere Dyché (2001), os elementos *'soft'* de retorno do CRM podem ser (Dyché, 2001, p. 93):

- Maior satisfação dos funcionários
- Melhorias culturais e do ambiente de trabalho
- Liderança tecnológica percebida
- Amplificação da reputação de mercado

Nesta perspetiva o CRM oferece efetivamente um retorno significativo mas que é difícil de medir e quantificar.

No que refere aos elementos tangíveis de retorno do CRM, Dyché (2001) refere:

- Maior eficácia dos processos de negócio focados no cliente
- Diminuição do atrito dos clientes
- Aumento das vendas

“Um estudo feito pelo Meta Group em Março de 2000 revelou que 90% das 50 maiores empresas usuárias de CRM admitiu ser incapaz de quantificar o retorno sobre as suas iniciativas de CRM” (Dyché, 2001, p. 93).

Posto isto, muitas empresas optam por medir o sucesso do CRM baseado no Retorno no Relacionamento (ROR). Esta é uma medição mais subjetiva que se baseia na comparação dos efeitos no valor e lealdade dos clientes antes e depois da implementação do CRM (Dyché, 2001). Este tipo de medição leva a que a empresa seja capaz de identificar os componentes do CRM que melhoram o relacionamento entre o cliente e a empresa. Além disso, este autor refere ainda que o que deve ser tido em conta quando se implementa o CRM não é tanto o retorno financeiro, pois este pode demorar vários anos até surgir, mas sim a melhoria das experiências e perspetivas dos clientes, a humanização dessas experiências, a otimização das transações e interações através de uma eficaz gestão e monitorização das relações com os clientes, que por um lado os motivará a referir a empresa a amigos e familiares e ao mesmo tempo aumentar o seu valor para a empresa.

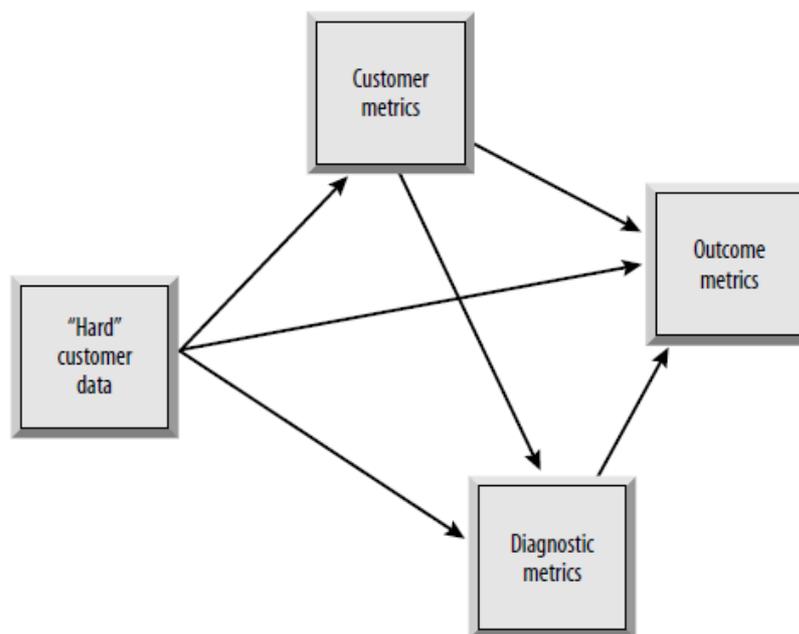
2.4.2 Indicadores de CRM

É necessário que as empresas procedam a uma avaliação periódica dos resultados de CRM por forma a perceber se o programa está a corresponder às expectativas e se é sustentável no longo prazo ou, por outro lado, se é necessário modificar os objetivos e características do programa ou até mesmo terminá-lo (Parvatiyar & Sheth, 2001). Assim, para se proceder a uma eficaz avaliação, é importante que a empresa estabeleça os indicadores-chave de performance a utilizar e que devem conseguir representar os objetivos estabelecidos para o programa. Estes indicadores devem ser estabelecidos na fase inicial ou até mesmo antes da implementação do CRM. Winer (2001) refere que no que toca ao CRM os indicadores de medição devem ser desenvolvidos com foco no cliente e fornecer ao gestor uma melhor visão sobre como é que as políticas e programas de CRM estão a funcionar, sugerindo alguns indicadores como: o Custos

de aquisição de clientes, Taxas de conversão, Taxas de retorno/perda de clientes, Taxas de vendas a clientes repetidos, Medidas de lealdade, Participação do cliente, etc.

Dr Mangen, citado por Greenberg (2004, p. 556) divide os indicadores chave de performance do CRM em 3 classes principais: Indicadores específicos do cliente, indicadores de diagnóstico e indicadores baseados na performance, ou *outcome metrics*. O mesmo autor acrescenta ainda uma outra classe – informação do cliente “*hard*”, ou tangível.

Figura 2.3 – Indicadores de CRM.



Fonte: Greenberg (2004)

Assim, a **informação tangível do cliente** engloba informações importantes e mensuráveis sobre o cliente, como a duração da relação, designação da indústria, número de funcionários, etc. Apesar de serem informações bastante importantes sobre os clientes, o autor decidiu diferenciá-las das restantes classes.

Os **indicadores específicos do cliente** focam-se nas suas necessidades e problemas específicos que o levam a fazer negócio com a empresa. Podem incluir o desejo de uma relação de parceria com o fornecedor – por oposição a uma relação meramente transacional, recetividade às soluções abrangentes desenvolvidas pela empresa e o índice potencial do cliente, que se refere ao número de produtos ou serviços que o cliente usa e que a empresa é capaz de lhe providenciar. Os **indicadores de diagnóstico** enfatizam a natureza da experiência do cliente quando este negocia com a empresa ou usa o produto e podem variar de indicadores comportamentais, como é exemplo o número de canais de vendas que um cliente

utiliza e indicadores de avaliação, tal como a satisfação do cliente no geral, relativamente ao produto ou ao canal de vendas. Os **indicadores de performance** focam-se no resultado final das relações e estão relacionadas com os objetivos de sucesso do negócio. São exemplos destes indicadores a lucratividade do cliente, os rácios de vendas-cruzadas dos clientes e as taxas de recompra.

2.5 Conclusão

O presente capítulo teve como principal objetivo analisar alguns dos principais estudos existentes na literatura sobre o CRM, aplicado quer no geral - a empresas e no particular - à hotelaria. Verificou-se que o CRM é um tema bem estabelecido na literatura, mas existe ainda alguma ambiguidade relativamente à sua concetualização. Este fenómeno tem as suas origens no Marketing Relacional e decorre da necessidade das empresas estabelecerem a relação certa com cada cliente, com vista à fidelização de clientes valiosos e aumento da lucratividade da empresa. Assim, a revisão de literatura foi dividida em três secções principais (além da introdução e conclusão): CRM, Fidelização e Lucratividade.

Na primeira secção procedeu-se em primeiro lugar à definição e caracterização do CRM, onde foram apresentadas diversas definições e perspetivas de CRM, tendo-se adotado a seguinte definição de CRM para o estudo, baseada em Sharp (2002) e Piccoli *et al.* (2003): CRM é uma ferramenta de gestão, transversal a toda a organização que, fazendo uso das Tecnologias de Informação, analisa e influencia o comportamento do cliente, com vista ao desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo que contribuem para o aumento da captação, retenção, lealdade e lucratividade de clientes. Além da definição foram apresentados e classificados diversos objetivos e benefícios do CRM segundo a perspetiva de dupla criação de valor, ou seja, foram enumerados os objetivos e benefícios do CRM para as empresas que o implementam, bem como os benefícios dessa implementação para os clientes. Foram ainda estudadas as tecnologias de CRM, o seu papel e impacto para o sucesso e funcionalidade da ferramenta e descritas as três categorias funcionais em que estão divididas: CRM Operacional, CRM Analítico e CRM Colaborativo. Verificou-se ainda que a implementação do CRM nem sempre tem sido bem-sucedida nem uma mais-valias para as empresas, tendo-se analisado as diversas causas e sugerido boas práticas de implementação que garantem o seu sucesso. Finalmente é abordado o CRM aplicado à vertente de hotelaria, nomeadamente vantagens, desafios e ainda os elementos estratégicos para o sucesso das iniciativas de CRM na indústria hoteleira ou, como afirmam Haley e Watson (2002b), os quatro P's do Marketing Mix da hotelaria.

Na segunda secção é abordado o tema da fidelização, que tem vindo a ganhar cada vez mais relevância ao nível das empresas, uma vez que é mais lucrativo reter clientes do que adquirir constantemente novos clientes. Uma vez mais, este é um assunto bastante discutido na literatura e as suas concetualizações são também diversas. Concluiu-se que para que os clientes se mantenham fiéis à empresa esta deve oferecer-lhe mais valor do que a concorrência e para isso, sugere-se a criação e implementação de programas de fidelidade. Para tal, estes devem ter como objetivos não só oferecer recompensas pelo comportamento de lealdade do cliente mas também a recolha de informações dos clientes. Só assim a empresa conseguirá compreender as suas necessidades e desejos individuais, criar valor para o cliente e ganhar vantagem competitiva. Foram ainda salientadas duas características dos hotéis que influenciam a eficácia dos programas de fidelização: intensidade de recolha de informação sobre o cliente e grau de personalização dos serviços. Nesta secção foram estudados os diversos tipos de lealdade do cliente: Lealdade comportamental, lealdade atitudinal, e combinação destes dois tipos de lealdade, bem como diversos tipos de programas de fidelização. Além disso, no sentido de reforçar a relação CRM – Fidelização de clientes, a segunda secção estuda a metodologia IDIP – Identificação, Diferenciação, Interação e Personalização, criada por Peppers e Rogers (2011), que permite que os objetivos de CRM sejam eficazmente cumpridos, e que a empresa seja capaz de identificar e gerir, de forma eficiente e eficaz, as relações individuais com os seus clientes mais valiosos, incrementar a fidelização desses clientes e, conseqüentemente, aumentar a sua lucratividade.

A terceira e última secção estuda uma das fases mais importantes após a implementação do CRM: a sua avaliação. A avaliação dos resultados da implementação de programas de CRM por parte da empresa é uma atividade fulcral e deve ser realizada periodicamente, uma vez que permitirá à empresa perceber se o programa está a corresponder às expetativas ou se é necessário modificar determinados aspetos. Neste sentido foram apresentadas diversas formas de medir o impacto do CRM numa empresa. Entre elas salientam-se o Retorno do CRM no Investimento e no Relacionamento e ainda diversos indicadores chave, tangíveis e intangíveis, que permitem fazer uma avaliação da evolução da performance da ferramenta de CRM na empresa.

Desta forma reuniu-se assim as informações necessárias que permitiram elaborar as questões da entrevista a ser realizada, com o intuito de responder à questão: Qual a **Influência do CRM na Fidelização e Lucratividade de Clientes em Hotelaria**.

Capítulo 3. Metodologia

Este capítulo tem como objetivo descrever a metodologia utilizada ao longo de todo o processo de investigação utilizado neste estudo, tendo por base metodologias de investigação em ciências sociais.

O presente trabalho adota uma abordagem exploratória, baseada numa análise qualitativa de dados. Este tipo de análise refere-se à recolha e análise de dados que geram informação não numérica, que pela extensão podem originar detalhes intrínsecos e desta forma obter uma maior compreensão sobre a importância do CRM em diversos hotéis na atualidade.

A estratégia de pesquisa utilizada foi o caso de estudo (coletivo), em que, segundo Schramm (1971, citado por Yin, 2003) tem como objetivo tentar compreender uma decisão ou conjunto de decisões: porquê, como e com que resultados, no sentido de obter informações sobre processos e resultados através de todos os casos e obter um conhecimento mais profundo, através das diversas explicações, opiniões e perspetivas.

Seguidamente descrevem-se os processos de amostragem, recolha de dados e análise de dados.

3.1.1 Amostragem

No presente estudo foi adotada uma abordagem de amostragem orientada (*purposive sampling*) (Creswell, 2012, p. 206; Greener, 2008; Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009), uma vez que os entrevistados foram selecionados por serem representativos da população em estudo, i.e., hotéis com capacidade económica, financeira e tecnológica suficientes para organizar, manter e capitalizar bases de dados sobre clientes – ao contrário de exclusivamente hotéis com CRM, uma vez que era esperado conseguir o máximo de oportunidades de fazer análises comparativas. Esta abordagem distingue-se, portanto, da amostragem por conveniência, em que os elementos da amostra se encontravam casualmente presentes no momento da recolha da informação (Vieira, 2010). Esta amostragem incluiu também o método bola de neve (Creswell, 2012, p. 208), uma vez que foi pedido, informalmente, a alguns entrevistados recomendações, sobre outros indivíduos ou hotéis que conheçam, no sentido de conseguir ampliar o número de casos com as características desejadas a serem estudados. Segundo Eisenhardt (1989), o número ideal de casos a estudar, numa abordagem qualitativa de múltiplos casos de estudo, localiza-se entre quatro e dez casos. No presente estudo, mesmo tendo sido contactados um maior número de hotéis, apenas cinco aceitaram realizar as entrevistas.

Quadro 3.1 – Caraterização da amostra

Hotel	A	B	C	D	E
Cadeia	Internacional (287 UH)	Nacional (10 UH)	Internacional (58 UH)	Nacional (24 UH)	Internacional (+ 1169 UH)
Classificação	4*	5*	4*	4*	4*
Nº quartos do hotel	125	70	89	292	232
Existe um projeto de CRM na organização?	Não	Não	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaboração Própria

As entrevistas foram realizadas a cinco hotéis, de 4 e 5 estrelas. Três deles pertencentes a cadeias hoteleiras internacionais, um (hotel D) pertencente a uma cadeia hoteleira nacional com hotéis em vários continentes e outro (hotel B) pertencente também a uma cadeia nacional mas com unidades hoteleiras apenas em Portugal. Destes cinco hotéis, apenas três têm o CRM implementado (Hotéis C, D e E). Os hotéis D e E são os hotéis de maior dimensão.

3.1.2 Recolha de Dados

“Recolher dados significa identificar e selecionar indivíduos para o estudo, obter a sua permissão para os estudar e recolher informação através da colocação de questões ou observação de comportamentos” (Creswell, 2012, p. 9).

Os hotéis participantes, em primeiro lugar, foram selecionados pela conveniência de localização, estando localizados em zonas relativamente próximas da zona de residência da autora – nomeadamente localizados entre Aveiro e Porto. Posteriormente foi feita uma triagem no sentido de selecionar apenas os hotéis com as características ideais para implementarem o CRM, nomeadamente pertencerem a grandes cadeias hoteleiras, por serem os que possuem capacidade económica, financeira e tecnológica suficientes para organizar, manter e capitalizar bases de dados sobre clientes. Assim, depois de terem sido contactados através de *e-mail* e telefone, procedeu-se à marcação e realização de entrevistas, sendo que apenas 5 dos cerca de 12 hotéis contactados se disponibilizaram a realizar a entrevista.

A recolha de dados primários foi feita através de entrevistas semi-estruturadas (Saunders, 2009, p. 320), a diretores de cinco hotéis pertencentes a cadeias hoteleiras. As entrevistas

foram feitas cara-a-cara e individualmente nos respectivos hotéis e tiveram uma duração média de 60 minutos. As entrevistas aos hotéis A, B, C e D foram gravadas em áudio e transcritas na íntegra para facilitar a posterior análise de dados, enquanto que a entrevista ao hotel E não foi possível gravar, pelo que foram retiradas notas com as principais informações referidas pelo gestor. Durante o decorrer das entrevistas, algumas questões foram acrescentadas e outras suprimidas. As questões adicionadas referem-se a sub-questões, colocadas para esclarecer pontos, extrair mais informações ou levar o entrevistado a expandir as suas ideias, no sentido de explorar o conteúdo com mais profundidade e obter mais detalhes na resposta (Creswell, 2012, p. 221). A supressão de questões centrou-se mais na parte de resultados obtidos com a aplicação do CRM, nomeadamente lucratividade e objetivos atingidos.

3.1.3 Entrevistas

No sentido de responder ao objetivo geral, foram definidos cinco objetivos específicos e, para cada um desses objetivos, foram elaboradas as questões da entrevista, como pode ser visualizado de seguida, com a respetiva memória descritiva.

Questões

Cada questão elaborada para o guião das entrevistas teve em conta o objetivo geral do estudo e um objetivo específico. De seguida é possível observar essa relação:

Objetivo I) Identificar os benefícios/objetivos dos hotéis na implementação do CRM

Questão 3. Quais os objetivos/benefícios da aplicação do CRM no hotel?

Esta questão foi formulada para perceber quais os diversos objetivos de cada hotel, dependente da categoria e setor, aquando da aplicação do CRM

Objetivo II) Identificar as diversas formas de fidelização com clientes em hotelaria

Questão 4. Qual a importância da fidelização de clientes de lazer e de negócios para o hotel?

Esta pergunta foi formulada por forma a perceber qual o mercado com maior expressão e importância para o hotel em causa, se o segmento de lazer ou de negócios, e irá permitir traçar o perfil do hotel e ao mesmo tempo perceber se esse facto tem influência na presença ou não de CRM no hotel ou se o CRM está mais direcionado para fidelização de clientes de lazer ou de negócios.

Questão 5. Como fidelizam os clientes?

O objetivo desta questão é construir um diagnóstico sobre as práticas dos hotéis no que toca à fidelização de clientes, nomeadamente que técnicas de fidelização existem nos diversos hotéis, que ferramentas tecnológicas e outros recursos utilizam no processo de fidelização e quem está envolvido nesse processo.

Objetivo III) Perceber o papel do CRM no processo de fidelização de clientes

Questão 6. Qual o papel do CRM nos processos de fidelização de clientes?

O intuito desta questão é perceber qual a importância atribuída à formação e motivação de funcionários para o bom funcionamento e sucesso desta aplicação e em que processos essenciais à fidelização de clientes o CRM está integrado. Para a formulação desta questão foi utilizada a metodologia IDIP, proposta por Peppers e Rogers (2011), que descreve os quatro passos essenciais para um bom desenvolvimento e gestão de relacionamentos com clientes. Assim, foram elaboradas diversas sub-questões dentro de cada um dos quatro processos principais – Identificação, Diferenciação, Interação e Personalização, de modo a perceber, de forma mais completa, como é isto feito pelos hotéis.

Q. 6. a. Identificação

Q. 6. a. i. Cada unidade hoteleira possui a sua própria base de dados ou esta é única para todos os hotéis da cadeia?

Q.6. a. ii. Que informações são introduzidas na base de dados sobre os clientes? Como são recolhidas essas informações?

Q. 6. a. iii. Que análises são realizadas às bases de dados?

Q. 6. b. Diferenciação

Q. 6. b. i. O hotel faz a diferenciação dos seus clientes?

Q. 6. c. Interação

Q. 6. c. i. Em cada interação com os clientes é estabelecida uma relação de aprendizagem entre a empresa e os clientes?

Q. 6. c. ii. Qual o papel dos funcionários na interação com os clientes?

Q. 6. c. iii. O cliente é reconhecido em qualquer hotel da cadeia?

Q. 6. c. iv. A empresa faz o *cross* e *up-selling* junto dos seus clientes?

Q.6. d. Personalização

Q. 6. d. i. É sustentável para o hotel oferecer um atendimento e serviço individual e personalizado a cada cliente

Q. 6. d. ii. Os benefícios que o hotel oferece aos clientes têm em conta as suas preferências?

Q. 6. d. iii. São dirigidas ações de marketing e comunicações personalizadas a diferentes tipos de clientes?

Objetivo III) Avaliar o impacto do CRM na lucratividade do Hotel

Questão 10. Notou-se uma alteração do comportamento de compra e atitudes dos clientes em relação à empresa desde que o programa de fidelidade e o CRM foram adotados? (ROR)

Esta pergunta tem como finalidade perceber o Impacto do CRM no ROR, que pode ser determinado através da alteração do comportamento dos clientes, nomeadamente se o seu consumo aumentou nos diversos setores do hotel, não só em frequência de estadias mas também ao nível do restaurante, consumo de serviços adicionais, etc.

Questão 11. A empresa avalia se os objetivos do CRM foram atingidos? Como?

Esta pergunta está relacionada com a questão 3., em que após terem sido descritos os diversos objetivos da aplicação do CRM no hotel, é importante para o hotel medir a eficácia e cumprimento dos objetivos. Pretende-se perceber não só se são atingidos mas também como é feita essa avaliação e que indicadores são utilizados.

Questão 12. A fidelidade de clientes tem impacto na lucratividade da empresa (ROI)?

i. Como é medido esse impacto?

Esta questão foi colocada por forma a compreender a perspetiva dos gestores sobre o impacto do CRM na lucratividade do hotel, nomeadamente se medem esse impacto e como.

Além destas questões, foram ainda introduzidas duas questões iniciais, no sentido de perceber qual o entendimento do entrevistado sobre o assunto a ser abordado e a presença da ferramenta no hotel.

Questão 1. O que entende por CRM (*Customer Relationship Management*)?

Esta questão não está associada a nenhum objetivo específico, uma vez que é uma questão introdutória que tem como propósito compreender as perceções dos gestores hoteleiros sobre a temática que irá ser abordada durante a entrevista.

Questão 2. Existe um projeto de CRM ou equivalente na empresa?

