



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: Marketing

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO

Customer Relationship Management (CRM) e a Indústria Hoteleira: uma Análise das Competências Organizacionais

Delmar José Anacleto Ribeiro Henriques Sábio

Orientação: Doutora Cristiane Drebes Pedron

Júri:

Presidente: Doutora Helena do Carmo Milagre Martins Gonçalves

Vogais: Doutora Cristiane Drebes Pedron

Mestre Patrícia Isabel Ramos Pego Nunes Tavares

Abril/ 2011

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) E A INDÚSTRIA HOTELEIRA: UMA ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Delmar José Anacleto Ribeiro Henriques Sábio

Mestrado em: Marketing

Orientadora: Doutora Cristiane Drebes Pedron

Provas Concluídas em:

RESUMO

As empresas hoteleiras enfrentam na actualidade um mercado cada vez mais competitivo. As novas tecnologias da informação e comunicação permitem que os clientes estejam cada vez mais informados e exigentes. Para enfrentar esta competitividade, um hotel já não tem apenas de prestar um excelente serviço, é preciso também que saiba em tempo útil criar produtos que vão ao encontro das necessidades dos seus clientes.

A habilidade das organizações hoteleiras para porem em prática uma oferta de produtos e um tratamento personalizado por cliente, requer uma infra-estrutura tecnológica apropriada e facilitadora da recolha de dados. É fundamental que todas as áreas da organização acedam a essa base de dados para que cada um dos colaboradores possa corresponder às expectativas de cada cliente.

Para aumentar a fidelidade pretendida, os hotéis deverão desenvolver estratégias de *Customer Relationship Management (CRM)* que permitam procurar, guardar e partilhar as informações dos clientes dentro da organização por forma a proporcionar uma experiência personalizada e única a cada cliente.

O CRM, enquanto ferramenta de gestão permite que o modelo de negócio passe a ser centralizado no cliente. Esta orientação implica uma concepção estratégica da organização, pressupõe uma cultura de empresa e assenta numa articulação de todos os recursos (humanos, tecnológicos, conhecimento, tempo, etc.) que permitam alcançar uma vantagem competitiva de diferenciação. Esta investigação procurou identificar as competências organizacionais que um hotel necessita de desenvolver para implementar com sucesso a estratégia de CRM. Identificam-se cinco dimensões chave, Estratégia, Cultura, Tecnologia, Processos e Pessoas.

Com esse propósito, e efectuada a revisão da literatura, foi definida uma metodologia de investigação baseada no estudo de caso único. O estudo de caso foi realizado no Pestana Palace Hotel.

Como principais resultados observou-se que no hotel as competências organizacionais Estratégia, Cultura, Tecnologia, Processos e Pessoas são factores determinantes no processo de gestão do relacionamento com os clientes. Mas também é preciso explicá-las e divulgá-las para toda a Organização gerando impacto e consciencialização de todos para que as competências escolhidas sejam potencializadas no perfil dos seus colaboradores.

Podemos referir que a organização vivencia desde a sua constituição, uma cultura de excelência do serviço prestado ao cliente, dispõe de uma estratégia orientada para a fidelização e retenção de clientes, perspectivando a médio e longo prazo o seu crescimento e o alargamento da sua rede hoteleira a uma escala cada vez mais internacional. O investimento em CRM associado aos benefícios da *internet* terá um papel significativo no atingir deste objectivo. Verificamos, contudo, que pessoas e processos associados à sua operacionalização, não se encontram ainda articulados de forma a permitirem a maximização plena do investimento e o atingir dos resultados esperados.

Nestas duas competências há ainda um longo trabalho a desenvolver.

Palavras-Chave: *Customer Relationship Management*, Competências Organizacionais, Indústria Hoteleira

ABSTRACT

Nowadays hotel companies face a more and more competitive market, since New Technologies of Information and Communication are allowing their customers to become better informed and more demanding. To deal with this increasing degree of competitiveness a hotel has, not only to provide an excellent service, but also, and above all, it is necessary that it knows how to create products, which meet the needs of its customers, in the right time. The ability of hotel organizations to put into practice a diversified offer of products and a personalized treatment for each customer, requires an adequate technological infra-structure, which facilitates the collection of data. Thus, it is essential that all organizational areas may accede to the previously mentioned data base, so that each collaborator may satisfy the expectations of each customer.

In order to increase the desired faithfulness, hotels should develop Customer Relationship Management (CRM) strategies, which allow the searching, keeping and sharing of customers' information within the organization, so as to enable the enjoyment of a personalized and unique experience to each of them.

While managing tool, CMR allows the model of business to become centralized in the customer. This orientation implies a strategic conception of organization, presupposes the existence of a company culture and is rooted in a combination of a variety of resources (e.g. human resources, technological resources, knowledge, time, etc.), which may achieve a competitive advantage of differentiation.

The aim of this investigation was to identify the organizational competences that a hotel has to develop, with a view to implement the CRM strategy with success. To achieve this goal five key dimensions were identified, namely: Strategy, Culture, Technology, Processes and People.

The selected methodology of investigation was based upon the study of a single case and rooted in the definition of the previously referred aim of investigation, combined with a careful survey of specialized bibliography. The study of case took place in Pestana Palace Hotel.

As main results it was stated that in the hotel the organizational competences Strategy, Culture, Technology, Processes and People are major determinant factors in the process of managing the relationship with customers. There is also need to explain and divulge them to the entire organization, thus generating impact and consciousness on the part of all people

involved, so that the selected competences may develop all their potentialities from their profile.

We can infer that, since its beginning, the organization has been experiencing a culture of excellence, as regards the service offered to the customer. It has been disposing of a strategy directed to fidelity and retaining of customers, bearing in mind the growth and enlargement of its hotel net on a larger and larger international scale, in the medium or long term.

The investment in CRM as well as the internet benefits, will play a significant role in achieving this goal. However, we state that, both people and processes involved in putting this into operation, are not yet engaged in a way to allow the full maximization of the investment and the achievement of the expected results.

Therefore, there is still a lot to be done, as far as these two competences are concerned.

Keywords: *customer relationship management*, organizational competences, hotel industry.

DICIONÁRIO DE ACRÓNIMOS

CRM – *Customer Relationship Management*

CSPT- Conta Satélite do Turismo de Portugal

EBITDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

ERP - *Enterprise Resource Planning*

GDSs - *Group Decision Support Systems*

INE – Instituto Nacional de Estatística

LRA – *Lowest Rate Available*

LTV – *Life Time Value*

PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo

PIB - Produto Interno Bruto

SAP - *Systems, Applications and Products in Data Processing*

SFA - *Sales Force Automation*

TAP – Transportes Aéreos Portugueses.

TI – Tecnologia da Informação

WEB - *World Wide Web*

WTTC – *World Travel and Tourism Council*

Índice

RESUMO	ii
ABSTRACT	iv
DICIONÁRIO DE ACRÓNIMOS	vi
AGRADECIMENTOS	viii
LISTA DE FIGURAS E TABELAS	ix
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	2
1.1 – Questão de investigação e objectivos	2
1.2 – Estrutura da dissertação	2
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA	5
2.1 – O Marketing Relacional	5
2.2 – <i>Customer Relationship Management</i> (CRM)	6
2.2.1 - Evolução do CRM	6
2.2.2 - Definição de CRM	6
2.2.3 - Objectivos de CRM	9
2.2.4 - Ambiente de CRM	11
2.2.5 - Sistemas de CRM	13
2.2.6 - Falhas frequentes nas implementações de CRM	17
2.3 – Competências Organizacionais e CRM	18
2.3.1 - Competência organizacionais: Dimensão Tecnologia	19
2.3.2 - Competência organizacionais: Dimensão Estratégia	19
2.3.3 - Competência organizacionais: Dimensão Cultura	19
2.3.4 - Competência organizacionais: Dimensão Processos	20
2.3.5 - Competência organizacionais: Dimensão Pessoas	21
2.4 - Aplicação do CRM em Hotéis	23
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA	29
3.1 - Paradigmas de investigação em ciências sociais	29
3.2 – Estratégia de investigação	30
3.3 – Recolha de Dados	31
3.4 – Análise dos Dados	32
CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DE RESULTADOS	34
4.1 – Grupo Pestana: Descrição da empresa	34
4.2 – Análise das competências organizacionais do Hotel Pestana Palace	35
CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
5.1 – Resultados da investigação efectuada	49
5.2 – Limitações e sugestões para investigações futuras	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
APÊNDICE	66
ANEXOS	76

Agradecimentos

À minha orientadora, professora Cristiane Pedron, agradeço a incansável disponibilidade, o amparo nos momentos em que senti assaltarem-me as dúvidas e todo o apoio prestado à organização desta caminhada.