Analogamente à Questão 1, esta questão não está também associada a qualquer objetivo, uma vez que servirá para o entrevistador perceber como dirigir a entrevista e, por outro lado, caso não tenham a ferramenta CRM, compreender como e se fazem a gestão dos seus clientes

3.1.4 *Análise de Dados*

Como foi já referido, a técnica de investigação adotada foi o múltiplo caso de estudo. Assim, após a realização das entrevistas a 5 diretores de hotéis, pertencentes a cadeias hoteleiras diferentes, as respetivas respostas foram transcritas na íntegra, à exceção da do hotel E. Por forma a facilitar a sua análise, uma vez que se tratam de entrevistas semi-estruturadas, existe uma grande quantidade de informação, logo houve a necessidade de fazer uma organização das respostas. A análise das informações recolhidas consiste em duas fases: Em primeiro lugar foi efetuada uma análise individual de cada caso (*Within-case analysis*), de modo a obter um maior conhecimento sobre cada caso e, posteriormente, no sentido de encontrar padrões, foi feito um cruzamento das respostas dos diversos gestores a cada questão (*Cross-case analysis*). Apesar de a análise individual (*Within-case analysis*) normalmente ser feita antes do cruzamento de dados (*Cross-case analysis*), em diversos momentos ambas as fases podem ocorrer simultaneamente (Vieira, 2010), tal como acontece na presente investigação. A análise individual de dados foi feita questão a questão, no sentido de organizar as respostas e a grande quantidade de dados obtidos e compreender as opiniões, práticas e perspetivas de cada gestor e hotel, bem como, através do cruzamento das respostas dos diversos gestores, comparar as opiniões, práticas e perspetivas e formular as conclusões.

Capítulo 4. Análise de dados

4.1 Introdução

Este capítulo tem como propósito fazer a análise dos conteúdos das cinco entrevistas realizadas aos diretores hoteleiros entrevistados. “A análise consiste em "separar os dados" para determinar as respostas individuais e, em seguida, "juntá-los" para os resumir” (Creswell, 2012, p. 10). Este capítulo está dividido em três partes principais, CRM, Fidelização e Lucratividade e analisa as respostas dos cinco gestores entrevistados a cada questão que lhes foi colocada. Assim, as tabelas apresentam os tópicos mais importantes retirados das respostas dos diversos gestores à questão correspondente, seguidos da análise individual e cruzada de dados (Within e Cross-case analysis). Tal como foi já referido no capítulo da metodologia estes dois tipos de análises acabam por se sobrepor em diversos momentos da análise.

4.2 Análise de dados

Customer Relationship Management

Quadro 4.1 – Caracterização dos hotéis entrevistados

Hotel	A	B	C	D	E
Cadeia	Internacional (287 UH)	Nacional (10 UH)	Internacional (58 UH)	Nacional (24 UH)	Internacional (+ 1169 UH)
Classificação	4*	5*	4*	4*	4*
Nº quartos do hotel	125	70	89	292	232
Existe um projeto de CRM na organização?	Não	Não	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaboração Própria

Esta secção tem como objetivo fazer uma descrição bastante geral dos diversos hotéis entrevistados, no sentido de posteriormente ser possível retirar conclusões mais fundamentadas e perceber o porquê de determinados resultados. Para tal, o Quadro 4.1 é novamente apresentado nesta secção por conveniência de leitura.

Assim, em primeiro lugar, dos hotéis entrevistados três são hotéis internacionais e dois são cadeias nacionais. No entanto, ao passo que o hotel B possui hotéis apenas em Portugal continental, o Hotel D possui hotéis em diversos países e continentes. Os hotéis A e E são, por sua vez, as cadeias com maior número de unidades hoteleiras. Em termos de dimensão são os hotéis D e E os que possuem um maior número de quartos e é o hotel B de menores dimensões. Por sua vez, este último é o hotel de categoria superior (5*), relativamente aos restantes hotéis entrevistados (4*).

Tal como pode ser observado através do Quadro 4.1, apenas os diretores dos hotéis C, D e E afirmaram que efetivamente possuem um sistema de CRM. No que refere aos hotéis A e B, a diretora do Hotel A refere que estão atualmente a começar a desenvolver a sua implementação ao nível da cadeia. Já o hotel B, segundo refere o diretor, já possuiu um sistema de CRM. No entanto, sofreu uma junção com outro grupo, que originou mudanças organizacionais e administrativas e o CRM, que na altura estava programado para funcionar apenas com os hotéis do grupo a que pertencia, deixou de ser utilizado.

Questão 1. O que entende por CRM?

Quadro 4.2. Resposta dos entrevistados à Questão1) O que entende por CRM?

Hotel	O que entende por CRM?
A	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão da relação com os clientes • Através de uma base de dados onde introduzir e funcionar • Agradar o cliente • Saber os gostos, o que pretendem, os preços que têm
B	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão da informação dos clientes • Para oferecer um melhor serviço ao cliente • Pode ser um processo mais ou menos informatizado e dependente de tecnologias ou não
C	<ul style="list-style-type: none"> • Base de dados • Ferramenta utilizada para fidelizar clientes • E criar um histórico do próprio hotel.
D	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão da relação com o cliente, através: <ul style="list-style-type: none"> ○ dos consumos do cliente; das reclamações do cliente; Saber onde é que ele anda, o que é que gastou; • Saber quais os clientes que devem ir atrás; • Formas de conseguir mais receitas do cliente
E	<ul style="list-style-type: none"> • Gerir relacionamentos com os clientes mais importantes • Saber quais os clientes que valem a pena • Desenvolver relações com os principais clientes • Dar-lhes o melhor para que voltem

Fonte: Elaboração própria.

Os gestores hoteleiros, na sua maioria, afirmam que o CRM é a gestão do relacionamento e informações dos clientes. Apesar de haver um consenso neste ponto, é no modo como essa gestão é feita que se distinguem as perspetivas dos diversos gestores sobre o CRM. Os hotéis A e B referiram que essa gestão era feita através do registo de diversas informações sobre cada cliente, como preferências, especificidades e tarifas, numa base de dados, que pode e deve ser partilhada e consultada pelos funcionários do hotel, para que este consiga agradar e oferecer um melhor atendimento e serviço a cada cliente. Outros acrescentaram ainda que essa base de dados deve ser também usada para fidelizar clientes e criar um histórico destes no hotel. O hotel E, segundo o apurado, é o que tem uma perspetiva mais estratégia sobre o CRM, uma vez que o entrevistado refere que se trata da gestão e desenvolvimento de relacionamentos com os clientes mais valiosos e importantes para o hotel, conhecer as suas necessidades e oferecer-lhes um serviço superior de forma a mante-los fiéis. Por sua vez o hotel D refere que o CRM é a gestão do relacionamento com os clientes, feita através da gestão dos seus consumos, gastos, reclamações e opiniões para assim saber quem são os clientes mais importantes e saber como promover o poder do cliente, através de descontos, promoções diretas, etc, no sentido de aumentar as receitas do cliente. O diretor do Hotel B acrescenta ainda que a gestão das informações dos clientes pode ser mais ou menos informatizada e dependente de tecnologias, dependendo da dimensão do hotel.

Assim, é perceptível uma compreensão do conceito geral de CRM pelos diversos gestores, em que, de forma consensual, todos afirmaram que o CRM trata da gestão da relação e das informações dos clientes. No entanto, quando discutem as formas como esta gestão é feita, sobressaem perspetivas distintas entre cada gestor. A perspetiva do processo de CRM, pelo que foi apurado nas diversas respostas à questão, é bastante similar entre os gestores dos hotéis, na medida em que, de uma forma geral, todos referem que essa gestão é feita através do uso do conhecimento obtido sobre o cliente (quer de forma mais informatizada e complexa quer de um modo mais simples) para adaptar o serviço e agradar a cada cliente, indo ao encontro das suas preferências. A perspetiva tecnológica é evidente nas diversas respostas, uma vez que todos eles exaltam a importância de uma base de dados única, onde registam as mais variadas informações sobre os clientes. No entanto, a ênfase dada à tecnologia nas diversas respostas é divergente. Tal como afirma o gestor do hotel B, o processo de gestão pode estar mais ou menos dependente de tecnologia, podendo variar conforme a dimensão do hotel. Tal confirma-se através das diversas respostas obtidas, em que os gestores dos hotéis A e B referem como única tecnologia usada no processo de CRM a base de dados. Já o gestor do hotel C acrescenta ainda as ferramentas de fidelização de clientes e, finalmente, os hotéis D

e E, apesar de não o referirem explicitamente, percebe-se que é feita uma integração de informações provenientes de diversas fontes, internas e externas à cadeia.

São os hotéis D e E os que têm uma perspetiva mais estratégica do CRM, ao afirmarem que este se traduz na seleção dos clientes mais importantes e valiosos para o hotel e no desenvolvimento de relações com estes.

Apesar das diferentes perspetivas dos gestores relativamente a este tema, encontra-se como elemento em comum em todas as concetualizações, o objetivo geral desta ferramenta – atividades de gestão da informação dos clientes que permitam ao hotel melhorar o atendimento a cada cliente e fidelizá-lo.

Questão 3. Objetivos e Benefícios da Implementação do CRM?

Quadro 4.3. Respostas dos entrevistados à questão 2) Quais os benefícios da implementação do CRM

Hotel	Benefícios /Objetivos do CRM
A	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o atendimento e serviço prestados • Tempo de resposta mais rápido • Saber preferências dos clientes – Conhecer os clientes e as suas preferências • Melhorar o relacionamento com os seus clientes
B	<ul style="list-style-type: none"> • Maior comodidade para o cliente • Tempo de resposta mais rápido • Maior facilidade nos procedimentos • Melhorar o atendimento e serviço
C	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a fidelização de clientes • Fazer com que os clientes se identifiquem com a marca • Diminuir custos (comissões a intermediários) • Suportar decisões de Marketing e dinamização
D	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer o cliente: Saber a opinião dos clientes, o nível de satisfação do cliente, gastos do cliente • Identificação dos clientes mais valiosos • Suportar decisões futuras de: Investimento ao nível de marketing e vendas e em melhorias de produtos e serviços
E	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisões fundamentadas • Perceber quem são os clientes mais valiosos e tentar fidelizá-los • Otimizar o serviço e atendimento

Fonte: Elaboração própria.

Esta questão foi colocada de modos distintos aos gestores dos hotéis que não possuem CRM, nomeadamente os hotéis A e B e aos gestores dos hotéis que afirmam ter a ferramenta, hotéis C, D e E. Assim, no hotel A, que segundo afirma a diretora está atualmente a começar a desenvolver o CRM por forma a ser implementado num futuro próximo, a questão prendeu-se

nos objetivos da aplicação da ferramenta e, segundo a opinião da entrevistada, quais seriam os benefícios que esta traria para o hotel e respetiva cadeia. Já no hotel B, que atualmente não possui a ferramenta CRM, a questão prendeu-se em perceber quais os benefícios que o CRM traria atualmente para o hotel.

Pelos dados expostos no Quadro 4.3 que se referem aos objetivos e benefícios do CRM referidos pelos gestores hoteleiros nos diversos hotéis, destaca-se claramente a otimização do serviço e do atendimento aos clientes, uma vez que este foi referido por 4 dos 5 gestores entrevistados. Este benefício advém do registo e análise das mais variadas informações sobre cada cliente e sua disseminação pelos funcionários dos vários departamentos do hotel, para que este seja capaz de dar um atendimento mais personalizado e oferecer um serviço adaptado a cada cliente.

Avançando com a análise do Quadro 4.3 destacam-se ainda outros benefícios da ferramenta referidos pelos diretores, tais como o suporte à tomada de decisões, identificação de clientes valiosos e análise dos níveis de satisfação e de fidelização. Através da possibilidade de integração e análise das mais variadas informações sobre os clientes, nomeadamente que serviços utilizou, quanto gastou no hotel, o que comprou, nacionalidade, comentários e observações, níveis de satisfação, etc, a empresa consegue ter um maior conhecimento dos clientes que passam pelo hotel. É esse mesmo conhecimento que deve suportar decisões futuras a vários níveis, nomeadamente em Marketing e vendas, adaptação e melhoria de produtos, decisão sobre os clientes dos quais devem ir atrás, etc. Um outro benefício a salientar é a medição e análise dos níveis de satisfação e fidelização gerais, que permite averiguar o sucesso ou insucesso dessas decisões. Os hotéis A e B, os únicos que não possuem CRM, referiram que um dos objetivos da aplicação do CRM será a diminuição do tempo de resposta ao cliente e maior facilidade em diversos procedimentos. Os entrevistados consideram que, com a integração e partilha das bases de dados das diversas unidades hoteleiras, o funcionário conseguirá, de forma mais rápida e fácil, aceder às mais variadas informações de cada cliente ou evento, desde que este já tenha utilizado os serviços, pelo menos uma vez, de alguma unidade da cadeia. Hoje em dia, sem esta ferramenta, para aceder a essas informações, o funcionário tem de ligar ou enviar um *e-mail* para determinada unidade que possua essas informações, o que demorará tempo e irá interromper o trabalho de outros funcionários noutras unidades.

Outros benefícios do CRM menos referidos mas que importam salientar, no sentido que complementam a análise, são a diminuição de custos, mencionada pelo hotel C que afirma que estão conscientes que, se os clientes reservarem, cada vez mais, diretamente com o hotel, poderão cortar relações com intermediários e ter uma significativa redução de custos em comissões. Além disso são ainda referidos como objetivos a melhoria do relacionamento com os clientes e o aumento da fidelização de clientes. Estes dois objetivos vêm no sentido que o CRM permitirá ao hotel saber quem são os seus clientes, o que é que eles desejam e encontrar as melhores formas de chegar a ele, fazendo com que se identifique com a própria marca. Finalmente, o hotel C refere que, um dos objetivos da introdução de um sistema de CRM seria oferecer uma maior comodidade ao cliente, uma vez que, através da integração das diversas bases de dados, sempre que este se alojar em hotéis pertencentes à cadeia em questão apenas terá de usufruir dos serviços, pois todos os hotéis terão acesso direto às suas informações.

Fidelização

Quadro 4.4. Respostas dos entrevistados sobre a importância de cada segmento e formas de fidelização de clientes

	Qual o Segmento com maior expressão no hotel?	Qual o segmento mais importante a fidelizar para o hotel?	Como fidelizam os clientes?
A	Lazer/Negócio	Negócio	Programa estruturado - Cartão de fidelização
B	Lazer	Indiferenciado	Atendimento personalizado
C	Lazer/Negócio	Indiferenciado	Programa estruturado - Ferramentas <i>online</i> (<i>Newsletter</i> com <i>link</i> para reservas)
D	Lazer	Negócio	Programa estruturado - Cartão de fidelização
E	Lazer	Negócio	Programa estruturado - Cartão de fidelização

Fonte: Elaboração própria.

Quando questionados sobre o segmento com maior expressão ao nível do hotel, os diretores dos hotéis A e C afirmaram que ambos os segmentos tinham aproximadamente pesos similares e que essas diferenças se notavam mais consoante as épocas do ano. Já os restantes hotéis alojam maioritariamente clientes de lazer.

Questão 4. Qual a importância da fidelização de clientes de lazer e de negócios para o hotel?

Através da análise de conteúdos, destaca-se no Quadro 4.4 que a maioria dos hotéis, mesmo os que afirmam que o segmento predominante no hotel é o de lazer, centra os seus esforços na fidelização de clientes individuais e de negócios. As razões referidas pelos diretores que o afirmam são diversas:

[...](A) é necessário dar mais atenção aos clientes de negócio uma vez que são clientes que certamente voltarão mais vezes que os clientes de lazer; [...] os grupos e maioria de clientes de lazer vêm apenas uma vez ao hotel e, uma vez que dificilmente voltarão não importa tanto fidelizá-los; [...] não sendo o tal cliente regular que venha todas as semanas ou todos os meses do segmento de empresas é mais difícil fidelizar (...) a maioria desses clientes [lazer] não voltam à região (...) é um cliente que fica dois dias no máximo, sai às 7/8h da manhã e só regressa ao fim da tarde e acabamos por não ter oportunidade durante o dia, de alguma forma tentar contactar com ele ou saber mais sobre ele;

É possível então, através das diversas respostas obtidas sobre o assunto, resumir em duas principais razões pelas quais os hotéis, incluindo os que afirmam que o segmento predominante é o de lazer, dão mais atenção, importância e investem mais recursos na fidelização de clientes de negócios.

A primeira razão está associada às características e motivações do próprio turista de lazer e do turista de negócios em que, tal como foi referido pelos entrevistados, os primeiros gostam de variar e querem conhecer novos locais e destinos ao passo que os de negócios chegam à região por motivos de trabalho, reuniões, congressos, etc. Posto isto, os hoteleiros sabem que são os clientes de negócios os que irão regressar à região um maior número de vezes num determinado espaço de tempo, em detrimento dos de lazer que, segundo afirmam, “dificilmente voltarão no próximo mês ou no próximo ano”. Desta forma, depreende-se que o retorno dos esforços de fidelização de clientes entre um e outro segmento são bastante díspares, razão pela qual os hotéis acabam por investir mais no segmento de negócios.

A segunda razão está associada à recolha de informação sobre os clientes. Os gestores dos hotéis D e E afirmam que a gestão dos clientes que chegam ao hotel através de agências de viagens, principalmente grupos, é algo bastante complicado de ser feito, uma vez que a informação obtida sobre esse grupo é muito escassa. Como não reservam diretamente com o hotel, informações como contactos, especificidades e preferências são, logo à partida, desconhecidas. Além disso, segundo refere o diretor geral do Hotel D, “pelas características do turismo na cidade, é um cliente que permanece na cidade dois dias no máximo” e o tempo que

passam no hotel é bastante reduzido, o que dificulta ainda mais a aquisição de informação sobre estes clientes. Assim, e uma vez que a informação do cliente é o elemento fundamental do CRM, estes clientes não são os ideais a fidelizar, na medida em que não possuem informação suficiente para tal. Apesar desta distinção ser mais perceptível entre clientes que chegam ao hotel através de agências e clientes individuais (negócios ou lazer), o mesmo acontece entre clientes de lazer e negócios pelas razões acima referidas. Assim, uma vez que os clientes de negócio regressam mais vezes ao hotel, as oportunidades de recolha de informação multiplicam-se e, conseqüentemente, a quantidade de informação recolhida é também bastante superior, pelo que, neste caso, os esforços de fidelização acabam por ter mais sucesso.

No entanto, deve ser ainda salientado que todos os gestores referiram o facto de ser fulcral garantir que é oferecido a todos os clientes que passam pelo hotel um serviço eficiente e de qualidade e que estes fiquem satisfeitos, quer sejam clientes em negócios ou lazer, habituais ou esporádicos, individuais ou grupos, cheguem ao hotel através de agências de viagens ou reservando diretamente com o hotel. Isto porque, segundo afirma o diretor do hotel D, “todos os clientes são fundamentais” para o hotel. Mesmo o cliente que não regressa ao destino num futuro próximo, o passa-palavra positivo irá incentivar a que colegas, familiares e amigos venham não só à região mas também que se alojem no hotel. O mesmo acontece ao nível dos agentes de viagens que, se receberem *feedback* positivo por parte dos clientes sobre o hotel, irão levar mais grupos para o hotel. Além disso, é não só importante fidelizar clientes ao nível do hotel, de modo a garantir que sempre que o cliente visitar a região se alojará no hotel, mas também ao nível da cadeia. Neste sentido, importa satisfazer todos os clientes, fidelizá-los e cativá-los à marca para que, sempre que este visitar um destino onde haja um hotel da cadeia, fique alojado nesse hotel.

Questão 5. Como fidelizam os clientes?

Através do Quadro 4.4 é possível compreender as diferentes formas de fidelização de clientes em cada hotel. Assim, numa primeira análise, todos os hotéis, exceto o hotel B, têm um programa estruturado de fidelização de clientes. Desses quatro hotéis, três deles (Hotéis A, D e E) são baseados em cartões de fidelidade e o hotel C fideliza os seus clientes através das novas ferramentas *online*, sem existência de cartões físicos para acumulação de pontos. Assim, de seguida serão analisados individualmente os processos de fidelização de clientes do hotel B e C

e, posteriormente, serão comparados os programas de fidelização dos hotéis A, D e E, que usam cartões de fidelidade.

O hotel B, uma vez que não possui um programa estruturado de fidelização de clientes, a forma como fideliza os seus clientes é através do atendimento. Uma vez que trabalham no sentido de tornar as interações cada vez mais pessoais com cada cliente, por forma a conhecerem melhor cada cliente, perceber o que eles gostam, utilizam e fazem, não só ao nível do hotel mas também do próprio destino. Essas informações são introduzidas na base de dados e são acedidas e distribuídas pelos diversos funcionários do hotel sempre que necessário. Desse modo conseguem oferecer um atendimento e serviço adaptado e personalizado a cada cliente. Além disso o hotel tem sempre o cuidado de colocar no quarto de cada cliente, sem este estar a contar, um presente de boas vindas ou outras ofertas que sabem que vão ao encontro das preferências e gostos do cliente. Quando um cliente vem de outra unidade para o hotel, essa unidade envia também as informações que possui na sua base de dados sobre esse cliente, através de um *e-mail* entre funcionários, para que, quando o cliente chegar ao hotel, sentir que pelo facto de ter escolhido um hotel do mesmo grupo tem certas vantagens, tais como não ter de voltar a preencher uma ficha enorme e ter o quarto preparado segundo as suas especificidades e preferências sem ter de as pedir. Se durante a estadia for acrescentada mais alguma informação sobre o cliente, ambas as bases de dados são completadas. Assim, apesar de não haver um programa específico que automatize a partilha e transmissão da informação, o gestor afirma que esta flui e circula pelos diversos hotéis e departamentos.