Aos elementos do Hotel Pestana Palace que gentilmente aceitaram o desafio de uma entrevista e partilharam informação determinante para a realização deste projecto de investigação.

Aos meus pais, pelas oportunidades que me proporcionaram, promovendo a minha educação e criando em mim o gosto pelo conhecimento.

Aos meus amigos e as minhas colegas Ana Cruz e Elisa Moreira pelo apoio moral e crítica construtiva ao longo de todo este processo.

Lista de figuras e tabelas

Figuras

Figura 1: Ambiente CRM	11
Figura 2: Sistemas de CRM	13
Figura 3: Integração de dados dos clientes numa <i>Data wharehouse</i>	14
Figura 4: Competências Organizacionais para o CRM	18
Figura 5: Etapas da investigação	31

Tabelas

Tabela 1: Evolução do Marketing	6
Tabela 2: Definições de CRM	7
Tabela 3: Perspectivas de CRM	8
Tabela 4: Objectivos de CRM	9
Tabela 5: Ambiente de CRM	12
Tabela 6: Competências organizacionais	22
Tabela 7: Relação entre Fidelização e Lucratividade	26
Tabela 8: Categorização dos dados no Nvivo 9	33
Tabela 9: Mapa de análise comparativa entre a teoria e realidade percebida para cada competência organizacional	43

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

O turismo é actualmente uma das mais promissoras indústrias mundiais, atendendo ao seu potencial de crescimento e fonte de criação de riqueza e de emprego (PENT, 2006). No que concerne à economia portuguesa, este sector foi apontado como estratégico e alvo de planificação para indução do seu potencial de desenvolvimento (PENT, 2006).

Portugal, segundo dados do *World Travel and Tourism* (WTTC, 2008) situa-se em termos de ranking mundial na 27ª posição, em termos de dimensão absoluta, (entre 176 países). No mercado internacional, Portugal ambiciona crescer anualmente: 5% no número de turistas, atingindo os 20 milhões de turistas em 2015; e cerca de 9% nas receitas, ultrapassando o patamar dos 15 mil milhões de euros nesse ano, ou seja, mais do dobro do actual volume de receitas.

Lisboa, Algarve e o Porto poderão vir a ser as regiões com maior contribuição em termos absolutos para este crescimento, enquanto que o Alentejo irá registar a maior contribuição relativa, com crescimentos anuais da ordem dos 11%. Desta forma, estima-se que o sector do Turismo venha contribuir positivamente para o desenvolvimento económico do país, representando, em 2015, mais de 15% do PIB e 15% do emprego nacional.

Este sector que apresenta grandes perspectivas de crescimento tem procurado de diferentes formas, investir num melhor conhecimento dos seus clientes. A necessidade de as organizações abordarem o mercado de maneira diferente, aproximando-se cada vez mais dos seus clientes para os conhecer e fidelizar, provocou a evolução para um processo comercial mais completo, que permite potenciar e manter com eles uma relação lucrativa de médio e longo prazo.

O *Customer Relationship Management* (CRM) surge como uma ferramenta que possibilita uma nova visão sobre os negócios e uma maior atenção sobre os clientes, pois permite fechar negócios de um modo eficaz, estar atento à evolução das necessidades e garantir uma imagem exterior de profissionalismo e qualidade (Payne, 2003). Deste modo, o CRM como estratégia traduz-se na convergência de vários pontos de informação que ajudam a empresa a controlar os custos, orientar a gestão, rentabilizar o negócio e permitir que a força de vendas organize com mais rigor a carteira de clientes, de forma a gerar mais encomendas (Kellen, 2002).

Algumas empresas estão a dar resposta a este desafio, através da implementação de princípios de marketing relacional e pela utilização estratégica de soluções tecnológicas para a gestão do relacionamento com o cliente (Chen e Popovich 2003). O recurso a ferramentas de CRM associadas à criação de centrais de reservas disponibilizadas na *World Wide Web* (WEB), permite aos hotéis criar novas oportunidades de venda, assim como aumentar os níveis de facturação pelo facto de possuírem um melhor conhecimento dos clientes de maior valor.

1.1 – Questão de investigação e objectivos

Com a presente investigação, procura-se responder à seguinte questão: “Quais as competências organizacionais que um hotel necessita desenvolver para implementar a estratégia de CRM?”

Os objectivos a alcançar através deste estudo são os seguintes:

- a) Identificar as competências organizacionais de CRM no sector hoteleiro;
- b) Avaliar como estão a ser desenvolvidas e aplicadas as competências organizacionais de CRM numa empresa do sector hoteleiro.

1.2 – Estrutura da dissertação

A estrutura desta dissertação traduz o curso dos trabalhos desenvolvidos no cumprimento dos objectivos deste projecto e encontra-se estruturada em cinco capítulos:

No *primeiro capítulo* é efectuada uma breve descrição do assunto a pesquisar e apresentado o objectivo da investigação.

No *segundo capítulo* é abordado o contexto da investigação, através da apresentação de conceitos importantes que se relacionam com o âmbito da investigação, e é apresentada uma revisão bibliográfica sobre o CRM e as competências organizacionais relacionadas com a estratégia de CRM.

No *terceiro capítulo* apresenta-se o método utilizado na realização da investigação, bem como uma descrição das actividades desenvolvidas no decorrer da investigação.

O *quarto capítulo* é dedicado à caracterização do sector hoteleiro em Portugal, à apresentação, análise e exposição dos resultados do estudo de caso.

O *quinto capítulo* encerra a dissertação, com a apresentação dos principais contributos para a teoria e para a gestão das unidades hoteleiras enquanto empresas utilizadoras do CRM, assim como as implicações que resultaram da análise efectuada e sugestões para investigações futuras.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo é apresentada uma revisão da literatura que permitiu entender as propostas apresentadas pelo *Customer Relationship Management* (CRM), enquanto soluções para suportar as iniciativas de negócio, e compreender quais as competências organizacionais que um hotel necessita desenvolver para implementar com sucesso a estratégia de CRM, considerando os potenciais benefícios da sua aplicabilidade.

2.1 – O Marketing Relacional

Berry (2002) refere o Marketing Relacional como uma atitude que valoriza a importância da atracção, manutenção e aumento da relação com os clientes. Um novo paradigma do marketing – Marketing Relacional – centrado na construção de relações estáveis e duradouras com os clientes, em oposição à abordagem tradicional centrada no aumento das transacções, é bem vinculada por alguns autores de referência na área de Marketing (Gronroos, 1994; Gummesson, 1998).

Para Peppers e Rogers (1995) e Kotler (2001) o marketing relacional tem como objectivo dotar a organização da capacidade de tratar as empresas como indivíduos, desenvolvendo uma relação que perdure ao longo do tempo de forma contínua e personalizada. Para os autores, o sistema de medida da eficácia do marketing deverá deixar de ser realizado com base nas transacções efectuadas num determinado período, passando a basear-se no valor que o cliente representa ao longo do seu ciclo de vida.

Segundo Kellen (2002), o ciclo de vida do cliente tem 4 fases: (1) Atracção: O cliente toma conhecimento do produto ou da organização e tenta compreendê-los; (2) Transacção: O cliente passa para o próximo nível de compromisso e decide adquirir um produto ou serviço; (3) Serviço e suporte: O cliente requer assistência da organização para instalar e/ou utilizar o produto obtido; (4) Melhoramento: O cliente admite a compra de novos produtos ou serviços.