Já o Hotel C, tem um programa de fidelização estruturado, em que a fidelização de clientes é feita através das ferramentas *online*. Isto é, ao fazer a reserva pelo site da cadeia, o cliente recebe uma *newsletter* no seu endereço de *e-mail* com o seguimento da estadia e um *link*, que o redirecionará para a página de reservas e com o seguimento da sua estadia. Sempre que reservar a partir desse *link*, o cliente irá ter uma percentagem calculada de desconto nas próximas estadias. É a partir desses descontos que começam a fidelizar os seus próprios clientes. Deste modo, refere o entrevistado, “o cliente deixa de ter de se preocupar em acumular pontos e lembrar ao hotel os descontos e regalias que tem a haver”, passa a ser função do hotel acumular pontos pelo cliente e contactá-lo a informar os descontos que vai tendo direito. Além disso, no próprio hotel, são oferecidos outros descontos e regalias em diversos serviços, dependendo da importância e valor do cliente para o hotel. Isto é gerido através das informações registadas na base de dados. O diretor do hotel C acrescenta ainda

que a qualidade do serviço, os estilos e imagem da própria marca, têm vindo a ser trabalhados para irem cada vez mais ao encontro dos clientes, fazendo com que estes se identifiquem com a própria marca.

Apesar de os hotéis A, D e E terem um programa de fidelização semelhante, na medida em que se baseiam em cartões de fidelidade, quando explicam o seu funcionamento, são perceptíveis determinadas diferenças entre estes. No Quadro 4.5 estão representados os hotéis que fidelizam através de cartão, por forma a explicar essas diferenças.

Quadro 4.5 - Respostas dos gestores dos hotéis A, D e E sobre o funcionamento dos cartões de fidelidade

	A	D	E
Tipos de cartão	Para clientes internos (3 níveis) e externos, empresas e agências de viagens	Para clientes individuais (3 níveis), para empresas e para agências de viagens e operadores turísticos. O último nível do cartão é, simultaneamente, cartão de crédito	Entregues a empresas e a clientes individuais (3 níveis)
Acumulação de pontos	Sim	Sim	Sim
Como?	Por cada euro gasto em alojamento e Spa, apenas se reservar diretamente com o hotel	Por cada euro gasto nos serviços do hotel e em todas as compras que efetuar com o cartão de fidelidade associado a cartão de crédito	Por cada euro gasto nos serviços do hotel/na companhia aérea associada
Benefícios	Benefícios especificados.	Benefícios especificados.	Há benefícios especificados e variados.
Comum à cadeia?	Sim	Sim	Sim
Versatilidade de pontos	Os pontos podem ser convertidos em estadias grátis, milhas, e outros serviços com quem têm parcerias	Os pontos podem ser convertidos em euros para pagar alojamento ou qualquer outro produto do hotel	Os pontos podem ser descontados em estadias, milhas para a companhia aérea associada e outros serviços com quem têm parcerias

Fonte: Elaboração própria.

Assim, a primeira diferença prende-se sobre os vários tipo de cartões que o hotel detém. No hotel A são entregues cartões não só aos clientes externos mas também aos próprios colaboradores e a agentes de viagens. No hotel D e E há cartões distintos apenas para clientes externos, empresas e agências de viagens. Às empresas com quem têm acordos, é-lhes entregue um cartão, com um determinado número de noites, que podem ser utilizadas pelos funcionários da empresa nos hotéis.

Todos os hotéis têm três níveis de cartões e todos estabelecem um prazo temporal limite para o cliente atingir um determinado número de pontos. Ou seja, apenas clientes habituais, dependendo da frequência de estadias, conseguem ter acesso aos níveis seguintes do cartão. É

também desta forma que é feita a triagem dos clientes de maior valor. Os cartões são promovidos tanto no *website* das cadeias hoteleiras a que pertencem como no próprio hotel, ao nível dos diversos setores – Recepção, restaurante, *Spa*, etc.

No que refere ao funcionamento do cartão em si, estes funcionam através da acumulação de pontos, que varia entre as cadeias aqui estudadas. No hotel A o cliente apenas acumula pontos por cada euro gasto em alojamento e no *Spa* e apenas se a reserva for feita diretamente com o hotel. Esta última medida incentiva os clientes a reservarem diretamente com o hotel e assim diminuam também a sua dependência de intermediários. No hotel D os pontos são acumulados por cada euro gasto em todas as compras efetuadas não só ao nível do hotel, como alojamento, restaurante, *spa* ou qualquer outro produto do hotel, mas também, para os clientes que possuem o último nível de cartão de fidelidade, associado a cartão de crédito, estes acumulam pontos por cada euro pago com o cartão em qualquer compra, dentro ou fora do hotel. Já o hotel E permite a acumulação de pontos por cada euro gasto nos diversos serviços do hotel e ainda, através de uma parceria que o hotel tem com uma companhia aérea, podem ser trocadas as milhas do cliente nessa companhia por pontos no hotel.

Os benefícios oferecidos são especificados em cada cartão, em que, obviamente, quanto mais elevado o nível, mais regalias o cliente terá direito. Estes variam entre cadeias. O hotel E chega até a oferecer um serviço de atendimento telefónico exclusivo para clientes com cartões superiores.

Uma das grandes diferenças notada através da análise das respostas dos três entrevistados prendeu-se na partilha de informação pelos vários hotéis da cadeia. Assim, como já foi referido, os hotéis D e E têm uma base de dados partilhada por todos os hotéis da cadeia a que pertencem, permitindo que os seus clientes, ao se dirigirem a qualquer hotel da cadeia correspondente e apresentem o cartão, o funcionário automaticamente conseguirá aceder a toda a sua informação, previamente registada pelos funcionários dos diversos hotéis onde já esteve alojado. Por sua vez no hotel A, apesar de os cartões estarem associados a cada cliente, as suas informações estão apenas registadas na base de dados do hotel e são apenas partilhadas com o departamento de marketing da cadeia e não entre os vários hotéis, pelo que, se os funcionários quiserem saber mais informações sobre determinado cliente, terão de enviar um *e-mail* para o colega do hotel correspondente.

É, no entanto, na versatilidade de pontos que se encontram os resultados mais interessantes. Através das respostas obtidas percebeu-se que os hotéis têm diversas parcerias com várias

empresas. Essas parcerias permitem aos hotéis terem uma maior versatilidade e tornarem-se mais apelativos aos próprios clientes. Assim sendo, como pode ser observado no Quadro 4.5, as cadeias hoteleiras às quais os hotéis A e E pertencem detêm parcerias com várias empresas do setor turístico, nomeadamente companhias aéreas, através das quais permitem que o cliente troque as milhas acumuladas em determinada companhia aérea por pontos nos hotéis e vice-versa. Outros exemplos de empresas parceiras são: empresas de aluguer de carros, parques temáticos, empresas de eventos, etc. Além disso todos os hotéis permitem que o cliente compre ou desconte alguns pontos para assim obter estadias grátis ou pagar menos pelo serviço, entre outras vantagens. O hotel D, apesar de permitir que o cliente acumule pontos em compras realizadas fora do hotel, desde que sejam efetuadas com o cartão de crédito oferecido por este, estes pontos apenas podem ser trocados por serviços nos hotéis da cadeia.

Além dos programas de fidelidade, a gestora do Hotel A refere que a fidelização de clientes ao nível do próprio hotel passa muito pela qualidade do atendimento que dão a todos os clientes. Da mesma forma, também o diretor do hotel C afirma que fidelizam clientes não só através dos descontos e regalias oferecidos pelo programa de fidelização, mas também pela qualidade do serviço que prestam, pelos serviços adicionais além da estadia e ainda pelo estilo próprio da marca e sua imagem que, segundo afirma, a têm vindo a trabalhar no sentido de ir ao encontro do cliente.

Questão 6. Qual o papel do CRM no processo de fidelização de clientes?

Questão 6. a. Identificação

Quadro 4.6. Respostas dos gestores hoteleiros sobre o processo de identificação de clientes

	Base de dados única no hotel	Base de dados integrada com os diversos hotéis?	Que informações integra?	Como são recolhidas?
A	Sim	Não. A cadeia possui uma base de dados geral ao nível da central apenas de clientes com cartão de fidelidade	Informações de identificação pessoal; contatos, Preferências e especificações	Referido pelo próprio cliente (<i>Check-in</i> , questionários de satisfação); Algumas observações relevantes efetuadas pelos funcionários
B	Sim	Não. A cadeia possui uma base de dados geral ao nível da cadeia, gerida pelo departamento de marketing e comercial	Informações de identificação pessoal; contatos, Informação sobre a estadia do cliente: o que pediu, gostos e preferências do cliente	Referido pelo próprio cliente; Observações feitas pelos próprios funcionários durante a estadia do cliente.
				Continua

	Base de dados única no hotel	Base de dados integrada com os diversos hotéis?	Que informações integra?	Como são recolhidas?
C	Duas bases de dados - <i>Corporate</i> e de Reservas de clientes individuais	Apenas a base de dados <i>corporate</i> é partilhada entre todos os hotéis. A sede do grupo possui uma base de dados com todas as informações recolhidas por todos os hotéis	Informações de identificação pessoal; contatos, Preferências e especificações e histórico de estadia	Referido pelo próprio cliente (<i>check-in</i> , pedidos específicos do cliente, questionários de satisfação, comentários no site da cadeia) Observação/referências do pessoal de <i>front-office</i> ;
D	Sim	Sim. Possui um sistema informático que foi concebido para a cadeia e trabalha com todos os hotéis em ambiente de internet	Contém as informações dos clientes todos, informações pessoais de identificação, dos seus questionários, do histórico dos mesmos, gostos e preferências, preços/tarifas praticadas, reclamações.	Referidas pelo próprio cliente, pessoalmente ou por escrito (questionários, comentários), se o pessoal ouvir algum comentário ou algo mais pertinente comunica às chefias e as chefias comunicam à direção.
E	Sim	Sim, por todos os hotéis da cadeia	Informações de identificação pessoal; contatos, Preferências e especificações e histórico das estadias, nomeadamente tipo de quarto, benefícios e regalias oferecidos	Reportadas pelo próprio cliente (<i>check-in</i> , questionários de satisfação, comentários <i>online</i>) e observações feitas pelos próprios funcionários.

Fonte: Elaboração própria.

Questão 6. a. I) Possuem uma base de dados única do hotel? Partilhada por todos os hotéis da cadeia?

De um modo geral, todos os hotéis entrevistados usufruem das bases de dados diretas para registarem e gerirem as mais diversas informações sobre os seus clientes. Como pode ser observado através do Quadro 4.6, à exceção do hotel C que tem duas bases de dados, divididas por segmentos, uma associada à vertente comercial e outra para reservas individuais de clientes, todos os restantes hotéis possuem a sua própria base de dados única. Além disso, apenas os hotéis D e E possuem uma base de dados partilhada por todas as unidades da cadeia, a partir da qual são feitas as análises de gestão do hotel e da cadeia. O mesmo acontece com a base de dados comercial do hotel C. Os restantes hotéis possuem um PMS (*Property Management System*), incluindo o hotel C, ao nível das reservas de clientes individuais, utilizado para gerir o hotel e os seus clientes individualmente. Periodicamente enviam essas informações para a base de dados geral ao nível da central ou sede da cadeia, onde se encontra o departamento de marketing e comercial. Essa base de dados integra todas

as informações de todas as unidades hoteleiras – a base de dados geral da cadeia à qual o hotel A pertence, integra apenas informações dos clientes que fazem parte do programa de fidelidade.

Questão 6. a. II) Que informações são registradas na base de dados? Como são recolhidas?

As principais informações que os diversos hotéis integram nas suas bases de dados, segundo o que foi apurado nas entrevistas, são informações de **identificação pessoal** como o nome, morada, data de nascimento e contatos, **preferências e especificidades** do cliente, tais como o tipo de quarto, cama extra, tipo de almofada, alergias, gostos pessoais – vinho, fruta, comidas, etc. E **histórico de estadia**, que refere a tarifas praticadas, gastos, frequência de estadias, etc. Estas são as informações referidas pela maioria dos gestores hoteleiros, e as principais informações detidas pelos hotéis A, B e C. Por sua vez, as bases de dados dos hotéis D e E, que são comuns para todos os hotéis da cadeia onde se inserem, além destas informações, as respostas dos clientes aos questionários internos de **satisfação e qualidade, observações, reclamações** e custo destas, etc.

Estas informações são recolhidas pelos hotéis, segundo o apurado, de três formas distintas. As informações pessoais, bem como determinados pedidos e especificidades do cliente são referidas diretamente por este, no ato da reserva ou durante a estadia. Uma outra forma, bastante referida pelos diversos gestores, é a importância do pessoal de contato direto com o cliente no hotel, nomeadamente empregados de mesa, funcionárias de limpeza e rececionista. A terceira forma de recolha de informação é através do rastreamento de comentários *online* tanto no *site* da empresa como em diversos *sites* de reservas e de comentários sobre viagens e estadias.

Todos os clientes, ao fazerem a reserva diretamente com o hotel, quer através do *website*, da central de reservas ou pessoalmente no hotel têm de dar diversas informações pessoais, como nome, data de nascimento, morada, contatos (*e-mail* e/ou telefone), número de Bilhete de Identidade, etc. Além disso, todos os hotéis possibilitam aos clientes fazerem pedidos especiais ou referirem diversas especificidades logo durante a reserva ou no ato de *check-in*.

No que refere ao papel dos funcionários na recolha de informação sobre o cliente, apesar de alguns gestores atribuírem maior importância do que outros, torna-se relevante referir que este tem sido um fator que cada vez mais os gestores têm tido em consideração. Ao nível do hotel B é dada uma grande ênfase aos funcionários de contato direto com os clientes,

nomeadamente empregados de mesa do restaurante ou de pequenos-almoços. Neste sentido, é essencial para o hotel que estes funcionários tenham em atenção aquilo que o cliente consome, se gosta ou não, bem como aperceberem-se de comentários que os clientes fazem entre eles, quer positivos quer negativos, de forma a conseguirem recolher diversas informações sobre cada cliente, nomeadamente gostos e preferências. Uma vez que a maioria dos clientes não se sente à vontade nem tem o hábito de reclamar ou evidenciar aspetos que menos gostaram no hotel, contrataram também uma *customer relations* que, entre outras coisas, contacta o cliente antes, durante e depois da estadia, por forma recolher diversas informações e opiniões de cada cliente. Os gestores dos hotéis C e D referem ainda que, apesar de não ser essa a sua função principal, incentivam as funcionárias de limpeza a transmitirem à chefia informações relevantes que observam ou ouvem dos clientes. Os diretores dos hotéis A e E referem que não dão tanta ênfase aos funcionários no que toca à recolha de informações dos clientes. No entanto, algum comentário mais relevante que algum funcionário faça sobre determinado cliente é também tido em conta.

A terceira forma de recolha de informação sobre os clientes é realizada apenas pelos hotéis C, D e E. Em primeiro lugar incentivam os clientes a fazerem comentários da estadia no próprio *site* da cadeia. Além disso, fazem ainda um rastreamento nos diversos *sites* de reservas, comentários e partilhas de experiências de viagens em busca de comentários que citem o nome do hotel.

Questão 6. a. III) Que análises são feitas à(s) base(s) de dados?

Quadro 4.7. Respostas dos gestores entrevistados sobre as análises realizadas à(s) base(s) de dado(s)

Análises à base de dados?	
A	<ul style="list-style-type: none"> • BD. Geral – Departamento de Marketing e Comercial <ul style="list-style-type: none"> ○ Envio de comunicações gerais • BD. Hotel: <ul style="list-style-type: none"> ○ Taxa de ocupação e de frequência de clientes; ○ Quebras de padrões de ocupação; ○ Envio de comunicações mais específicas
B	<ul style="list-style-type: none"> • BD. Geral – Departamento de Marketing e Comercial <ul style="list-style-type: none"> ○ Análises estatísticas tendo em conta os tipos de mercado, nacionalidades, idades, sexo, etc. ○ Verificam a ascensão ou queda de mercados e da ocupação do hotel; ○ Envio de comunicações gerais • BD. Hotel: <ul style="list-style-type: none"> ○ Gestão do hotel e clientes
	Continua

Análises à base de dados?	
C	<ul style="list-style-type: none"> • BD. Geral - Departamento de Marketing <ul style="list-style-type: none"> ○ As análises são feitas no sentido de dar seguimento às estadias e mais-valias aos clientes; • BD. Hotel: <ul style="list-style-type: none"> ○ Analisam a produção que cada cliente pode ter com o hotel; ○ Formas de melhorar a estadia do cliente. ○ Análise de comportamentos que o hotel pode ter quando o cliente pede uma reserva (Ex: em época alta, aos clientes frequentes é-lhes feito um desconto razoável na tarifa)
D	<ul style="list-style-type: none"> • Gere toda a parte de contabilidade • Gestão de recursos humanos • Gestão de compras • Gestão de qualidade • Gestão de reclamações • Segmentar clientes de acordo com diferentes perfis • Envio de <i>mailings</i>, com certos tipos de promoções para certos segmentos de clientes • Tomar decisões de investimento, marketing, alteração de produtos • Comparar os diversos hotéis da cadeia relativamente a reclamações, satisfação, etc.
E	<ul style="list-style-type: none"> • Análises no sentido de conhecerem os diversos tipos de clientes • Gestão de reclamações • Perceber oscilações dos mercados • Suportar decisões de investimento com base nas opiniões dos clientes (questionários de satisfação e qualidade) • Fundamentar decisões de investimento e de comunicação com base na segmentação e conhecimento do valor e necessidades dos clientes

Fonte: Elaboração própria.

Segundo o apurado através da análise de conteúdo, em todos os casos são feitas análises tanto a nível individual do hotel como a nível geral da cadeia à qual pertencem. No que refere às análises individuais das unidades estas são feitas através da base de dados única que possuem no hotel. Nos hotéis D e E, uma vez que a base de dados que possuem é partilhada por todos os hotéis da cadeia, esta é usada quer para análises a nível individual do hotel quer para análises gerais da cadeia. As análises individuais são efetuadas ou pelo próprio diretor ou pelo departamento comercial, caso exista ao nível do hotel (ver organogramas em anexo), enquanto as análises gerais, são realizadas pelo departamento de marketing da cadeia.

No hotel A, a base de dados individual é usada para gerir o hotel, nomeadamente taxas de ocupação e frequência de estadias, por forma a analisar quebras dos padrões de ocupação de clientes. Com base nos resultados dessas análises são feitas comunicações para as empresas ou clientes que sejam verificadas quebras para perceber as razões e incentivar a voltar ao hotel. Já o hotel C usa a sua base de dados para analisar a produção que cada cliente pode ter

com o hotel, os contratos efetuados, o que pode ser melhorado e tipos de comportamentos que podem ter com determinados clientes, nomeadamente na gestão de tarifas e regalias oferecidas e para aumentarem os consumos e gastos de cada cliente. Ao nível do hotel B a base de dados individual do hotel é utilizada para fazerem a gestão dos seus próprios clientes e melhorar as interações com estes. Nos hotéis D e E as análises a nível individual do hotel prendem-se na gestão de contabilidade, dos recursos humanos, compras, e qualidade. Além disso o diretor do hotel D refere ainda que faz periodicamente uma comparação do seu hotel com os diversos hotéis da cadeia, essencialmente aos níveis de qualidade e satisfação de clientes.

No que toca às análises feitas às bases de dados gerais dos hotéis A, B e C, que se encontram na sede das cadeias hoteleiras correspondentes, ao nível do departamento de marketing e comercial, foi notada uma grande falta de conhecimento por parte dos diretores destas unidades hoteleiras. Na sua maioria, os gestores referem que são usados os contatos da base de dados geral para a central fazer comunicações gerais sobre todos os hotéis, nomeadamente sobre eventos e promoções, de forma a atingir o maior número de pessoas possível. O diretor do hotel C, apesar de não ter pleno conhecimento de como são realizadas as análises à base de dados geral, refere que têm como objetivo dar um maior seguimento e mais-valias aos clientes que já se hospedaram nos seus hotéis e tomarem decisões de dinamização quer *online* (*website* da cadeia, redes sociais) quer física (nos diversos hotéis), tendo em conta não só o conhecimento adquirido sobre os clientes como também a frequência e volume de clientes. O hotel B refere apenas que, ao nível da cadeia onde se insere, a base de dados geral é usada para o departamento de Marketing e comercial fazer diversas análises estatísticas no sentido de orientarem o seu próprio trabalho, bem como analisar a ascensão ou queda de mercados.

É, no entanto, o diretor geral do hotel D quem consegue dar uma resposta mais detalhada, enumerando diversas análises a nível da cadeia que são feitas à base de dado. Assim, refere que as análises se prendem na segmentação de clientes para posterior envio de certos tipos de comunicações e promoções para diferentes tipos de clientes, de acordo com os seus perfis. Fazem ainda análises no sentido de tomar decisões de investimento, de marketing e de melhorias e adaptação de produtos aos clientes através da análise das suas necessidades e consumos. Uma vez que a base de dados está integrada com todos os hotéis, periodicamente, fazem comparações entre diversos hotéis da cadeia relativamente a reclamações, níveis de satisfação e níveis de qualidade segundo a opinião dos clientes. Analisam ainda os gastos dos clientes efetuados quer no hotel quer fora do hotel (nomeadamente aos clientes que têm o

cartão de fidelidade superior associado a cartão de crédito) por forma a obterem um maior conhecimento dos clientes. Importa ainda salientar a ênfase dada por este diretor à gestão de reclamações do cliente, não só no sentido de dar um acompanhamento adequado ao cliente mas também na gestão de custos para a empresa.