Para Reichheld (1996), os benefícios económicos da fidelização de clientes, e em muitos sectores a atitude para com o cliente, explicam as diferenças de resultados entre empresas concorrentes. Isso comprova porque a criação de uma carteira de clientes fiéis é uma

ferramenta fundamental no desenvolvimento de uma estratégia em qualquer negócio. Hogan et al. (2003) mencionam que a preocupação com a retenção dos clientes deve existir desde o início do ciclo de vida dos produtos da empresa, através de programas que facilitem a aceitação por parte do cliente, e de iniciativas que melhorem a experiência do momento da compra e no pós-venda. Reichheld (1996) considera que clientes fiéis produzem maiores fluxos financeiros e maiores lucros que novos clientes, ou seja, estes clientes compram mais, precisam de menos tempo, são menos sensíveis ao preço e trazem novos clientes para a organização.

Segundo Peppard (1995), o CRM, enquanto componente da estratégia utilizada por qualquer organização, deve contemplar sempre as oportunidades oferecidas pelas novas Tecnologias da Informação (TI) tendo em conta as orientações de gestão. A necessidade de compreender melhor o comportamento dos clientes e o interesse dos gestores em focalizarem as suas estratégias nos clientes, podem contribuir significativamente para bons resultados a longo prazo, mudando o modo de pensar e agir dos gestores de marketing (Winer, 2001).

Assim, os esforços devem centrar-se sobre os clientes certos, aqueles que podem representar um maior volume de negócio ao longo do tempo. Para as organizações torna-se fundamental identificar os mercados-alvo de modo a satisfazer as necessidades dos potenciais clientes (Peppers e Rogers, 1995; Reichheld, 1996; Winer, 2001).

Para Winer (2001), cada organização deverá identificar os clientes de maior valor e aplicar preferencialmente sobre eles os seus recursos. Apesar dos desafios que encerra o marketing relacional (conhecimento pormenorizado de cada cliente, identificação dos clientes de valor, na personalização dos produtos e serviços em larga escala, tendo em conta as preferências dos clientes) é, actualmente, cada vez mais possível a implementação de projectos consistentes, devido à evolução das TI (Peppers e Rogers, 1995; Ryals e Knox, 2001; Peppard 1995; Winer, 2001).

Para ajudar o gestor a conhecer os seus clientes Child et al. (1995) argumentam sobre as facilidades proporcionadas pelos Sistemas de Informação/Tecnologia de Informação que permitem uma completa recolha de dados no momento da tomada de decisão.

2.2 – Customer Relationship Management (CRM)

2.2.1 - Evolução do CRM

Segundo Kellen (2002), a evolução tecnológica provocou uma alteração no modo como as empresas distribuem a informação e os produtos e no modo como elas integram e comunicam através dos seus silos funcionais e de produtos.

Neste contexto, sobressai a importância do CRM como estratégia empresarial, apoiada em dois pilares: o Marketing Relacional e a Tecnologia de Informação.

Marketing sofreu uma evolução ao longo dos anos, passando da óptica da produção em massa, pelo marketing de segmentos até chegar ao Marketing Relacional (Shang et al., 2007).

Tabela 1: Evolução do Marketing

Produção em massa		Target Marketing		Marketing Relacional
Marketing de massas		Gestão comercial		<i>Customer Relationship Management (CRM)</i>
Vendas directas		Automatização das forças de vendas		
Antes de 1980		1980		1990

Fonte: Shang *et al.* (2007)

Dos anos oitenta até 2000, as investigações sobre CRM progrediram exponencialmente (Ling e Yen, 2001; Goldenberg, 2006). Conforme Tabela 1, com a evolução de CRM de *Target Marketing* (Prabhaker, 2001) e *Sales Force Automation* (West, 2001), para *Relationship Marketing* (Gronroos, 1994), aumentou a procura da gestão da informação sobre clientes. O aumento das potencialidades do CRM provocou uma nova abordagem da tecnologia.

2.2.2 - Definição de CRM

A revisão da literatura permite afirmar que não existe um consenso para o significado do termo CRM. A Tabela 2 apresenta algumas definições de CRM.

Tabela 2: Definições de CRM

Fonte	Definição
Payne (2006, p.22)	O CRM está preocupado com a criação, o desenvolvimento e a intensificação do relacionamento individualizado com o cliente.
Chen e Ching (2004)	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 (TI).
Gartner (2001)	Define CRM como sendo uma estratégia de negócio orientada para o cliente, para o satisfazer e simultaneamente otimizar o lucro da empresa.
Navarro (2002)	CRM é uma estratégia de negócio centrada no acto de antecipar, conhecer e satisfazer as necessidades e desejos presentes e previsíveis dos clientes.
Oliveira (2002)	CRM compreende o redesenho da organização, mudando o foco do produto, para o cliente. Em termos práticos, significa formar pessoas, processos, organização e tecnologia.
Chen e Popovich (2003)	Definem CRM como sendo um modelo de negócio empresarial, centrada no cliente, que se constitui num esforço contínuo e que obriga a um redesenho dos processos de negócio, a partir da perspectiva do cliente. Apesar do contributo da TI, os pilares do CRM são o marketing relacional, rentabilidade do cliente, ciclo de valor do cliente, retenção e satisfação, criadas através da gestão dos processos de negócio.
Reichheld e Shefter (2002)	O CRM é “uma ferramenta que permite alinhar processos de negócio e estratégias com clientes, permitindo o desenvolvimento da fidelização dos clientes e o aumento dos lucros ao longo do tempo”.
Bull (2003)	CRM é um conceito abrangente e complexo, organizado em torno dos processos do negócio e integração de tecnologias de informação, que permite à empresa focar a atenção nos seus clientes.

Na sequência destas definições de CRM, também Gummeson (1998) apud Pedron et al. (2005) considera que o cliente deverá ser visto como um parceiro e um co-produtor de valor para a empresa e não apenas como um cliente final dos produtos. Neste sentido o CRM requer uma visão a longo prazo. A definição de indicadores tecnológicos e de uma política de gestão são factores cruciais para que uma empresa possa usufruir dos benefícios do CRM.

Por conseguinte, as organizações que utilizem as suas competências organizacionais de uma forma rápida e efectiva, possuam uma cultura organizacional, partilhem as informações dos seus clientes pelos vários departamentos e as conjuguem com o uso das tecnologias de informação, estarão a criar uma vantagem competitiva. Desta forma, Campbell (2003) acredita que o valor estratégico do CRM reside no processo de criação das competências necessárias para conhecer o cliente. Este processo é considerado uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que se refere a actividades cognitivas organizacionais que fundamentam o conhecimento do cliente e não apenas a um sistema informático. Uma definição de uma estratégia de CRM pode proporcionar oportunidades para integrar as aplicações já existentes nas organizações (Petrisans, 1999).

As organizações que implementam o CRM nesta perspectiva poderão transformar a informação do cliente em conhecimento para a empresa (Maklan, Knox et al., 2003; Kalakota e Robinson 2001; Croteau e Li, 2003). Conseguem direccionar as suas atenções num segmento de mercado, para poderem oferecer na sua plenitude novos produtos e serviços, bem como aumentar o seu potencial competitivo nas políticas de comunicação com os clientes. A estratégia de CRM oferece a possibilidade de as organizações implementarem estratégias de negócio orientadas para o cliente. A Tabela 3 apresenta algumas perspectivas de CRM presentes na literatura.