Analogamente, o *customer relations* do Hotel E, apesar de não entrar em grande detalhe no que refere às análises realizadas ao nível da base de dados, refere que estas são feitas no sentido de fundamentar decisões de investimento e comunicações, tendo em conta a análise das características e comportamentos dos clientes, grau de satisfação, reclamações, frequência de estadia, volume de clientes, etc.

Questão 6. b. Diferenciação

Quadro 4.8. Respostas dos gestores entrevistados relativamente ao processo de diferenciação de clientes por valor e por necessidades

	Necessidades – Negócio VS Lazer	Valor – Habituais VS Esporádicos
A	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes de negócios e lazer • Há diferenças por épocas (No verão têm bagageiro, horário de pequeno almoço alargado) • Diferenças ao nível do atendimento (O <i>check-in</i> é mais demorado para clientes de lazer) • Estes clientes utilizam serviços diferentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Esta diferenciação é feita pelo cartão de fidelidade; • Os clientes frequentes têm uma relação mais próxima e pessoal com os funcionários; • É dada mais atenção aos clientes de negócio uma vez que são clientes que certamente voltarão mais vezes que os clientes de lazer
B	<ul style="list-style-type: none"> • Não há scripts que diferenciem o serviço entre clientes. • Os funcionários são incentivados a adaptarem o atendimento a cada cliente (Por norma o cliente de negócio não quer ter tanto envolvimento com o staff) • Os clientes de negócios querem um tratamento linear; • Os clientes de lazerem pretendem uma maior aproximação • Os clientes de negócios não usufruem tanto dos serviços do hotel como os de lazer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecem um serviço tão bom ao cliente fidelizado como ao novo cliente, para garantir que ambos voltam; • Há clientes habituais que já são vistos como amigos; • Habitual: já o conhecem e ele já conhece o hotel, ambos sabem com o que contam • Novo: não sabem o que vem do outro lado. Têm de partir à descoberta
C	<ul style="list-style-type: none"> • O cliente de negócios tem um espaço no <i>Website</i> para se registar como 'cliente <i>corporate</i>', através do qual passa a usufruir descontos e outros benefícios 	<ul style="list-style-type: none"> • Aos clientes fidelizados é colocado no quarto água e fruta de cortesia; • Através do histórico e frequência de estadias de cada cliente o hotel gere o tipo de comportamentos que pode ter. As regalias que oferecem são baseadas nesses dados.
D	<ul style="list-style-type: none"> • O hotel não tem <i>standards</i> de atendimento e serviços, que façam a distinção de clientes. • Passa muito pelo desempenho do colaborador na altura e dependendo da atitude do cliente. • Clientes com necessidades e perfis diferentes recebem comunicações e promoções diferentes 	<ul style="list-style-type: none"> • A diferenciação é feita pelo tipo de cartão que possui • Os níveis superiores do cartão de fidelidade são exclusivamente para clientes habituais, uma vez que têm de acumular um determinado número de pontos num espaço de tempo limitado.
		Continua

	Necessidades – Negócio VS Lazer	Valor – Habituais VS Esporádicos
E	--	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalham no sentido de dar um excelente serviço a todos os clientes. • A diferenciação é feita pelos cartões de fidelidade • Há uma grande diferença entre clientes individuais – quer sejam de negócios ou lazer, e grupos que vão através de agências de viagens. • Os grupos que vêm para o hotel pelas agências de viagens não deixam grande informação nem são os ideais a fidelizar, uma vez que certamente não voltarão tão cedo. • É dada mais atenção aos clientes individuais e de empresas que voltam com mais frequência.

Fonte: Elaboração própria.

Questão 6. b. I) O hotel faz a diferenciação dos seus clientes?

No que toca à diferenciação de clientes, de um modo geral, os hotéis afirmaram que todos os seus clientes são importantes satisfazer e agradar e, como tal, trabalham no sentido de garantir o mais possível de simpatia, qualidade e eficiência a todos os clientes. No entanto, apesar de não haver uma grande diferença ao nível de atendimento e serviços ou, pelo menos, não há um script específico de atendimento que diferencie os clientes, ao longo da entrevista acabaram por se confirmar diversas diferenças, nomeadamente entre clientes com diferentes motivações/necessidades, que na sua maioria se traduzem em clientes de negócio e lazer e entre clientes com diferentes valores para o hotel/cadeia, que referem a clientes habituais e esporádicos.

Apesar de não haver scripts de atendimento que distingam os clientes, o que acontece é que clientes de negócio e de lazer são clientes diferentes, que têm propósitos diferentes e usufruem do hotel de diferentes modos. Assim, as diferenças ocorrem ao nível do atendimento, uma vez que os funcionários são incentivados a fazer a adaptação do atendimento a cada cliente e ao nível dos serviços do hotel, em que, tal como refere a gestora do hotel A, no verão têm bagageiro e o horário de pequeno-almoço é alargado. Apenas o hotel C refere que, aquilo que fazem de diferente entre clientes de negócio e de lazer é a existência de um espaço no *website* onde o cliente de negócios se pode registar como 'cliente *corporate*', através do qual passa a usufruir de 5% de desconto a nível da estadia, até 10% de desconto a nível de restauração, a fatura automaticamente sairá em nome da empresa que o cliente quer, terá um histórico de reservas, e um serviço de atendimento de reservas 24h.

Já no que refere à diferenciação entre clientes habituais e clientes esporádicos, os hotéis A, D e E, referem que essa diferenciação é feita pelo cartão de fidelidade, uma vez que os clientes que fizerem um maior número de estadias e gastos no hotel acumularão mais pontos e, conseqüentemente, obterão mais benefícios e recompensas. Assim, é no acesso ao nível seguinte do cartão que é feita a ‘filtragem’ de clientes, uma vez que é estipulado um prazo para a obtenção de um determinado número de pontos para aceder ao cartão superior.

O mesmo acontece ao nível do hotel C que, apesar de não ter cartões nem acumulação de pontos, o programa de fidelização distingue os clientes por valor, uma vez que calcula automaticamente o desconto na tarifa disponível e, posteriormente, são os funcionários do próprio hotel que fazem a gestão dos comportamentos a ter com cada cliente, nomeadamente no que refere à oferta de determinados serviços, descontos significativos em tarifas especiais, etc, dependendo do valor que este tem para o hotel.

A maioria dos diretores refere ainda que é normal haver diferenças no tratamento entre clientes esporádicos e habituais, uma vez que acabam por ter mais intimidade e à vontade com os clientes mais frequentes, desenvolvidos ao longo do tempo. O diretor do hotel B refere que, ao nível do seu hotel, a diferenciação por valor, nomeadamente entre clientes esporádicos e habituais não é feita propositadamente, mas afirma que se verifica porque o hotel consegue recolher muito mais informações e ter um maior conhecimento sobre os clientes habituais do que dos esporádicos. Como tal, afirma o gestor, os clientes habituais acabam por ser tratados de forma mais próxima, em alguns casos até mesmo com uma relação de amizade, ao passo que os clientes esporádicos ou novos, o hotel está ainda a descobrir como é o cliente e o que lhe agrada.

Assim, é possível afirmar que existe uma clara distinção de clientes nos hotéis, nomeadamente ao nível de necessidades e valor para o hotel, que se traduzem nos clientes de negócios e lazer, por serem simultaneamente os segmentos que têm motivações diferentes e usufruem dos serviços de forma diferentes e são os clientes de negócios, por oposição aos de lazer, os que acabam por voltar com maior frequência ao hotel.

Questão 6. c. Interação

Quadro 4.9. Resposta dos gestores hoteleiros relativamente ao processo de interação com o cliente

	Relação de aprendizagem	Reconhecimento	Papel dos Funcionários	Cross e up-selling
A	Sim, apenas ao nível do hotel.	<ul style="list-style-type: none"> • Tratam o cliente pelo nome • Dão especial atenção às regalias que o cliente tem; • Têm em atenção as informações registadas sobre o cliente. Estas são usadas para melhorar a estadia do cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os funcionários de <i>front-office</i> (receção, restaurante, spa) devem saber gerir as suas interações com os clientes de forma a agradá-los • Todos os funcionários foram incentivados a 'estudar' as condições de cada cartão • Recebem recompensas por fazerem mais cartões 	<ul style="list-style-type: none"> • Cross-selling: <ul style="list-style-type: none"> ○ Serviços adicionais promovidos no hotel (<i>check-in</i>) e no <i>website</i>; ○ Recomendam os hotéis da cadeia; ○ Recomendam os diversos serviços do hotel – Restaurante, Spa, piscina.
B	Sim.	<ul style="list-style-type: none"> • Tratam o cliente pelo nome • Grande aposta na manutenção das equipas de trabalho e no seu conhecimento pessoal sobre determinados clientes • Têm em conta as informações do cliente registadas nas estadias anteriores para otimizar as estadias seguintes e oferecer regalias que vão ao encontro dos gostos e preferências do cliente para que este sinta que tem uma ligação com o hotel 	<ul style="list-style-type: none"> • Não há scripts rigorosos de atendimento • Todos os funcionários são orientados e motivados para darem o melhor atendimento possível a cada cliente. • Grande ênfase na recolha de informação pelo pessoal de serviço às mesas – restaurante e pequeno-almoço; <ul style="list-style-type: none"> ○ É considerada uma atividade fundamental para conseguir saber coisas que de outra forma não conseguiriam • <i>Customer Relations</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cross-selling</i>: <ul style="list-style-type: none"> ○ Sugerem o restaurante do hotel; ○ Serviços de terapias e massagens (proposto aos clientes que estejam inclinados para esse tipo de serviços); ○ Sugerem outros hotéis do grupo; • <i>Up-selling</i>: <ul style="list-style-type: none"> ○ Quando tem disponibilidade nos quartos superiores, tentam vender esses quartos
C	Sim, ao nível do hotel	<ul style="list-style-type: none"> • O cliente é tratado pelo nome pelos funcionários do hotel. • Todas as informações registadas em estadias anteriores são consideradas nas estadias seguintes • As informações do cliente são distribuídas pelos respetivos setores (governanta, bar, restaurante) 	<ul style="list-style-type: none"> • Toda a equipa está motivada e incentivada a fidelizar clientes; • Ênfase na atenção ao cliente • Exigência bastante alta para os funcionários em fazerem um acompanhamento personalizado a todos os hóspedes • Fazer um seguimento do cliente na gestão de reclamações • As funcionárias de limpeza são convidadas transmitirem comentários e observações relevantes sobre os clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cross-selling</i>: <ul style="list-style-type: none"> ○ Promovido no <i>site</i> do hotel (Temos uma carta de serviços adicionais); ○ Recomendam o restaurante do hotel, ○ Fazer um tour pela cidade com o hotel; ○ Recomendam outros hotéis da cadeia. • <i>Up-selling</i>: <ul style="list-style-type: none"> ○ Caso tenham quartos superiores sugerem isso aos hóspedes.
				<i>Continua</i>

	Relação de aprendizagem	Reconhecimento	Papel dos Funcionários	Cross e up-selling
D	Sim, ao nível da cadeia	<ul style="list-style-type: none"> • Perguntam ao cliente, no momento da reserva, se ele já ficou alguma vez num hotel da cadeia. • A sua ficha, com os dados e histórico de estadias é tido em consideração • São distribuídas listagens pelos diversos setores para que tudo seja preparado conforme as especificidades do cliente • Especial atenção ao tipo de cartão e regalias do cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Os colaboradores têm formação no serviço e atendimento ao cliente e na gestão de momento mais complicados, como de reclamações • Cada vez mais incentivados a transmitir informações sobre os clientes – o que dizem sugerem, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cross-selling:</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Vendem diversos produtos da marca, como azeite e vinho – sugeridos ao cliente na receção e no restaurante ○ Informam o cliente que pode sair mais tarde do quarto através do pagamento de um determinado valor ○ Incentivam os clientes a alojarem-se noutros hotéis do grupo • <i>Up-selling:</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Procuram vender a categoria de quarto superior.
E	Sim, ao nível da cadeia	<ul style="list-style-type: none"> • Os principais clientes são convidados a jantar com o <i>gest relations</i> • Através do número de cartão de fidelidade os funcionários acedem a toda a informação existente sobre o cliente na cadeia • Antes do cliente chegar a informação é distribuída pelos diversos setores do hotel • O quarto é preparado de acordo com as preferências do cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Os funcionários são orientados para adaptarem o atendimento a cada cliente • Importância da manutenção do pessoal e equipas de trabalho • Falta de incentivo ao pessoal de escalões mais baixos em recolher e transmitir informação sobre o cliente • <i>Customer Relations</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Up-selling:</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Sugerem ao cliente a compra de um quarto de categoria superior • <i>Cross-selling:</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Sugerem ao cliente melhorar a sua estadia através da compra de serviços adicionais

Fonte: Elaboração própria.

Questão 6. c. I) É estabelecida uma relação de aprendizagem entre o hotel e os clientes? É feito um reconhecimento do cliente quando este volta ao hotel/cadeia?

Os processos de interação com o cliente, ao nível dos diversos hotéis entrevistados, são bastante similares. Segundo o apurado através da análise do conteúdo das entrevistas, os pontos de contato e interação com os clientes são similares nos diversos hotéis e respetivas cadeias. São eles o próprio hotel, o sistema de reservas central, que pode ser contactado através de telefone ou *e-mail*, o *website* do hotel ou da cadeia e ainda todos os hotéis estão presentes nas redes sociais. Todos os gestores afirmam que as informações relevantes adquiridas através desses pontos de contato são integradas numa só base de dados por forma a ser estabelecida uma relação de aprendizagem. Assim, informações como preferências,

especificidades, gostos, pedidos especiais, entre outras informações relevantes registadas durante as diversas interações são utilizadas para otimizar a próxima estadia do cliente.

No dia em que o cliente entra no hotel são distribuídas listagens pelos diversos departamentos, nomeadamente à governanta para que o quarto seja preparado segundo as preferências do cliente e, caso envolva comidas e bebidas são também distribuídas pela parte da restauração para que, quando o cliente chegar ao hotel a sua estadia esteja preparada de acordo com o especificado pelo cliente nessa reserva, juntamente com os registos que o hotel possui sobre esse cliente. Caso o cliente esteja integrado no programa de fidelidade, é dada especial atenção aos diversos benefícios e descontos a que tem direito. Apesar de uns fazerem isso de forma mais complexa que outros, todos os hotéis entrevistados, mesmo que em níveis diferentes acabam por dar algum reconhecimento ao cliente. Um aspeto que é referido pela maioria dos hotéis é o esforço feito no sentido de garantir que, sempre que possível, o cliente é tratado pelo nome. O hotel B, é um dos hotéis que aproveita ao máximo as informações registadas na base de dados para otimizar as sucessivas interações com os diversos clientes.

Os hotéis D e E têm bases de dados integradas e cartões de fidelidade com o perfil de cada cliente associado, pelo que, quando o cliente se dirigir a um outro hotel da mesma cadeia, irão ser igualmente reconhecidos, as informações previamente registadas serão tidas em conta e, se necessário, serão registadas novas informações. Já no caso dos hotéis A, B e C, que não têm bases de dados integradas com os diversos hotéis a forma como estes hotéis obtêm, sempre que necessário, informações sobre um determinado cliente ou evento, que já tenha registos num outro hotel da cadeia, é através do envio de um *e-mail* ou telefonema para esse hotel a pedir as informações. No caso do Hotel C, quando algum cliente que já reclamou ou um cliente muito importante para o grupo faz a reserva num determinado hotel, é a própria central que envia uma notificação com os comentários, observações e especificidades desse cliente.

Questão 6. C. II) Qual o papel dos funcionários no processo de interação?

O papel dos funcionários foi igualmente enfatizado pelos diversos gestores como fulcral no processo de fidelização e retenção de clientes. É durante o processo de interação entre cliente e empresa que o contato cliente-prestador de serviço acontece. É dada uma grande ênfase à atenção ao cliente e, como tal, em todos os hotéis estudados os funcionários são reconhecidos como elemento essencial para garantir o sucesso da interação.

Assim, todos os gestores referem que ao nível do seu hotel não há scripts rigorosos de atendimento. Por sua vez os funcionários, principalmente os de *front-office*, são orientados, motivados e incentivados a darem o melhor atendimento a cada cliente, dar um acompanhamento personalizado a todos os clientes e gerir momentos mais complicados, como reclamações. Desta forma, refere o diretor do hotel B, conseguem adaptar-se à diversidade de clientes que passam pelo hotel, fazendo com que todos os clientes se sintam o mais à vontade possível e conseguem recolher mais informação e preferências que permitem ao hotel fazer com que a estadia desses clientes corra o melhor possível. O hotel B tem uma componente pessoal muito forte em que, por manter as mesmas equipas ao longo do tempo, há determinados clientes que os funcionários apenas pelo nome já sabem quem é, as próprias empregadas de limpeza, pela experiência delas, já conhecem alguns pormenores do cliente e preparam o quarto da forma como ele gosta.

Em diversos hotéis os funcionários são incentivados a recolher e transmitir informações dos clientes obtidas através das interações e observações durante a sua estadia. São os hotéis B e C que o fazem e afirmam de forma explícita, enquanto nos restantes hotéis, apesar dos gestores referirem que por vezes acontece os funcionários, nomeadamente de limpeza de quartos e serviço à mesa, fazerem comentários sobre determinadas situações, estes não são incentivados para o fazerem, uma vez que, acrescentam, essa não é a sua tarefa principal. O hotel E refere que esse é efetivamente um ponto a ter em consideração e uma melhoria a aplicar no hotel. Apenas o gestor do hotel D referiu que foi dada formação específica aos funcionários no que respeita ao serviço e atendimento ao cliente e gestão de momentos críticos, como reclamações. Por forma a melhorar o relacionamento com os clientes e torná-lo mais próximo, o hotel B e E contrataram ainda um *customer relations*. Nesse mesmo sentido é ainda salientada, pelos gestores dos hotéis B e C, a importância da manutenção dos funcionários e equipas de trabalho.

Questão 6. c. III) O hotel promove o *cross* e *up-selling* junto dos seus clientes?

Quando questionados sobre como faziam e se faziam o *cross* e *up-selling*, todos os gestores responderam afirmativamente, sendo que o entrevistado do Hotel E acrescentou ainda que, cada vez mais, essa é uma prática bastante importante a ser feita. Antes não havia tanta contenção de custos, era mais fácil a venda de quartos superiores e serviços adicionais. No entanto, hoje em dia já começa a ser necessário que os funcionários de *front-office*, especialmente o pessoal da receção, incentive o cliente a adquirir um quarto de categoria superior e a comprar serviços adicionais que melhorem a sua estadia.

Assim, o *cross-selling* é feito cada vez mais ao nível do próprio *website* do hotel, durante o processo de reserva e foca-se maioritariamente na aquisição de serviços adicionais ao alojamento, tais como colocar alguns extras no quarto, comprar experiências (ao nível do hotel C fazem visitas guiadas pela cidade e pelos locais mais emblemáticos), promovem o restaurante do hotel, o Spa e piscina. No caso do Hotel D, tanto o pessoal da receção como da restauração tenta fazer com que o cliente compre produtos da marca, como vinho e azeite. Do mesmo modo, é sempre sugerido aos clientes, quando sabem que este irá para um destino onde há um hotel da cadeia, que se aloje nesse hotel, fazendo diretamente a reserva e, caso não tenha as bases de dados integradas passam toda a informações que possuem sobre esse cliente para o hotel. Tudo isto é feito sem haver uma análise própria e intencionada para o efeito, pelo menos no que foi apurado nas entrevistas.

Já o *up-selling* é feito cada vez mais pelos funcionários do hotel, durante o *check-in*, ao sugerirem ao cliente a aquisição de um quarto de categoria superior ao reservado. Desta forma, mesmo que a diferença não seja considerável, o diretor do hotel B refere que, esse valor multiplicado por X clientes e por X hotéis acaba por ter um impacto significativo nas receitas. O *cross* e *up-selling* é cada vez mais visto pelos gestores como uma atividade fundamental, no entanto ainda não é visível a realização de análises no sentido de perceber quais os melhores clientes para promover determinados serviços. Essa atividade é promovida a todos os clientes.

Questão 6. d. Personalização

Quadro 4.10. Resposta dos entrevistados sobre o processo de personalização de serviços, benefícios e comunicações

	Oferecem um serviço personalizado a todos os clientes?	Os benefícios oferecidos aos clientes vão ao encontro das suas preferências e gostos?	Fazem comunicações personalizadas a cada cliente?
A		Benefícios pré-estabelecidos (Cartão de fidelidade)	<ul style="list-style-type: none"> Comunicações gerais feitas pela central. Em eventos mais restritos no hotel apenas convidam clientes com quem têm parceria, como empresas, e clientes que, pelo conhecimento pessoal, sabem que apreciam.
B	<ul style="list-style-type: none"> Sim Através de uma boa parametrização da base de dados; Mais para clientes habituais. <i>Customer Relations</i> 	Sim, os benefícios são oferecidos de acordo com as informações sobre os gostos dos clientes.	<ul style="list-style-type: none"> Comunicações gerais feitas pelo departamento comercial do grupo. Eventos regionais e específicos no hotel, através do conhecimento pessoal, são enviadas comunicação para os clientes que sabem que estão interessados nesse assunto e/ou clientes potenciais.
	Continua		

	Oferecem um serviço personalizado a todos os clientes?	Os benefícios oferecidos aos clientes vão ao encontro das suas preferências e gostos?	Fazem comunicações personalizadas a cada cliente?
C	<ul style="list-style-type: none"> Dependendo da ocupação do hotel. Conseguem dar mais atenção individualizada em períodos de época baixa. 	Os benefícios são adaptados aos pedidos dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> Comunicações são feitas ao nível do departamento comercial e de marketing Apenas eventos específicos no hotel é que convidam os clientes fidelizados - maioritariamente empresas locais
D	<ul style="list-style-type: none"> Concentram-se mais nos clientes habituais de empresas. 	Benefícios pré-estabelecidos (Cartão de fidelidade)	<ul style="list-style-type: none"> Selecionam tipos de clientes diferentes, para enviarem comunicações e promoções diferentes, dependendo dos perfis
E	<ul style="list-style-type: none"> Dão preferência a clientes mais valiosos <i>Customer Relations</i> 	Os benefícios são oferecidos de acordo com as preferências e expectativas dos clientes.	<ul style="list-style-type: none"> As comunicações personalizadas são feitas mais ao nível das empresas, em que têm uma pessoa própria que se dirige à empresa para 'vender' o hotel

Fonte: Elaboração própria.

Questão 6. d. I) É possível o hotel oferecer um tratamento personalizado e individual a cada um dos seus clientes?

Os diversos gestores, quando questionados diretamente sobre a personalização de serviços e sua sustentabilidade para o hotel, na sua maioria afirmaram que, por norma, acabam por se concentrar mais nos clientes habituais. Isto acontece devido à maior quantidade de informação e conhecimento que detêm sobre esses clientes. Os hotéis D e E, por serem os de maiores dimensões, afirmam que torna-se complicado oferecer um serviço e atendimento personalizado a todos os clientes que passam pelo hotel, na medida em que em períodos de época alta chegam a ter cerca de 400 clientes e, como tal, acabam por se focar naqueles que, além de terem mais informação, são também os mais valiosos. Do mesmo modo, o gestor do Hotel C refere que tentam oferecer um serviço personalizado a todos os clientes mas em época alta acaba por não ser possível dar um atendimento e atenção tão individualizada a cada cliente como gostariam. No sentido de inverterem esta dificuldade de personalização, tanto o hotel B como o hotel E têm um *customer relations*, que coloca os seus serviços à disposição de todos os clientes antes, durante e depois da estadia e dá atenção individualizada a qualquer cliente. No entanto, através das respostas obtidas na questão anterior (interação), foi possível perceber que todos os hotéis, de forma mais ou menos complexa, customizam o serviço e atendimento a cada cliente, uma vez que utilizam as informações registadas para melhorar as interações seguintes, indo cada vez mais encontro daquilo que o cliente quer e espera.

Questão 6. d. II) Oferecem benefícios personalizados?

No que toca aos benefícios oferecidos, os hotéis B e C são os únicos hotéis entrevistados que não têm benefícios pré-estabelecidos para os clientes. No hotel B são colocadas pequenas surpresas, que os funcionários sabem que vão ao encontro dos gostos do cliente (através dos registos de informações na base de dados), no respetivo quarto e logo a partir da segunda estadia do cliente. Os clientes do hotel C, através do programa de fidelização, vão tendo descontos calculados automaticamente sempre que efetuarem reservas a partir do *link* que lhes é fornecido. No entanto, através do histórico de estadias de cada cliente, o hotel vai fazendo a própria gestão de benefícios e serviços adicionais oferecidos ou descontos nos preços e tarifas ou até disponibilizando gratuitamente determinados serviços, que os clientes vão pedindo. Já nos hotéis A, D e E, os benefícios oferecidos aos clientes, apesar de serem pré-definidos, variam consoante o nível de cartão, que equivale ao nível de fidelidade do cliente e vão ao encontro das necessidades gerais dos clientes, nomeadamente o facto, já referido, de os hotéis A e E terem parcerias com companhias aéreas. No hotel E, refere o gestor, vão mais além desses benefícios. Aos clientes mais valiosos, uma vez que são clientes bastante importantes de manter, oferecem-lhes um serviço que sabem que o cliente irá valorizar, por exemplo, se o cliente é de nacionalidade Japonesa, colocam no quarto um roupão estilo asiático, qualquer cliente com cartão de fidelidade tem direito a um cesto de frutas e água de cortesia no quarto, em que as frutas são selecionadas de acordo com as preferências do cliente.

Questão 6. d. III) Fazem comunicações personalizadas?

No que refere a comunicações, apenas os hotéis D e E fazem análises no sentido de segmentar os clientes de acordo com diversos perfis para posteriormente serem enviados diferentes tipos de comunicações e promoções a diferentes tipos de clientes. Ao nível dos restantes hotéis, a maioria das comunicações são enviadas pelo departamento comercial e de marketing e são comunicações globais, sobre todos os hotéis da cadeia, enviadas para todos os clientes inscritos na base de dados geral. As comunicações mais individualizadas são feitas ao nível de cada unidade hoteleira, no caso de este realizar um evento mais específico, em que é de acordo com o conhecimento pessoal dos funcionários que sabem quais os clientes que apreciam determinados tipos de eventos e como tal é o próprio hotel que faz a comunicação para esses clientes.

Lucratividade

Questão 8. Impacto do CRM na lucratividade

Ao nível da medição e impacto do CRM na lucratividade, foram diversas as respostas, devido à ausência ou presença do CRM no hotel, à partilha de informações e envolvimento dos entrevistados nessas análises. Importa então referir que as informações obtidas nas entrevistas sobre esta temática acabaram por ser bastante evasivas, não tendo sido possível averiguar de que modo é realmente medido esse impacto, uma vez que estas não são realizadas individualmente nos hotéis pelos gestores mas pela administração geral da cadeia e os próprios entrevistados afirmaram e demonstraram não ter um conhecimento aprofundado sobre este assunto. Assim, as respostas obtidas referem-se às opiniões e perspetivas dos gestores hoteleiros, tendo em conta as informações e conhecimentos que possuem através da gestão do hotel respetivo.

Os hotéis A e B não possuem ainda um sistema de CRM, como tal a questão colocada prendeu-se na forma como medem a lucratividade ou variação desta no hotel ou cadeia. Ao nível do hotel A, a entrevistada referiu que, a forma como medem a variação da lucratividade a nível do hotel é através da comparação com anos anteriores. Refere ainda que tem havido uma crescente pressão por parte dos clientes para diminuir os preços e nesse sentido são feitas análises para encontrarem a melhor solução para o hotel – ter mais clientes a um preço mais baixo ou menos clientes e manter os preços. Ao nível do hotel B o diretor afirma que não é possível fazerem análises no sentido de perceberem a variação de lucratividade de clientes, uma vez que não é feito um registo de todas as compras que o cliente faz no hotel. Essa análise acaba por ser feita ao nível do grupo, em que o diretor não tem conhecimento de como é feita.

Quadro 4.11 – Resposta dos entrevistados às questões sobre a avaliação do impacto do CRM

Lucratividade do CRM	C	D	E
Notou-se alguma alteração no comportamento dos clientes?	A cadeia tem vindo a tornar-se mais global e a ter clientes fidelizados à própria marca/cadeia.	"Sim claro!" Conseguem em termos de cadeia ter uma noção em tempo real, do que é que se está a passar com os clientes e vice-versa.	Sim, têm a noção que os clientes continuam a preferir e a regressar ao hotel devido ao tratamento que recebem por serem fiéis.
	Continua		

Lucratividade do CRM	C	D	E
Acha que os clientes valorizam o programa?	Têm notado uma aderência bastante positiva pela parte dos clientes ao novo programa de fidelização <i>online</i> .	Sim, os tais clientes habituais, na sua grande maioria nacionais, sim, esse clientes claro que sim, que valorizam.	Sentem que realmente o cartão de fidelização tem um impacto muito positivo nos seus clientes, que valorizam todo o reconhecimento que lhes é dado por estarem fidelizados
A empresa avalia se os objetivos do CRM foram atingidos?	Esses objetivos estão a ser atingidos	Não sabe	Não sabe
O CRM tem impacto na lucratividade?	O volume de negócios direto que tem vindo a captar tem sido exponencial e muito relevante. Estão a aumentar as vendas diretas; já têm clientes fiéis à marca/cadeia; têm vindo a diminuir as comissões de agências de viagem.	Quando associado aos cartões de fidelidade em querer aumentar o score satisfação do cliente, estando tudo integrado, sim.	“Sim, claro.” O aumento da fidelização e do sentimento de preferência por parte dos clientes relativamente ao hotel tem um impacto direto na lucratividade.

Fonte: Elaboração Própria.

Nos restantes hotéis (C, D e E), que possuem a ferramenta CRM mas cujos gestores demonstraram falta de conhecimento sobre a forma e resultados das análises realizadas pela cadeia na medição do impacto do CRM na lucratividade, as questões das entrevistas prenderam-se em avaliar o ROR do CRM – Retorno no Relacionamento e o ROI do CRM – Retorno no Investimento. Foi ainda adicionada a questão sobre o cumprimento dos objetivos propostos inicialmente do CRM.

Relativamente ao ROR, nomeadamente se foi notada alguma alteração no comportamento dos clientes, todos os gestores responderam afirmativamente. O gestor do Hotel C refere que graças ao aumento do investimento no Marketing *online* e tendo em conta a *feedback* obtido dos clientes, têm tido uma presença *online* junto dos clientes mais significativa, adaptando a imagem da marca de modo a fazer com que os clientes se identifiquem com esta. Tudo isto, refere, levou a que a cadeia se esteja a tornar cada vez mais global, e a haver um aumento significativo de clientes fidelizados à própria marca e não apenas aos hotéis individuais. Relativamente ao programa de fidelização que possuem atualmente, o diretor do hotel C assume que estavam a ‘pecar’ por não o terem há mais tempo, tendo sido notada uma

aderência e valorização bastante positiva por parte dos clientes. No hotel D, a implementação do CRM, segundo afirma o diretor, permitiu aos gestores e aos clientes terem uma noção em tempo real daquilo que se passa com os clientes e com o hotel, respetivamente, sendo então possível tomar atitudes e decisões nas alturas certas e isso, afirma, é bastante valorizado e aumenta os níveis de satisfação dos clientes. Relativamente ao programa de fidelização, o diretor do hotel D afirma que são os clientes habituais e principalmente os nacionais os que mais valorizam e beneficiam com o programa. O mesmo se verifica no hotel E. Os clientes fiéis, devido à valorização e reconhecimento que recebem como recompensa pelas atitudes e comportamentos de lealdade demonstrados, continuam a regressar e a preferir o hotel e respetiva cadeia, exprimindo grande satisfação relativamente ao programa e forma como são tratados.

Relativamente ao ROI, no sentido de perceber qual o impacto do CRM na lucratividade e como era medido, as respostas acabaram por ser bastante generalistas, uma vez que afirmaram não terem conhecimento sobre as análises de lucratividade feitas pelos departamentos responsáveis. O diretor do hotel C refere que periodicamente são realizadas reuniões com a direção geral da central e diretores das diversas unidades, no sentido de perceber as receitas que cada campanha e ação de marketing tem vindo a produzir. Como tal refere que o volume de negócios e vendas diretas tem aumentado de forma exponencial e conseqüentemente têm também diminuído a dependência e comissões a agências de viagens. O impacto do CRM na lucratividade é, como tal, bastante elevado. O diretor do hotel D afirma através da integração do CRM com os programas de fidelidade e com os esforços no aumento da satisfação de clientes, o impacto na lucratividade é, efetivamente, bastante positivo. Para o gestor do hotel E, dado que com a implementação do CRM as suas ações têm vindo a ser cada vez mais valorizadas pelos clientes, criando neles uma atitude de preferência pela marca, tem por conseguinte um impacto direto e positivo na lucratividade da empresa.

Relativamente ao cumprimento dos objetivos do CRM apenas o diretor do hotel C referiu que estes têm efetivamente vindo a ser atingidos, nomeadamente o de diminuição de custos em comissões a agências e operadores turísticos. Os restantes diretores referiram não possuírem informação nem conhecimento suficientes para responder à questão.

Capítulo 5. Discussão dos Resultados e Conclusões

5.1 Introdução

O presente trabalho de investigação teve como objetivo responder à pergunta de investigação: Qual a influência do CRM na fidelidade e lucratividade de clientes em Hotelaria. Através da análise dos principais artigos sobre a temática e de um processo empírico que consistiu na realização e análise entrevistas a cinco gestores hoteleiros, foi possível, através da análise dos resultados obtidos, dar resposta a cada um dos objetivos específicos propostos inicialmente para este estudo:

- I. Identificar os benefícios / objetivos da aplicação do CRM no hotel;
- II. Identificar as diversas formas de fidelização de clientes em hotelaria;
- III. Perceber o papel do CRM no processo de fidelização de clientes;
- IV. Avaliar o impacto do CRM na lucratividade do Hotel;

Através da discussão dos resultados obtidos, apresentada na secção 5.2 do presente capítulo, é possível dar resposta a cada um dos objetivos formulados e supra citados, uma vez que é feita a interligação entre a revisão da literatura elaborada no Capítulo 2 e a análise de conteúdos do Capítulo 4. Posteriormente apresentam-se as considerações finais (secção 5.3), implicações práticas de gestão (5.4) e as limitações e sugestões para investigações futuras (secção 5.5).

5.2 Discussão dos resultados

Por forma a responder à questão inicial – Qual a influência do CRM na fidelização e lucratividade de clientes em hotelaria, foram estabelecidos quatro objetivos específicos, que serão em seguida respondidos. Através do Quadro 5.1 é possível comparar a revisão bibliográfica efetuada no segundo capítulo com a sistematização dos resultados obtidos através da análise de conteúdos apresentada no capítulo 4.

Quadro 5.1. Comparação entre teoria e prática

Objetivos	Teoria	Questões	Respostas
Identificar os benefícios / objetivos dos hotéis na aplicação do CRM	Aquisição/Retenção (Mckim & Hughes, 2001; Payne & Frow, 2006) Intangíveis/Tangíveis (Chen & Chen, 2004) 6 Benefícios principais (Sábio, 2011)	Questão 3. Quais os objetivos da aplicação do CRM no hotel?	O objetivo mais citado pelos gestores foi o de 'Melhoria do atendimento'. Todos os hotéis implementaram o CRM com o objetivo de retenção de clientes. Foram ainda verificados benefícios tanto tangíveis como intangíveis. Verificaram-se também os 6 benefícios do CRM propostos por Fábio (2011): Melhorar o Serviço, Ganhar Vantagem Competitiva Sustentável, Manter Clientes, Conquistar Clientes, Reduzir Custos e Aumentar o Lucro
Identificar as diversas formas de fidelização de clientes em hotelaria	Programas de fidelidade Tipo I, II, III, IV (Berman, 2006) Atendimento ao cliente, Personalização e Comunidades (Winer, 2001)	Questão 4. Qual a importância da fidelização de clientes de lazer e de negócios para o hotel? / Questão 5. Como fidelizam os clientes?	O principal método de fidelização de clientes ao nível das diversas cadeias é através de programas de fidelização estruturados. Estes programas permitem simultaneamente reconhecer e premiar os clientes fiéis/frequentes. Apenas se verificou em dois hotéis a existência de parcerias com outras empresas do setor turístico, como companhias aéreas, rent-a-car, etc. O atendimento ao cliente, qualidade do serviço e personalização foram também referidos por diversos diretores como essenciais na satisfação e fidelização de clientes ao nível da própria unidade hoteleira. Os clientes de negócio foram considerados os mais importantes a fidelizar.
Perceber o papel do CRM no processo de fidelização de clientes	Identificação Para conseguirem identificar os seus clientes, a empresa deve definir os dados a serem recolhidos e como. Posteriormente esses dados devem ser integrados e armazenados numa base de dados única, que permita ser feita a gestão do hotel e facilitar as suas análises. Para uma ação eficaz deve ser ainda acedida a toda a organização. (Peppers & Rogers, 2011; Haley & Watson, 2002)	Q. 6. a. i. Cada unidade hoteleira possui a sua própria base de dados ou esta é única para todos os hotéis da cadeia? / Q.6. a. ii. Que informações são introduzidas na base de dados sobre os clientes? Como são recolhidas essas informações? / Q. 6. a. iii. Que análises são realizadas às bases de dados?	Todos os hotéis possuem uma base de dados única ao nível do hotel, que armazena e integra todas as informações recolhidas sobre os clientes nos vários pontos de contato; Apenas dois hotéis possuem uma base de dados partilhada por toda a cadeia, ao passo que os restantes usam um PMS para gerir o hotel e seus clientes e enviam essas informações periodicamente para a BD Geral. Os principais dados recolhidos são dados pessoais, especificações e preferências dos clientes, reclamações e comentários; Os principais meios de recolha de informação são: transmitidas diretamente pelo cliente, observações feitas pelos funcionários e rastreamento de comentários em <i>websites</i> para o efeito. Apenas dois gestores afirmam fazer uma pesquisa em diversos <i>sites online</i> de comentários e classificações sobre viagens e ver o que os clientes dizem sobre o hotel; A maioria dos hotéis identificou o departamento de Marketing como responsável pelas análises feitas à base de dados geral, localizada na sede da cadeia. Há uma grande falha de comunicação nas cadeias em que os hotéis que não partilham a base de dados.

Continua

Objetivos	Teoria	Questões	Respostas
<p>Perceber o papel do CRM no processo de fidelização de clientes</p>	<p>Diferenciação A diferenciação de clientes, segundo Peppers e Rogers deve, em primeiro lugar, ser feita por valor e só depois por necessidades. A diferenciação por valor deverá ser feita através do cálculo do Valor de Vida do Cliente (Peppers & Rogers, 2011) ou através dos programas de frequência (Haley & Watson, 2002). Depois de saberem quais os clientes mais valiosos o hotel deve focar-se principalmente na satisfação dos clientes mais valiosos (Peppers & Rogers, 2011; Haley & Watson, 2002)</p>	<p>Q. 6. b. i. O hotel faz a diferenciação dos seus clientes?</p>	<p>A maioria diferencia os seus clientes por necessidades (negócios e lazer) e por frequência de visita. A diferenciação por necessidades entre estes segmentos prende-se no facto de utilizarem diferentes serviços e de modos diferentes. A maior parte dos hotéis foca-se mais nos clientes frequentes devido, por um lado, à quantidade de informação recolhida e por outro lado ao valor que o cliente tem para o hotel. Esta diferenciação acaba por ser feita, em grande parte dos hotéis, através do programa de fidelização.</p>
	<p>Interação Os funcionários são cruciais na interação com o cliente, para darem o melhor atendimento e recolherem informação. As interações devem ao mesmo tempo ser colaborações, em que a empresa aprende a lidar com o cliente e vice-versa (Peppers & Rogers, 2011; Gronroos, 2006; Haley & Watson, 2002)</p>	<p>Q. 6. c. i. Em cada interação com os clientes é estabelecida uma relação de aprendizagem entre a empresa e os clientes? / Q. 6. c. ii. O cliente é reconhecido em qualquer hotel da cadeia? / Q. 6. c. iii. A empresa faz o cross e up-selling junto dos seus clientes?</p>	<p>Os hotéis orientam e motivam os seus funcionários a fidelizarem e darem o melhor atendimento a cada cliente individual e incentivam-nos a recolher e transmitir informações relevantes dos clientes. É o hotel de maior categoria (B) que o faz mais ativamente. Dois dos hotéis têm ainda um <i>Customer Relations</i> que atua como gestor de vendas internas, com foco na construção de relacionamentos, identificação das necessidades dos hóspedes, servir os clientes que estão hospedados e dar um acompanhamento personalizado antes, durante e depois da estadia. A maioria dos hotéis tem uma abordagem pró-ativa no atendimento aos clientes. As informações de cada cliente são comunicadas a todos os setores do hotel (restaurante, Spa, andares). Ao passo que nos hotéis com base de dados partilhada as informações são acedidas automaticamente, nos restantes hotéis estas são partilhadas através do envio de um <i>e-mail</i> a pedir e enviar informações sobre determinado(s) cliente(s).</p>
	<p>Continua</p>		

Objetivos	Teoria	Questões	Respostas
Perceber o papel do CRM no processo de fidelização de clientes	Personalização Os serviços devem ser adaptados consoante as necessidades e preferências específicas de cada cliente. Esta personalização deve ser feita com todos os clientes, possível através dos baixos custos de tecnologias de processamento de informação. Além disso, os benefícios devem ir ao encontro das necessidades de cada cliente. As comunicações devem ser dirigidas a cada cliente específico e ir ao encontro dos seus interesses (Peppers & Rogers, 2011; Haley & Watson, 2002).	Q. 6. d. i. É sustentável para o hotel oferecer um atendimento e serviço individual e personalizado a cada cliente? / Q. 6. d. ii. Os benefícios que o hotel oferece aos clientes têm em conta as suas preferências? / Q. 6. d. iii. São dirigidas ações de marketing e comunicações personalizadas a diferentes tipos de clientes?	É pedido aos funcionários que adaptem e personalizem o atendimento a cada cliente. Apenas o hotel de categoria superior (B) usufrui de informações como preferências dos clientes para surpreender o cliente com pequenos presentes que vão ao encontro das suas necessidades e preferências. Dois dos hotéis têm parcerias com companhias aéreas no sentido de ir cada vez mais ao encontro das necessidades da maioria dos seus clientes. O hotel C oferece ainda determinadas regalias a clientes mais valiosos consoante as suas necessidades específicas. Os restantes hotéis têm benefícios pré-estabelecidos pelo cartão de fidelidade. Apenas o Hotel D e E fazem análises de perfis e enviam comunicações diferentes a clientes diferentes.
Avaliar o Impacto do CRM na Lucratividade	ROR – Retorno no Relacionamento (Dick Lee citado por Greenberg, 2004; Dyché, 2001) e ROI – Retorno no Investimento (Mei Lin Fung, citado por Greenberg, 2004; Dyché, 2001) Avaliação periódica dos resultados de CRM (Parvatyar e Seth, 2001) Indicadores-chave de performance: Indicadores específicos do cliente, Indicadores de diagnóstico, Indicadores de performance e indicadores tangíveis (Greenberg, 2004)	Q. 10. Notou-se uma alteração do comportamento de compra e atitudes dos clientes em relação à empresa desde que o programa de fidelidade e o CRM foram adotados? (ROR) / Q. 11. A empresa avalia se os objetivos do CRM foram atingidos? Como? / Q. 12. A fidelidade de clientes tem impacto na lucratividade da empresa (ROI)? Como é medido esse impacto?	Nenhum gestor entrevistado tem conhecimento sobre como são realizadas as análises no sentido de perceberem o retorno (financeiro) das iniciativas de CRM, nomeadamente indicadores utilizados bem como os processos. Todos os gestores referem que o ROR CRM e, consequentemente, o ROI CRM são positivos. Nenhum gestor menciona a realização de comparações antes e depois da implementação do CRM na empresa, relativamente a comportamentos de clientes e lucratividade.

Fonte: Elaboração própria.

5.2.1 Principais objetivos/benefícios da implementação do CRM nos hotéis

Através da análise dos diversos objetivos da aplicação do CRM nos hotéis correspondentes, são identificados os seis objetivos principais caracterizados na revisão de literatura (Sábio, 2011):

Melhorar o Serviço – Melhorar o atendimento e serviço aos clientes; Ter um tempo de resposta mais rápido, maior comodidade para o cliente; **Ganhar Vantagem Competitiva**

Sustentável – Conhecer os clientes, necessidades e preferências; **Manter Clientes** – Aumentar a fidelização de clientes, Melhorar o relacionamento com clientes, **Conquistar Clientes** – Fazer com que os clientes se identifiquem com a marca, melhorar o relacionamento com os clientes, **Reduzir Custos** – Diminuição de custos de comissões e **Aumentar o Lucro** – Suportar decisões de Marketing e melhoria de produtos, Identificar os clientes mais rentáveis.

Tendo em conta o quadro dos objetivos do CRM apresentados na revisão da literatura, através das diversas respostas dadas pelos entrevistados, foi possível identificar os seis grandes benefícios do CRM:

Redução de custos

[...] se incentivarmos os clientes a marcar diretamente connosco iremos ter uma poupança bastante grande a nível de comissões a intermediários; [...] o cliente apenas obterá pontos no cartão se reservar diretamente com o hotel, para nos tornarmos cada vez menos dependentes de intermediários; [...] Queremos que o cliente se identifique com a própria marca; [...]

Vantagem competitiva Sustentável

[...] em termos de cadeia termos uma noção muito mais, em tempo real, do que é que se está a passar com os clientes; [...] Queremos que o cliente se identifique com a própria marca; [...] É realmente sabermos melhor quem temos em casa;

Melhorar os serviços ao cliente

[...] conseguirmos usufruir rapidamente de qualquer tipo de informação; [...] para quando nos pedirem uma tarifa o nosso tempo de resposta ser mais rápido; [...] melhorar o nosso próprio atendimento com o cliente; [...] otimizar o trabalho que temos de ter aqui no hotel; [...] serviço ao cliente é também mais agradável para as pessoas;

Manter clientes

[...] Acaba por melhorar mesmo o relacionamento que temos com eles; cada vez termos mais clientes fidelizados; [...] saber o volume de pessoas que ficaram connosco, quantas vezes ficaram connosco, porque só através disso é que sabemos quão dinâmicos temos de ser para não cairmos na monotonia;

Conquistar novos clientes

[...] Acaba por melhorar mesmo o relacionamento que temos com eles; [...] (C) Perceber de que forma vamos chegar a ele;

Aumentar o Lucro

[...] Perceber de que forma vamos chegar ao cliente; [...] Suportar a decisão futura de irmos atrás destes ou de outros; [...] Suportar decisões de investimento; [...] Selecionar os clientes mais valiosos.

Chen & Chen (2004) dividiram os benefícios do CRM em Tangíveis e Intangíveis. Fazendo uma compilação dos benefícios enumerados pelos diversos gestores hoteleiros, estes poderão igualmente, ser divididos dessa forma. Assim, os benefícios **Intangíveis** referidos são o aumento da satisfação dos clientes, melhoria do serviço e atendimento ao cliente, simplificação dos processos, gestão e melhoria do relacionamento com o cliente, segmentação de clientes, melhor compreensão das necessidades e desejos dos clientes, fazer com que os clientes se identifiquem com a própria marca. Os benefícios **Tangíveis** passam pela diminuição de custos, nomeadamente em comissões a intermediários, ter um tempo de resposta ao cliente mais rápido, tomada de decisões de Marketing, Investimento e melhoria de produtos, Melhorar a imagem da marca, aumento da fidelização de clientes, aumento da fidelização de clientes mais valiosos, ir ao encontro das necessidades dos clientes.

O benefício mais citado durante as entrevistas foi o de “Melhoria do Atendimento ao Cliente”. A literatura sugere que os benefícios do CRM se dividem em diversas categorias, como é o caso de McKim e Hughes (2001) e Payne e Frow (2006) que dividem os benefícios em aquisição e retenção de clientes. Os resultados obtidos através da análise das entrevistas sugerem que, na perspetiva dos gestores entrevistados, os objetivos da aplicação do CRM são essencialmente de retenção de clientes. Apesar disso, importa salientar que estes não descuram, obviamente, a aquisição de clientes, que passa por manter bons contatos com intermediários e satisfazer clientes para que haja um passa-palavra positivo.

5.2.2 Identificar as diversas formas de fidelização de clientes em hotelaria

Apesar de ser o segmento de clientes de lazer o que predomina na maioria dos hotéis, os diretores referem que acabam por ser os clientes do segmento de negócios os mais importantes e ideais a fidelizar. Uma das razões é o facto de o cliente de negócios ser um cliente muito mais regular que o de lazer, uma vez que o cliente de lazer provavelmente não regressará à região (nem ao hotel) num futuro próximo. Como tal, terão um retorno maior no

investimento de recursos para fidelizar clientes de negócios. A segunda razão refere-se à quantidade de informação que os hotéis detêm sobre os clientes em que, evidentemente, os hotéis terão muito mais informação sobre os clientes habituais (que, como já foi referido, são maioritariamente clientes de negócios). Com mais informação sobre o cliente é possível obter um maior conhecimento sobre estes e otimizar os resultados dos esforços de fidelização.

Através da análise das respostas dos gestores hoteleiros sobre os métodos e processos de fidelização de clientes nos hotéis, verificaram-se as seguintes situações:

Em primeiro lugar salienta-se a existência ou ausência de programas de fidelidade estruturados. Neste sentido, e indo ao encontro da revisão de literatura, na sua maioria os hotéis entrevistados possuem programas de recompensas pelos níveis de uso dos serviços (Bolton, 2000). Apenas um dos hotéis, o de maior categoria (B), não tem programa de fidelidade estruturado. No entanto não deixa de trabalhar no sentido de fidelizar clientes e o modo como o fazem vai ao encontro do proposto por Winer (2001), baseando-se em oferecer o melhor atendimento, personalizar o serviço e a estadia de cada cliente, com recurso às informações obtidas dos clientes que são constantemente inseridas na base de dados. Tal como o diretor do hotel afirma:

“ [...] trabalhamos no sentido de surpreender os nossos clientes, fazer alguma coisa que os lembre e que faça com que eles percebam que têm uma ligação connosco, melhorar as suas experiências para assim conseguirmos fidelizá-los. Todo este trabalho está a ser feito ao nível das nossas bases de dados diretas, não temos nenhum programa nem nenhum cartão do grupo que permita aos clientes irem acumulando pontos ou vantagens.”

Entre os hotéis com programa de fidelização estruturado distingue-se novamente apenas um hotel (C), que fideliza através de ferramentas *online*, dos restantes, que fidelizam através de cartões de cliente frequente. Apesar de os restantes hotéis (A, D e E) terem em comum o facto de fidelizarem através de cartões, as grandes diferenças entre estes focam-se essencialmente na versatilidade de acumulação e troca de pontos. Apenas dois hotéis (A e E) têm parcerias com empresas turísticas (companhias aéreas, rent-a-car, parques temáticos, etc) e um deles (E) tem ainda uma linha de atendimento especial e exclusivo para os clientes com níveis superiores de fidelização. Por sua vez, os programas de fidelização destes quatro hotéis (A, C, D e E) vão ao encontro das tipologias de programas de fidelização definidas por Berman (2006). Nesse sentido, uma vez que ficou apurado no capítulo 4 da análise das entrevistas que todos os hotéis usam os programas de fidelidade não só para recompensarem os clientes mas

ao mesmo tempo permitem a recolha de diversas informações sobre estes e seu reconhecimento, estamos perante programas de fidelidade tipo III ou tipo IV. Assim, diferenciam-se os programas de fidelidade dos hotéis A e C dos programas dos hotéis D e E, uma vez que apenas estes dois últimos (D e E) fazem análises às bases de dados no sentido de enviarem comunicações diferentes para clientes com perfis diferentes.

Destacam-se então os aspetos essenciais do processo de fidelização de clientes dos diversos hotéis:

Em primeiro lugar a **personalização** e individualização do **atendimento** e **qualidade** dos serviços, em que através de um registo constante e de bases de dados organizadas, todos os funcionários sabem as preferências e especificidades de cada cliente assim consegue-se criar um sentimento de pertença no cliente, relativamente ao hotel. Trabalhar a **imagem** da própria marca no sentido de fazer com que os clientes se identifiquem com a marca, aliado a um programa de fidelização em que o cliente vai tendo descontos calculados em cada reserva, bem como diversas regalias e benefícios ao nível do hotel, promove não só a lealdade atitudinal mas também a lealdade comportamental, de acordo com o definido por Peppers e Rogers (2011). Realça-se também a importância de fidelizar não só clientes externos mas também os **clientes internos** (funcionários). O estabelecimento de **parcerias** com empresas do setor do turismo (ex: companhias aéreas, empresas de aluguer de carros), que permitem que as ofertas aos clientes vão além dos serviços específicos do hotel e vão mais ao **encontro das necessidades** dos clientes. Além disso, a atribuição da função de **cartão de crédito** a um cartão de fidelidade e incentivo aos clientes a usá-lo, através da atribuição de pontos por cada euro pago com o cartão, permite aos gestores conhecerem melhor os clientes, o que é que eles fazem, quanto gastam, onde gastam, dentro e fora do hotel. O envio de **comunicações** diferentes para clientes diferentes, se acordo com as suas motivações e interesses. Finalmente, a existência de uma **linha telefónica exclusiva** para clientes mais valiosos, é uma forma de o cliente sentir que é realmente valorizado e recompensado por ser fiel à cadeia.

5.2.3 Perceber o papel do CRM no processo de fidelização de clientes

Os passos estabelecidos por Peppers e Rogers (2011) - Identificação, Diferenciação, Interação e Personalização são etapas fundamentais para o hotel gerir e desenvolver relações fortes e duradouras com os seus clientes. O quadro 5.2 resume e compara os diversos hotéis no que refere aos níveis em que as diversas etapas do processo IDIP estão presentes.

Quadro 5.2. Resumo da importância percebida/verificação dos aspetos de cada uma das etapas do processo IDIP nos diversos hotéis

		Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D	Hotel E
Identificação	Informação recolhida	+/-	++	+	+	+
	Incentivo dos funcionários	+/-	++	++	+/-	+/-
	Rast ^a de Comentários Online	-	-	++	++	++
	Análises	+/-	+/-	+	++	++
Diferenciação	Valor	+	+	+	+	+
	Necessidades	+	-	+/-	+/-	-
Interação	Relação de aprendizagem	+	+	+	+	+
	Reconhecimento do Cliente	+/-	+/-	+/-	++	++
	<i>Cross-selling/Up-selling</i>	+	+	+	+	+
Personalização	Interação	+/-	++	+	+/-	+/-
	Benefícios	+	+	+	+/-	+
	Comunicação	-	-	-	++	++

Fonte: Elaboração Própria.

Segundo a literatura analisada, a etapa de identificação de clientes engloba diversos passos e decisões a serem tomadas. Assim, Peppers e Rogers (2011) referem que devem ser definidos os dados mais relevantes para a empresa recolher, e como serão recolhidos esses dados. Peppers e Rogers (2011) e Haley e Watson (2002) salientam a importância de esses dados terem de ser integrados e armazenados numa base de dados única, que permita ser feita a gestão do hotel e facilitar as suas análises. Para uma ação realmente eficaz, o conhecimento gerado através das análises deve ser partilhada e acedida a toda a organização (Sigala, 2005).

Através do estudo empírico, foi possível observar que, de um modo geral, todos os hotéis entrevistados usufruem das bases de dados diretas para registarem e gerirem as mais diversas informações sobre os seus clientes. Apenas os hotéis D e E possuem uma base de dados partilhada por todas as unidades da cadeia. Os restantes hotéis possuem um PMS único ao nível do hotel, cujas informações aí registadas pelos funcionários são periodicamente enviadas para a base de dados geral, ao nível da central da cadeia, onde se encontra o departamento de marketing e comercial.

As informações sobre os clientes registadas nas bases de dados são informações de identificação pessoal, histórico de estadias, preferências e especificidades. Além dessas as informações hotéis D e E integram ainda respostas dos clientes aos questionários internos de satisfação e qualidade, observações, reclamações, custo das reclamações, comentários, etc. Essas informações podem ser referidas diretamente pelo cliente durante a reserva, no ato de *check-in* ou durante a estadia, através da sua observação pelo pessoal de contato direto com o

cliente no hotel, nomeadamente empregados de mesa, funcionários de limpeza, rececionista e, em alguns hotéis, pelo *customer relations*, e ainda através do rastreamento de comentários que citem o nome do hotel em *websites* de comentários de viagens e experiências turísticas.

No que refere às análises feitas às bases de dados através na análise dos conteúdos das entrevistas, estas foram divididas em dois tipos: Análises individuais do hotel e seus clientes, através das bases de dados de cada unidade e análises gerais da cadeia, feitas às bases de dados gerais pelo departamento de Marketing da cadeia. Ao nível das análises gerais foi notada uma grande falha na partilha de conhecimento por parte das cadeias às quais os hotéis entrevistados pertencem. Apesar de este ser um ponto bastante enfatizado por diversos autores (ex. Sigala (2005)), foi uma das falhas mais notadas ao longo das entrevistas. No entanto, pelo que foi apurado, essas bases de dados servem para a cadeia enviar comunicações (em alguns casos as comunicações são gerais e iguais para todos os contatos (A, B, C), noutras são diferenciadas (D, E)), dar um maior seguimento e mais-valias aos clientes, tomarem decisões de dinamização e análises estatísticas. Os hotéis D e E, que possuem uma base de dados partilhada com os restantes hotéis da cadeia são também os que têm um conhecimento das análises que são realizadas e, como tal, os que responderam de forma mais completa à questão. Segundo o apurado é o hotel C o que faz uma análise mais estratégica em termos de CRM, na medida em que o gestor afirma que estas são feitas no sentido de perceberem como podem aumentar os consumos e gastos de cada cliente, bem como que comportamentos podem ter com cada cliente. São os hotéis C, D e E os que fazem as análises mais relevantes para o sucesso da implementação do CRM, na medida em que no primeiro são realizadas análises no sentido de estabelecer a relação certa com cada cliente (autor), e os últimos dois são os únicos que usam os dados da base de dados para segmentar clientes no sentido de enviar comunicações diferentes a clientes diferentes.

No que refere à diferenciação de clientes, segundo Peppers e Rogers (2011), este é um processo crucial para as empresas. Além disso estes autores defendem ainda que em primeiro lugar os clientes devem ser diferenciados por valor e posteriormente por necessidades. Quando transposto para o terreno, a um nível prático, as respostas foram um pouco diferentes da teoria. Em primeiro lugar salienta-se a frase do diretor do hotel D, que afirma que “todos os clientes são importantes satisfazer e agradar”. Isto vem no sentido de que importa garantir que todos os clientes ficam satisfeitos para referirem positivamente o hotel tanto a familiares e amigos como a agências de viagens. No entanto, apesar da resposta inicial ter sido negativa, ao longo da análise de conteúdos foi evidenciada uma clara distinção de clientes nos hotéis,

tanto a nível de valor como por necessidades dos clientes. Ambos os tipos de diferenciação são feitos maioritariamente entre clientes de lazer e de negócios uma vez que estes dois segmentos têm motivações diferentes e usufruem dos serviços do hotel de forma diferente e, simultaneamente, são os clientes de negócios os que acabam por voltar com maior frequência ao hotel (mais valiosos) e os de lazer os mais esporádicos. No hotel B não há distinção entre os clientes habituais e esporádicos, mas o facto de possuírem um maior conhecimento sobre os clientes habituais, o tratamento entre esses clientes acaba por ser diferente. No que refere à diferenciação por necessidades nenhum hotel possui scripts de atendimento que distingam os clientes de negócios e lazer. No entanto os funcionários são formados e incentivados a adaptarem o atendimento a cada cliente particular. A diferenciação de clientes por valor e verifica-se de forma mais prevalente ao nível dos hotéis de maiores dimensões, que referem que, por terem um número bastante elevado de clientes diariamente, acabam por se focar mais nos clientes mais valiosos e habituais. Na revisão de literatura foi estudado o cálculo do valor de vida do cliente (Dyché, 2001; Winer, 2001) e a sua importância para as empresas na diferenciação de clientes por valor. No entanto, através das respostas dos gestores hoteleiros, é possível afirmar que não é feito esse cálculo no sentido de diferenciar clientes. Por sua vez, a diferenciação por valor, nos hotéis A, C, D e E é feita através do programa de fidelização que possuem, indo ao encontro do afirmado por Haley e Watson (2002b).

Através da revisão da literatura foi possível identificar alguns elementos-chave para o sucesso da interação, no sentido de contribuir, por sua vez, para o sucesso do CRM. Assim, são eles as **pessoas** (Grönroos, 2006), neste caso os funcionários do hotel que estão em contato direto com o cliente e que interagem com estes. O estabelecimento de uma **relação de aprendizagem**, na medida em que as interações devem ser vistas como uma oportunidade de recolha de informação sobre o cliente (Peppers & Rogers, 2011; Olsen & Connolly, 2000). Finalmente a existência de **tecnologias** que permitam a **integração e partilha da informação** adquirida através dos diversos canais de interação com o cliente (Bouncken, 2002; Sigala, 2005). Através do estudo empírico, foi possível perceber que os processos de interação com o cliente, ao nível dos diversos hotéis entrevistados, são bastante similares. Em primeiro lugar os principais pontos de contato entre hotel e cliente, além do próprio hotel fazem-se essencialmente através de ferramentas tecnológicas, tais como a central de reservas – através de telefone ou *e-mail*, o *website*, quer do hotel quer da cadeia e através das redes sociais. Todos os gestores afirmam que as informações relevantes adquiridas através desses pontos de contato são integradas numa só base de dados por forma a ser estabelecida uma relação de aprendizagem. As informações registadas na base de dados são posteriormente distribuídas

pelos diversos departamentos e funcionários antes da estadia do cliente, para que tudo seja preparado de acordo com as suas preferências. Além disso trabalham também no sentido de fazer com que o cliente sinta que é reconhecido, incentivando os funcionários a tratar o cliente pelo nome sempre que possível. Este tipo de relação é expandido ao nível das cadeias, principalmente às quais os hotéis D e E pertencem, por terem a base de dados partilhada. Nas restantes cadeias essa informação é partilhada quando os funcionários enviam um *e-mail* ou telefonema para outro hotel da cadeia a pedir ou enviar informações. O papel dos funcionários foi enfatizado por todos os gestores como fulcral para o sucesso da interação e no processo de fidelização e retenção de clientes. Nenhum hotel possui *scripts* rigorosos de atendimento, por sua vez os funcionários são orientados, motivados e incentivados a darem o melhor atendimento e um acompanhamento personalizado a todos os clientes e gerir momentos mais complicados de reclamações. Apenas o gestor do hotel D referiu que foi dada formação específica aos funcionários nesse sentido. É nos hotéis B e C que os funcionários são efetivamente incentivados a recolher e transmitir informações dos clientes obtidas através de observações de comportamentos e comentários feitos durante a sua estadia. Além disso, no sentido de melhorar relacionamentos, recolher informações e melhorar a estadia e experiência dos hóspedes, os hotéis B e E contrataram ainda um *customer relations*. Importa também salientar que o *cross* e *up-selling* é uma prática recorrentes não só ao nível dos hotéis mas também da própria cadeia.

Segundo a revisão da literatura elaborada no segundo capítulo, a personalização deve estar presente em três componentes principais: ao nível dos comportamentos do hotel nas interações com cada cliente individual (Peppers & Rogers, 2011), das ofertas e benefícios oferecidos aos clientes (Huang & Chen, 2010; Khalid *et al.*, 2011; Peppers & Rogers, 2011) e das comunicações entre a empresa e os clientes (Haley & Watson, 2002b). Quando questionados sobre a personalização de serviços a cada cliente e sua sustentabilidade para o hotel, os diversos gestores, na sua maioria, afirmaram que, por norma, acabam por se concentrar mais nos clientes habituais, uma vez que possuem muito mais informações sobre esses clientes, o que lhes permite aumentar o nível de personalização do atendimento e serviço. Os hotéis D e E, por serem os de maiores dimensões, afirmam que torna-se complicado oferecer um serviço e atendimento personalizado a todos os clientes e como tal acabam por se focar naqueles que, além de terem mais informação, são também os mais valiosos. No sentido de inverterem esta dificuldade de personalização, tanto o hotel B como o hotel E têm um *customer relations*, que coloca os seus serviços à disposição de todos os clientes antes, durante e depois da estadia e dá atenção individualizada a qualquer cliente que necessite. A

customização de benefícios verifica-se principalmente ao nível dos hotéis B e C. São estes hotéis que, segundo o apurado, usufruem das informações que recolhem para surpreender cada cliente com ofertas e presentes que o cliente goste (B) ou peça (C) analisar comportamentos a ter com cada cliente (C). A personalização de benefícios é notada mais nos hotéis A e E, na medida em que têm parcerias com empresas do setor turístico, tal como companhias aéreas (A,E), tem uma linha de atendimento especial para clientes mais valiosos (E). No que refere a comunicações, apenas as cadeias às quais os hotéis D e E pertencem enviam comunicações diferentes para clientes diferentes, de acordo com as suas motivações, nacionalidades, perfis, etc. Os restantes hotéis fazem comunicações gerais para todos os clientes da base de dados, em que as mais individualizadas são feitas ao nível do hotel e segundo o conhecimento pessoal dos funcionários.

Relativamente à oferta de benefícios personalizados a cada cliente, ou seja, ofertas que têm em conta as necessidades de cada cliente verificam-se mais ao nível dos hotéis B e C. No entanto, os hotéis A, D e E, apesar de terem benefícios pré-estabelecidos pelo cartão de fidelidade, como foi já visto, estes são estabelecidos tendo em conta necessidades gerais e reais dos clientes. Segundo o que foi apurado apenas os hotéis D e E fazem análises no sentido de segmentar clientes para o envio de comunicações personalizadas a cada segmento de acordo com diferentes perfis.

Este processo, através da análise das diversas respostas às diferentes etapas, provou ser semelhante em todos os hotéis. Apesar de, obviamente, haver diversas diferenças em processos mais específicos, as atividades essenciais foram bem ilustradas por todos os gestores, nomeadamente o registo de diversas informações sobre todos os clientes, em que diferentes hotéis têm mais ou menos informações registadas, que são posteriormente analisadas – as próprias análises variam, sendo mais ou menos específicas e abrangentes.

5.2.4 Avaliação do impacto do CRM na lucratividade do hotel

A avaliação do impacto do CRM na empresa é uma atividade fulcral e deve ser feita de forma periódica (Parvatiyar & Sheth, 2001). No entanto, apenas o gestor do hotel C referiu que periodicamente realizavam reuniões com os diversos diretores de forma a discutirem os resultados de diversas ações de Marketing. Importa salientar que nenhum dos gestores demonstrou deter um profundo conhecimento sobre as análises realizadas nesse sentido, uma vez que estas não são realizadas individualmente nos hotéis pelos gestores mas pela administração geral da cadeia. Assim, as respostas e conclusões obtidas referem-se às opiniões

e perspectivas dos gestores hoteleiros, tendo em conta as informações e conhecimentos que possuem através da gestão do hotel respetivo.

Assim, segundo o apurado através da análise de conteúdos, na perspectiva dos gestores hoteleiros entrevistados o CRM tem um impacto muito positivo ao nível da satisfação, valorização, comportamentos e atitudes de lealdade por parte dos clientes. Esse impacto leva os clientes a preferir e regressar ao hotel o que, por sua vez, leva também ao aumento das receitas. O Hotel C que tem trabalhado no sentido de incentivar os clientes a reservar diretamente com o hotel para dessa forma diminuir os custos em comissões a intermediários e, refere o diretor, esse objetivo está sem dúvida a ser atingido.

5.3 Considerações Finais

Esta secção visa predominantemente sistematizar as principais conclusões do estudo, sugerir implicações práticas de gestão, bem como caminhos para investigação futura. A este propósito, reitera-se o objetivo geral da investigação - perceber a influência do CRM na fidelização e lucratividade de clientes em hotelaria.

Para compreender o CRM e o seu contributo para a fidelização de clientes e aumento da lucratividade da empresa, foi fundamental a pesquisa dos conceitos, elementos e práticas relevantes, apresentados no Capítulo 2 da revisão da literatura. Assim, foi possível perceber os aspetos mais relevantes de cada um dos elementos em estudo - CRM, Fidelização e Lucratividade e a sua relação, aplicada à indústria hoteleira. Verificou-se então que a indústria hoteleira, dada a elevada quantidade de informação que têm oportunidade de recolher sobre os clientes e a capacidade de personalização dos serviços, encontra-se numa posição privilegiada para usufruir das vantagens que o CRM oferece. Assim, esta ferramenta, se bem implementada, tem um impacto bastante positivo na lealdade dos clientes e consequentemente na lucratividade da empresa.

Apesar de este ser um tema já bem estabelecido na literatura, não existe ainda uma concetualização universalmente aceite de CRM, o que leva ao surgimento de inúmeras interpretações, definições e perspectivas. Este facto foi também observado nas respostas dos gestores à questão sobre o que entendiam por *Customer Relationship Management*. Encontra-se como elemento em comum das concetualizações dos gestores, o objetivo geral desta ferramenta (D. E. Sharp, 2003) – atividades de gestão da informação dos clientes que permitam ao hotel melhorar o atendimento a cada cliente e fidelizá-lo. No entanto, através da

análise das suas respostas, predominam duas das perspetivas enunciadas por Zablah *et al.* (2004): a perspetiva de CRM estratégico e tecnológico.

Apesar de este estudo não ser representativo de uma população definida nem poder ser generalizado, permitiu perceber que o processo de fidelização e retenção de clientes difere de forma mais ou menos evidente entre diferentes hotéis. Neste estudo foram analisados os diferentes processos de gestão de relacionamento com clientes, levados a cabo por diferentes hotéis no sentido de atingirem o objetivo comum – desenvolverem relacionamentos de longo prazo que contribuem para o aumento da captação, retenção, lealdade e lucratividade de clientes (Piccoli *et al.*, 2003; D. E. Sharp, 2003). Foram ainda salientadas as melhores práticas de CRM de cada hotel e sugeridas implicações e sugestões práticas de gestão no sentido de otimizar os resultados.

A análise e discussão de resultados levam a concluir, em primeiro lugar, que há uma compreensão geral dos diretores hoteleiros sobre os conceitos de CRM e que, apesar de não ser explícito no discurso de todos os diretores entrevistados, os cinco hotéis estudados fazem a gestão do relacionamento com os seus clientes (CRM), mesmo que com níveis de complexidade e tecnológicos diferentes. O envolvimento dos hotéis A e B em diversos elementos de CRM é perceptível no seu discurso, mesmo que estes não os tenham definido formalmente como programas de CRM: Programas de fidelização/Retenção com um sistema hierárquico e que visa a diferenciação de clientes (frequência) [A], otimização e adaptação dos serviços aos clientes, serviço de *call-center* ao cliente, envio de *e-mails* pré-visita, a comunicar e incentivar o cliente a utilizar os pontos que tem acumulados e sobre promoções e *e-mails* pós-visita, como questionários de satisfação, mensagens de agradecimento, etc.

I) Os objetivos da implementação do CRM nos hotéis visam, essencialmente, a retenção de clientes

O primeiro objetivo desta dissertação consistia em perceber e enumerar os principais objetivos e benefícios dos hotéis na implementação do CRM. O objetivo mais referido pelos gestores hoteleiros foi a ‘Melhoria do atendimento e serviço aos clientes’, seguido de ‘Ter um tempo de resposta mais rápido’, ‘Conhecer os clientes’, ‘Suportar decisões de Marketing, vendas e de melhoria de produtos’, ‘Identificar os clientes mais valiosos’ e ‘Diminuir os custos para hotel/cadeia’. No geral os objetivos mencionados visam maioritariamente a retenção de clientes.

II) As formas de fidelização de clientes identificadas através da presente investigação foram diversas e variam de hotel para hotel

Foram identificadas em primeiro lugar duas formas distintas de fidelização: Através de programas de fidelização estruturados e sem qualquer programa de fidelização estruturado, baseado na personalização do atendimento e serviço através do auxílio das informações registadas constantemente sobre os diversos clientes. Posteriormente foram ainda identificadas semelhanças e diferenças ao nível dos programas de fidelização entre os vários hotéis. Todos os programas de fidelização estudados permitem simultaneamente reconhecer e premiar os clientes fiéis/frequentes, bem como recolher informações relevantes sobre cada cliente. As principais diferenças prendem-se entre programas de fidelidade através de cartões e através de um sistema *online*, que consiste no envio de um link por *e-mail* a cada cliente, através do qual este poderá fazer a reserva e obter descontos calculados e imediatos na estadia. Os principais aspetos a realçar e consideradas boas-práticas de fidelização de clientes, identificadas através do estudo dos processos de fidelização de clientes dos hotéis em questão são a **personalização** e individualização do **atendimento** e **qualidade** dos serviços, registo e rastreio das ações do cliente no hotel, adequar a **imagem** da própria marca no sentido de fazer com que os clientes se identifiquem com a marca, o programa de fidelização é dirigido não só para clientes externos mas também para **clientes internos**, estabelecimento de **parcerias** com empresas do setor do turismo, oferta de serviços que vão ao **encontro das necessidades** de cada cliente, atribuição da função de **cartão de crédito** a um cartão de fidelidade, envio de **comunicações** diferentes para clientes diferentes de acordo com os seus interesses, **linha telefónica exclusiva** para clientes mais valiosos. Os clientes de negócio foram considerados os mais importantes a fidelizar, em detrimento dos clientes de lazer.

III) Todos os hotéis, de forma mais ou menos complexa, seguem os passos da metodologia IDIP com vista ao aumento da retenção e fidelização de clientes

Todos os hotéis possuem uma base de dados única ao nível do hotel, que armazena e integra todas as informações recolhidas sobre os clientes nos vários pontos de contato. Apenas dois hotéis possuem uma base de dados partilhada por toda a cadeia, ao passo que os restantes usam um PMS para gerir o hotel e seus clientes e enviam essas informações periodicamente para a base de dados geral da cadeia. Os principais dados recolhidos são **dados pessoais**, **especificações** e **preferências** dos clientes, **reclamações** e **comentários**. Os principais meios de recolha de informação são: transmitidas diretamente pelo **cliente**, observações feitas pelos **funcionários** e rastreamento de comentários em **websites** para o efeito. A maioria dos hotéis identificou o departamento de Marketing da cadeia como o responsável pelas análises feitas à

base de dados geral, localizada na sede da cadeia. Os hotéis onde se registou uma maior falha na comunicação são aqueles que não partilham a base de dados entre todas as unidades hoteleiras da cadeia a que pertencem.

A diferenciação de clientes é feita essencialmente entre clientes de negócio e lazer. Estes segmentos são diferenciados por necessidades, uma vez que têm motivações diferentes e por isso usam os serviços do hotel de forma diferente e por valor, na medida em que os clientes de negócios regressam com maior frequência ao destino e, por conseguinte, ao hotel. A diferenciação de clientes por valor acaba por ser feita através do programa de fidelização. Diversos hotéis focam-se mais nos clientes frequentes devido à quantidade de informação que possui sobre esses clientes.

Os funcionários são considerados, por todos os gestores, como um elemento crucial no processo de interação. Estes são orientados e motivados a fidelizarem e darem o melhor atendimento a cada cliente individual e a recolher e transmitir informações relevantes sobre os clientes às chefias. A maioria dos hotéis tem uma abordagem pró-ativa no atendimento aos clientes. As informações de cada cliente armazenadas na base de dados são comunicadas a todos os setores do hotel (restaurante, Spa, andares) para oferecer a melhor estadia a cada cliente. Ao passo que nos hotéis com base de dados partilhada as informações são acedidas automaticamente, nos restantes hotéis estas são partilhadas através do envio de um *e-mail* a pedir e enviar informações sobre determinado(s) cliente(s). Dois dos hotéis têm ainda um *Customer Relations* que atua como gestor de vendas internas, com foco na construção de relacionamentos, identificação das necessidades dos hóspedes, servir os clientes que estão hospedados e dar um acompanhamento personalizado antes, durante e depois da estadia.

A personalização é feita ao nível do serviço (atendimento), dos benefícios oferecidos e comunicações. É pedido aos funcionários que adaptem e personalizem o atendimento a cada cliente. Apenas o hotel de categoria superior (B) usufrui das informações sobre preferências dos clientes para o surpreender com pequenos presentes que vão ao encontro das suas necessidades e preferências. Dois dos hotéis têm parcerias com companhias aéreas no sentido de oferecer regalias e aumentar a versatilidade na acumulação de pontos do programa de fidelização, indo assim cada vez mais ao encontro das necessidades da maioria dos seus clientes. O hotel C oferece ainda determinadas regalias a clientes mais valiosos consoante as suas necessidades específicas e pedidos. Os restantes hotéis têm benefícios pré-estabelecidos

pelo cartão de fidelidade. Apenas dois hotéis fazem análises de perfis e enviam comunicações diferentes a clientes diferentes.

IV) O impacto do CRM na lucratividade dos hotéis é positivo, uma vez que se verifica um aumento da captação, retenção e fidelização de clientes

Nenhum gestor entrevistado tem conhecimento sobre como são realizadas as análises no sentido de perceberem o retorno (financeiro) das iniciativas de CRM, nomeadamente indicadores utilizados bem como os processos. Todos os gestores referem que o ROR CRM e, conseqüentemente, o ROI CRM são positivos. Assim, segundo a perspectiva dos gestores hoteleiros, o CRM tem um impacto muito positivo ao nível da satisfação, valorização, comportamentos e atitudes de lealdade por parte dos clientes. Esse impacto leva os clientes a preferir e regressar ao hotel o que, por sua vez, leva também ao aumento das receitas do hotel e cadeia.

Assim, torna-se possível responder à questão: “Qual a influência do CRM no processo de fidelização e lucratividade em hotelaria?”

Efetivamente, a presença de práticas e tecnologias de CRM que permitam recolher, integrar, organizar e analisar informações sobre todos os clientes que se alojam no hotel permite que estes obtenham o conhecimento necessário e, acima de tudo, o consigam utilizar de forma eficiente e eficaz para criar no cliente um sentimento de pertença, reconhecimento e valorização e influenciar o seu comportamento com vista ao aumento da sua lucratividade. Através do estudo empírico foi possível concluir ainda que mesmo os hotéis sem o CRM implementado conseguem fazer a gestão de relacionamentos com clientes. No entanto, além dos próprios gestores o afirmarem foi também uma das conclusões retiradas com toda a análise efetuada, o facto de que o CRM aumentaria a eficácia e eficiência desses hotéis na melhoria de relacionamentos e aumento da lucratividade de clientes.

Os programas e processos de fidelização de clientes devem ser conduzidos segundo as informações recolhidas e analisadas, de modo a que seja oferecido a cada cliente aquilo que o cliente precisa e valoriza. Apesar de nem todos os hotéis entrevistados terem o mesmo nível de complexidade e eficiência em cada etapa da metodologia IDIP proposta por Peppers e Rogers (2011), foi possível compreender que estes são passos essenciais para que o hotel consiga efetivamente criar, desenvolver e gerir relacionamentos de longo prazo com os clientes. No que refere ao impacto do CRM na lucratividade, apesar de não ter sido possível prová-lo através de dados estatísticos e análises efetuadas especificamente para o efeito, foi

notório no discurso dos gestores entrevistados que realmente através do aumento da valorização, retenção e fidelização de clientes, o impacto na lucratividade é também positivo.

5.4 Implicações Práticas de Gestão

Este trabalho de investigação contribui para sistematizar conceitos que já estão presentes na mente dos gestores hoteleiros mas que ainda não surgem de forma explícita no seu discurso. Neste contexto, sugerem-se as seguintes contribuições para melhoria do desempenho de quem está no terreno:

Em primeiro lugar salienta-se a falta de integração e partilha de conhecimento entre os diretores hoteleiros e o departamento de marketing e administração da cadeia, relativamente às análises realizadas e conhecimentos daí obtidos. Sugere-se assim que haja uma maior partilha de informações e participação aos diretores hoteleiros de todas as unidades sobre as análises feitas ao nível das bases de dados centrais, resultados obtidos, entre outras informações relevantes, obtidas em parte pela partilha da base de dados pelos diversos hotéis pertencentes ao grupo.

i) Identificar as diversas formas de fidelização de clientes em hotelaria;

Esta investigação permitiu compreender que não é necessário um programa de fidelização estruturado para fidelizar clientes e que, por vezes, os programas tradicionais, com cartão, nem sempre são os mais eficazes. Neste estudo foram salientados diversos elementos que contribuem para o sucesso dos programas de fidelização e que efetivamente trarão mais-valias quer para os clientes quer para o hotel.

ii) Perceber o papel do CRM no processo de fidelização de clientes;

Sugere-se aos diversos gestores que seja dado um maior ênfase ao pessoal de *front-office* no sentido de estes recolherem e partilharem diversos conhecimentos e informações adquiridas no contato, direto ou indireto, com o hóspede. Os hotéis encontram-se numa posição privilegiada relativamente às mais-valias do CRM devido às inúmeras oportunidades que têm em recolher informação sobre estes. Essa recolha deve ser feita antes, durante e depois da estadia do cliente. Não apenas pelo pessoal contratado e com funções específicas para o efeito mas também pelos funcionários de serviço às mesas no restaurante, pelo rececionista, pelas funcionárias de limpeza, etc. Quanto mais informação o hotel obtiver sobre os seus clientes melhor conseguirá agradá-lo e personalizar os seus serviços. No entanto, os gestores devem

ainda ter consciência que de nada adianta reter muita informação sobre os clientes se esta não for organizada e analisada de forma rigorosa no sentido de maximizar as mais-valias que representam. Sugere-se ainda que os hotéis aproveitem as tecnologias e informação dos clientes de que dispõem para enviar comunicações personalizadas e dirigidas a cada cliente, no sentido de maximizar a sua lucratividade.

Esta investigação permitiu ainda compreender que o CRM pode ser um processo mais ou menos dependente de tecnologias e que o verdadeiro investimento deve ser feito ao nível das pessoas. O hotel deve ter funcionários suficientes, capazes, motivados e formados para recolher, registar, analisar, gerir e usar adequadamente as informações dos clientes.

iii) Avaliar o impacto do CRM na lucratividade do Hotel

Foi notório através da análise das respostas dos diversos gestores que não era feita uma análise específica no sentido de avaliar o impacto do CRM na lucratividade e performance da empresa ou, pelo menos, os gestores não tinham conhecimento. Assim, este estudo permite compreender não só a importância de medir esse impacto mas sugere também diversas formas de o fazer.

5.5 Limitações e Sugestões para Investigações Futuras

As limitações deste estudo estão inerentes ao processo de amostragem e à abordagem qualitativa de dados, bem como à dificuldade em avaliar a lucratividade.

Sugere-se para investigações futuras estudos que tenham abordagens probabilísticas e quantitativas, idealmente noutros contextos de investigação, por exemplo a nível nacional e internacional.

Uma outra oportunidade de investigação é medir rigorosamente e quantitativamente o impacto de ferramentas como o CRM na margem de lucro, objetivo primeiro das organizações com fins lucrativos, como é o caso dos hotéis.

Referências Bibliográficas

- Abdul-Muhmin, A. G. (2012). CRM technology use and implementation benefits in an emerging market. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 19(2), 82-97.
- Bendapudi, N., & Berry, L. L. (1997). Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. *Journal of Retailing*, 73(1), 15-37.
- Berman, B. (2006). Developing an effective customer loyalty program. *California Management Review*, 49(1), 123-148.
- Bitner, M. J. (1995). Building service relationships: it's all about promises. *Journal of the academy of marketing science*, 23(4), 246-251.
- Bolton, R. N., Kannan, P. K., & Bramlett, M. D. (2000). Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value. *Journal of the academy of marketing science*, 28(1), 95-108.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., & Johnston, W. J. (2005). A customer relationship management roadmap: what is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing*, 155-166.
- Bouncken, R. B. (2002). Knowledge management for quality improvements in hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 3(3-4), 25-59.
- Bowie, D., & Buttle, F. (2012). *Hospitality marketing*. London: Helsevier.
- Bull, C. (2003). Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. *Business Process Management Journal*, 9(5), 592-602.
- Bull, C. (2010). Customer Relationship Management (CRM) systems, intermediation and disintermediation: The case of INSG. *International journal of information management*, 30(1), 94-97.
- Buttle, F. (2012). *Customer relationship management*. London: Routledge.
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688.
- Chen, J.-S., & Ching, R. K. (2004). An empirical study of the relationship of IT intensity and organizational absorptive capacity on CRM performance. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 12(1), 1-17.
- Chen, Q., & Chen, H.-M. (2004). Exploring the success factors of eCRM strategies in practice. *The Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 11(4), 333-343.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.). Boston: Pearson Education, Inc.
- Croteau, A. M., & Li, P. (2003). Critical success factors of CRM technological initiatives. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 20(1), 21-34.
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the academy of marketing science*, 22(2), 99-113.
- Dowling, G. R., & Uncles, M. (1997). Do customer loyalty programs really work? *Research Brief*, 1.
- Dyché, J. (2001). *The CRM handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*. United States of America: Addison Wesley.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Fan, Y.-W., & Ku, E. (2010). Customer focus, service process fit and customer relationship management profitability: the effect of knowledge sharing. *The Service Industries Journal*, 30(2), 203-223.

- Frow, P., & Payne, A. (2009). Customer relationship management: a strategic perspective. *Journal of Business Market Management*, 3(1), 7-27.
- Gilmore, J. H., & Pine, B. (1997). The four faces of mass customization. *Harvard business review*, 75(1), 91.
- Gould, G. (1995). Why it is customer loyalty that counts (and how to measure it). *Managing Service Quality*, 5(1), 15-19.
- Greenberg, P. (2004). *CRM at the speed of Light: Essential Customer Strategies For The 21st Century* (3rd ed.). Lisbon: The McGraw-Hill Companies.
- Greener, S. (2008). *Business research methods*: Sue Greener and Ventus Publishing ApS.
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing theory*, 6(3), 317-333.
- Haley, M. G., & Watson, W. S. (2002a). The ABCs of CRM - Part 2 of 3. *Hospitality Upgrade*.
- Haley, M. G., & Watson, W. S. (2002b). The ABCs of CRM: Part One of Two. *Hospitality Upgrade*, 36, 38-40.
- Hamilton, R., & Howcroft, J. B. (1995). A practical approach to maximizing customer retention in the credit card industry. *Journal of Marketing Management*, 11(1-3), 151-163.
- Hart, S., Hogg, G., & Banerjee, M. (2004). Does the level of experience have an effect on CRM programs? Exploratory research findings. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 549-560.
- Huang, C.-T., & Chen, P.-T. (2010). Do reward programs truly build loyalty for lodging industry? *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 128-135.
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., & Raman, P. (2005). The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. *Journal of Marketing*, 177-192.
- Kale, S. H. (2004). CRM failure and the seven deadly sins. *Marketing Management*, 13(5), 42-46.
- Kandampully, J., & Suhartanto, D. (2000). Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 346-351.
- Khalid, R., Haslina, M., & Huda, I. (2011). Customer Relationship Management (CRM) Processes from Theory to Practice: The Pre-implementation Plan of CRM System. *International Journal of e-Education*.
- King, S. F., & Burgess, T. F. (2008). Understanding success and failure in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 421-431.
- Kotler, P. (2001). *Marketing management: The millennium edition* (10th ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Kumar, V., & Shah, D. (2004). Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. *Journal of Retailing*, 80(4), 317-329.
- Kumar, V., Sunder, S., & Ramaseshan, B. (2011). Analyzing the diffusion of global customer relationship management: A cross-regional modeling framework. *Journal of International Marketing*, 19(1), 23-39.
- Leenheer, J., Van Heerde, H. J., Bijmolt, T. H., & Smidts, A. (2007). Do loyalty programs really enhance behavioral loyalty? An empirical analysis accounting for self-selecting members. *International Journal of Research in Marketing*, 24(1), 31-47.
- Liu, Y. (2007). The long-term impact of loyalty programs on consumer purchase behavior and loyalty. *Journal of Marketing*, 19-35.
- Lo, A. S., Stalcup, L. D., & Lee, A. (2010). Customer relationship management for hotels in Hong Kong. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2), 139-159.
- McIlroy, A., & Barnett, S. (2000). Building customer relationships: do discount cards work? *Managing Service Quality*, 10(6), 347-355.
- McKim, B., & Hughes, A. (2001). How to measure customer relationship management success. *The Journal of Database Marketing*, 8(3), 224-231.

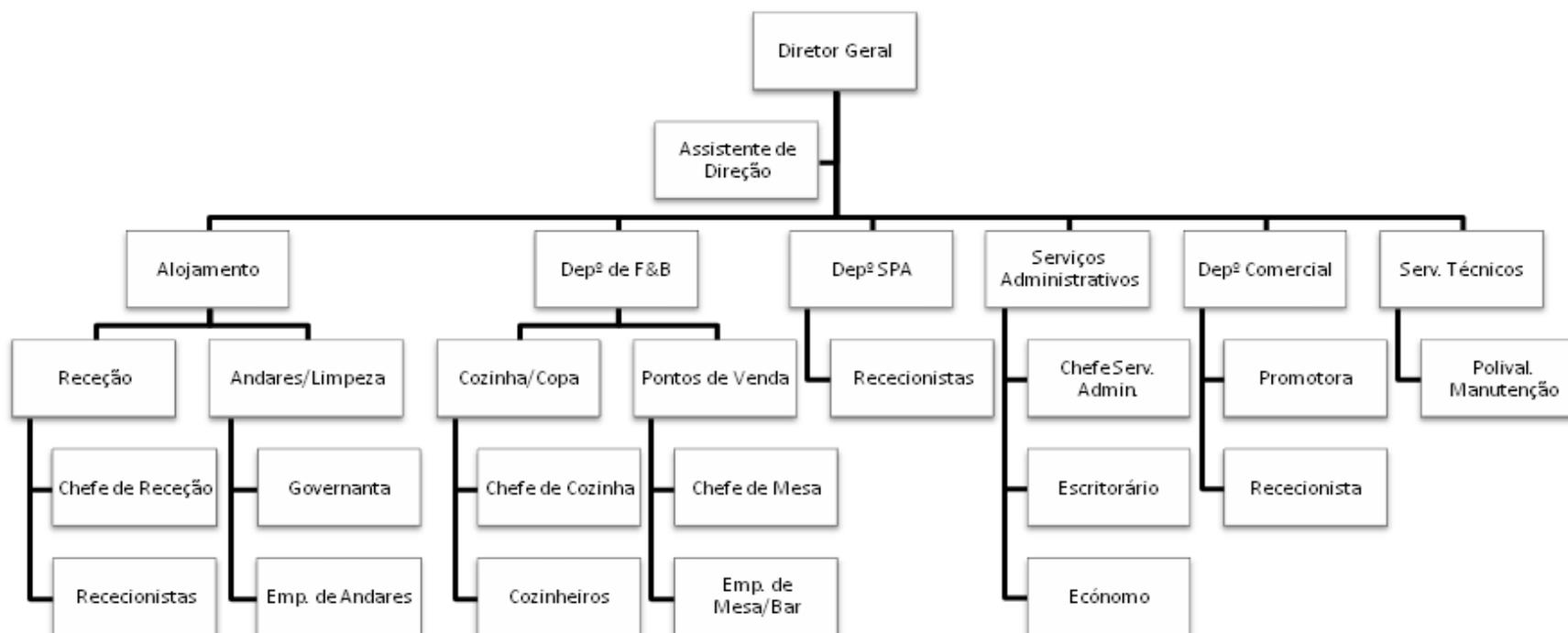
- Newell, F. (2003). *Why CRM Doesn't Work: How to Win by Letting Customers Manage the Relationship* (1st ed.). New Jersey: Bloomberg Press.
- Nguyen, B., & Mutum, D. S. (2012). A review of customer relationship management: successes, advances, pitfalls and futures. *Business Process Management Journal*, 18(3), 400-419.
- Noone, B. M., Kimes, S. E., & Renaghan, L. M. (2003). Integrating customer relationship management and revenue management: A hotel perspective. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2(1), 7-21.
- O'Brien, L., & Jones, C. (1995). Do rewards really create loyalty? *Harvard business review*, 73(3), 75-82.
- Palmer, A., McMahon-Beattie, U., & Beggs, R. (2000). A structural analysis of hotel sector loyalty programmes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(1), 54-60.
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (2001). Customer relationship management: emerging practice, process, and discipline. *Journal of Economic and Social Research*, 3(2), 1-34.
- Payne, A. (2006). *Handbook of CRM: achieving excellence in customer management*: Routledge.
- Payne, A., & Frow, P. (2006). Customer relationship management: from strategy to implementation. *Journal of Marketing Management*, 22(1-2), 135-168.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2004). *Managing customer relationships: a strategic framework*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2011). *Managing customer relationships: a strategic framework* (2nd ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Piccoli, G., Connor, P., Capaccioli, C., & Alvarez, R. (2003). Customer relationship management—A driver for change in the structure of the US lodging industry. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(4), 61-73.
- Plakoyiannaki, E., Tzokas, N., Dimitratos, P., & Saren, M. (2008). How critical is employee orientation for customer relationship management? Insights from a case study. *Journal of Management Studies*, 45(2), 268-293.
- Reichheld, F. F. (1996). Learning from customer defections. *Harvard business review*, 74(2), 56-&.
- Reichheld, F. F., Markey Jr, R. G., & Hopton, C. (2000). The loyalty effect—the relationship between loyalty and profits. *European Business Journal*, 12(3), 134-139.
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections: quality comes to services. *Harvard business review*, 68(5), 105-111.
- Reinartz, W., & Kumar, V. (2002). The mismanagement of customer loyalty. *Harvard business review*, 80(7), 86-95.
- Richards, K. A., & Jones, E. (2008). Customer relationship management: Finding value drivers. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 120-130.
- Rigby, D. K., Reichheld, F., & Dawson, C. (2003). Winning customer loyalty is the key to a winning CRM strategy. *Ivey business journal*, 2.
- Rigby, D. K., Reichheld, F. F., & Schefter, P. (2002). Avoid the four perils of CRM. *Harvard business review*, 80(2), 101-109.
- Roberts, M. L., Liu, R. R., & Hazard, K. (2005). Strategy, technology and organisational alignment: Key components of CRM success. *The Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 12(4), 315-326.
- Ryals, L., & Knox, S. (2001). Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management. *European Management Journal*, 19(5), 534-542.
- Ryals, L., & Payne, A. (2001). Customer relationship management in financial services: towards information-enabled relationship marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 9(1), 3-27.

- Sábio, D. J. A. R. H. (2011). *Customer Relationship Management (CRM) e a Indústria Hoteleira: uma Análise das Competências Organizacionais*. Dissertação, Universidade Técnica de Lisboa.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods For Business Students* (5th ed.). Italy: Pearson Education.
- Shang, S. S., & Chen, C.-H. (2007). 73. Human Processes in Customer Relationship Management.
- Sharp, B., & Sharp, A. (1997). Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns. *International Journal of Research in Marketing*, 14(5), 473-486.
- Sharp, D. E. (2003). *Customer relationship management systems handbook*. London: CRC Press LLC.
- Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: a theory of consumption values. *Journal of business research*, 22(2), 159-170.
- Shoemaker, S., & Lewis, R. C. (1999). Customer loyalty: the future of hospitality marketing. *International Journal of Hospitality Management*, 18(4), 345-370.
- Sigala, M. (2005). Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications. *International Journal of Hospitality Management*, 24(3), 391-413.
- Sousa, A. (2009). *Satisfação, Lealdade, Fidelização e Retenção de Clientes*. Paper presented at the V Congresso.
- Stringfellow, A., Nie, W., & Bowen, D. E. (2004). CRM: Profiting from understanding customer needs. *Business Horizons*, 47(5), 45-52.
- Swift, R. S. (2001). *Accelerating customer relationships: Using CRM and relationship technologies*. United States of America: Prentice Hall
- Tepeci, M. (1999). Increasing brand loyalty in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(5), 223-230.
- Thompson, B. (2004). Successful CRM: Turning Customer Loyalty into Profitability. *RighNow Technologies Publication*.
- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). CRM as a Marketing Attitude Based on Customer's Information. *Procedia Technology*, 1, 565-569.
- Uncles, M. D., Dowling, G. R., & Hammond, K. (2003). Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing*, 20(4), 294-316.
- Valente, T. R. G. (2002). *Marketing de Relacionamento e CRM: uma análise da gestão de clientes no setor financeiro*. Monografia, Universidade de São Paulo.
- Vieira, A. L. (2010). *Business-to-Business Relationship Quality: A People-Based Approach*. Saarbrucker: VDM Verlag/Publishing House.
- Wilson, H., Daniel, E., & McDonald, M. (2002). Factors for success in customer relationship management (CRM) systems. *Journal of Marketing Management*, 18(1-2), 193-219.
- Winer, R. S. (2001). Customer relationship management: a framework, research directions, and the future. *Haas School of Business*.
- Xu, M., & Walton, J. (2005). Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial management & data systems*, 105(7), 955-971.
- Yi, Y., & Jeon, H. (2003). Effects of loyalty programs on value perception, program loyalty, and brand loyalty. *Journal of the academy of marketing science*, 31(3), 229-240.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed. Vol. 5). London: Sage Publications, Inc.
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 475-489.

Zineldin, M. (2006). The royalty of loyalty: CRM, quality and retention. *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 430-437.

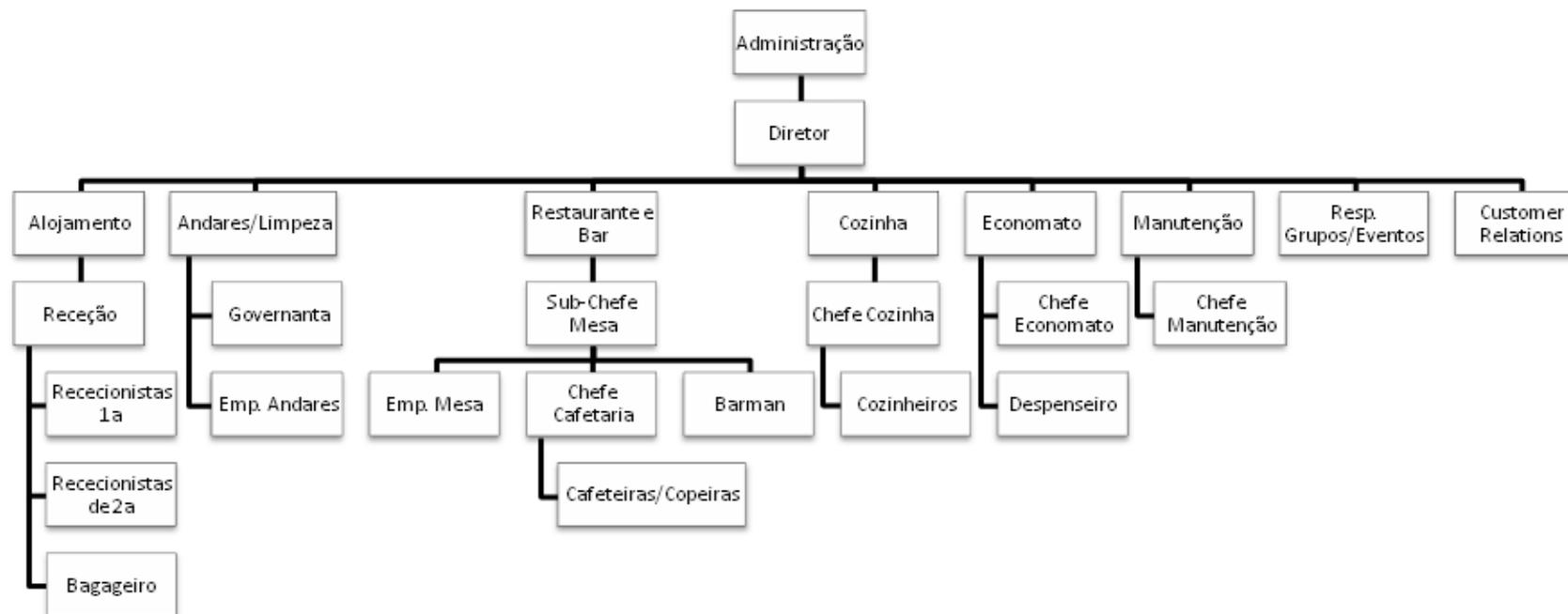
Anexos

Anexo I - Organograma Hotel A



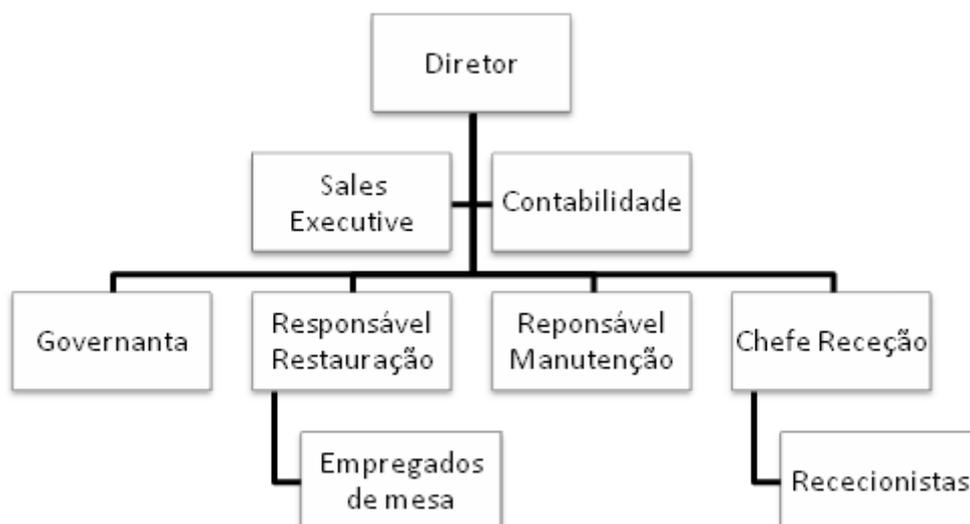
Fonte: Elaboração Própria.

Anexo II - Organograma Hotel B



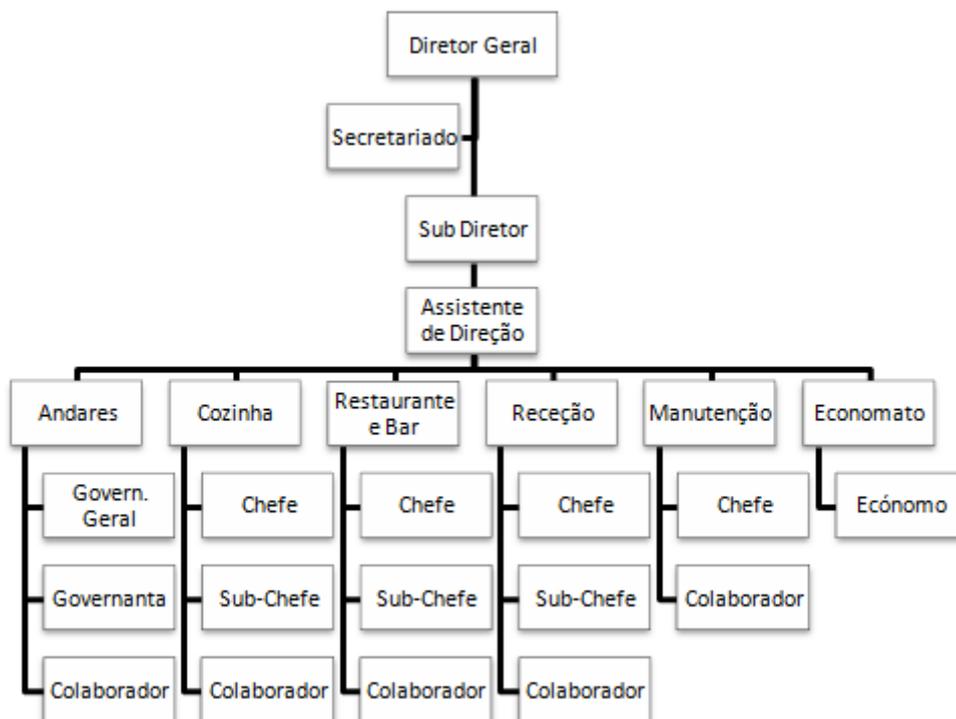
Fonte: Elaboração Própria.

Anexo III - Organograma Hotel C



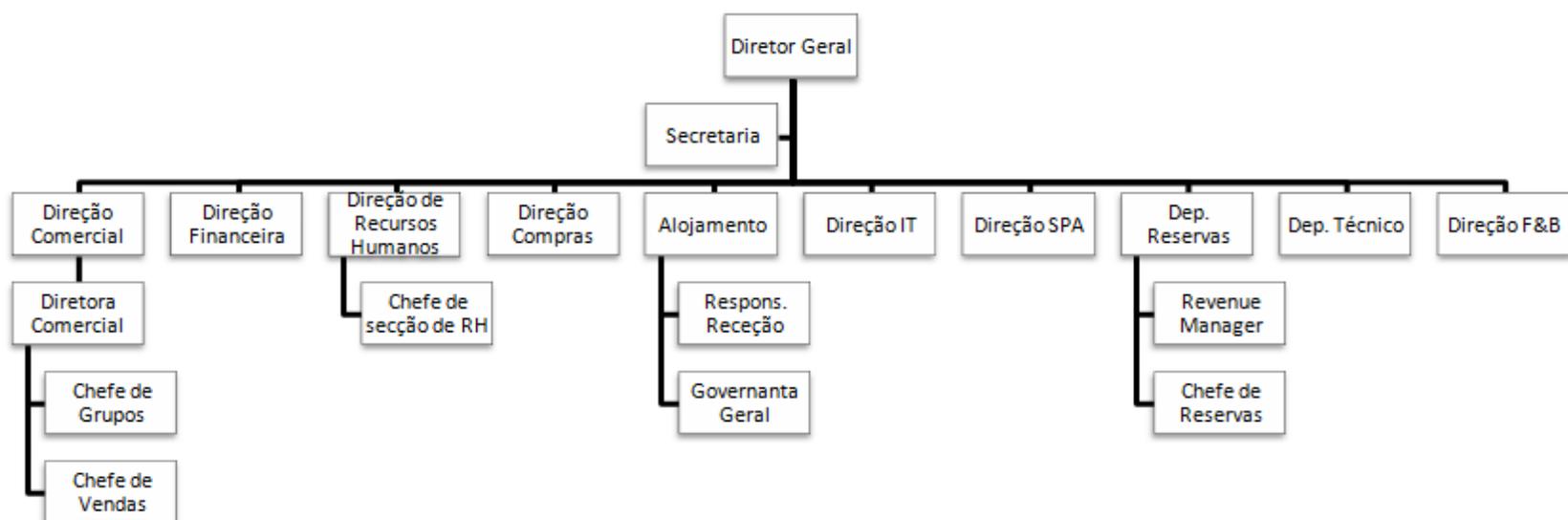
Fonte: Elaboração Própria.

Anexo IV - Organograma Hotel D



Fonte: Elaboração Própria

Anexo V – Organograma Hotel E



Fonte: Elaboração Própria.