Tabela 3: Perspectivas de CRM

Perspectiva	Descrição	Implicação para o sucesso do CRM	Definição
Processo	O Relacionamento comprador - vendedor desenvolve-se ao longo do tempo e deve evoluir para perdurar.	O sucesso do CRM é uma contingência da capacidade das empresas em detectar e responder às necessidades e preferências mutáveis do cliente.	“ CRM com a criação e nivelagem de elos e relacionamentos com entidades externas do mercado, em especial canais e consumidor final”. (Srivastava et al., 1999, p.169)
Estratégia	O valor do ciclo de vida de um consumidor determina a quantidade e tipo de recursos que uma empresa investe numa determinada relação.	O sucesso do CRM requer que as empresas de uma forma contínua assessorem e distingam prioridades quanto ao relacionamento com o cliente, baseando-se na rentabilidade do seu ciclo de vida.	“O CRM permite às empresas investir nos clientes que são (potencialmente) valiosos para a empresa, mas também minimizar os seus investimentos em clientes não-rentáveis / não-valiosos.” (Verhoef e Donkers, 2001, p. 189)
Filosofia	A retenção do cliente (e consequente rentabilidade) é mais facilmente atingida focando a construção e manutenção do relacionamento.	O sucesso do CRM requer que as empresas sejam centradas no cliente e guiadas pelo entendimento das necessidades mutáveis do cliente.	“O CRM não é um projecto secreto – é uma filosofia de empresa direccionada em conseguir a fidelização do cliente.” (Hasan, 2003, p.16)
Capacidade	Relacionamentos lucrativos a longo-prazo resultam apenas quando as empresas são capazes de adaptar continuamente o seu comportamento em função do cliente individual.	O sucesso do CRM é um imperativo que pressupõem que a empresa possua um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis que lhe permita a flexibilidade para, de uma forma contínua, mudar o seu comportamento em relação aos clientes individuais.	“CRM significa estar disposto e ser capaz de mudar o seu comportamento em relação a um cliente individual, baseando-se no que o cliente lhe diz e em tudo o que de resto que sabe acerca dele.” (Peppers et al., 1999,p.101)
Tecnologia	O Conhecimento e a interacção das tecnologias de regulação representam os recursos chave que as empresas necessitam para construir relacionamentos lucrativos a longo-prazo com o cliente.	O sucesso da CRM é fundamentalmente guiado pela funcionalidade e aceitação pelo cliente da tecnologia que as empresas implementam, numa tentativa de construir uma base de dados e com ele estabelecer as interacções.	“ CRM é a tecnologia usada para vendas, marketing e sistemas de serviço de informação para construir parcerias com o cliente.” (Shoemaker, 2001, p.178)

2.2.3 - Objectivos de CRM

Nos últimos anos empresas de diferentes sectores de actividade têm efectuado avultados investimentos em CRM (Bull, 2003). Mais que centrarem-se nas prioridades de negócio, as organizações têm tentado compreender os problemas dos clientes e procurado soluções específicas para os ajudar (Ryals et al., 2001).

Tal como sucede no âmbito das definições, também sobre os objectivos de CRM foram encontradas diversas referências. Apresenta-se em seguida na Tabela 4 os objectivos presentes na literatura.

Tabela 4: Objectivos de CRM

Objectivo	Descrição	Autor
Redução de custos	<p>Taxas de sucesso As taxas melhorarão se a organização anular contractos ruinosos que celebrou no processo de vendas.</p> <p>Aumentar as taxas de satisfação dos clientes O aumento das taxas de satisfação dos clientes decorre da adequação da oferta de produtos e serviços às necessidades dos clientes.</p>	Burnett (2001)
	<p>Reduzir os encargos das vendas A utilização de novas tecnologias poderá diminuir o custo do desenvolvimento da automatização de forças de vendas, ao mesmo tempo que melhora as práticas de vendas, previsões, planeamento e execução das acções.</p>	Greenberg (2002)
	<p>Reduzir os custos e aumentar a rentabilidade A organização deverá criar um serviço de pós-venda e a partir das informações recolhidas junto dos clientes, reduzir custos e gerar maiores taxas de satisfação.</p>	Ryals et al., (2001)
	<p>Aumentar as margens A partir do momento em que se tem um melhor conhecimento do cliente, os esforços de competitividade poderão ser direccionados para estratégias de optimização dos canais de distribuição, em detrimento da manutenção das contas de clientes menos rentáveis.</p>	Burnett (2001)
Vantagem Competitiva sustentável	<p>Aumentar as vendas A força de vendas está alinhada com a visão, missão, objectivos organizacionais e com a tecnologia, que visa incrementar as vendas, adquirir e fidelizar clientes.</p> <p>Aumentar as previsões globais definidas pela administração Recolher, manter e analisar as informações dos clientes de modo a permitir a celebração de novos negócios.</p> <p>Promover as taxas de fidelização Incentivar o <i>Empowerment</i>, a pró-actividade da equipa comercial, perceber o seu papel na organização, criar políticas de incentivo, de modo a alcançar as metas.</p>	Greenberg (2002)

Objectivo	Descrição	Autor
Vantagem Competitiva sustentável	<p><i>Closed-loop marketing</i> Incentivar a gestão de programas de marketing tendo por base um sistema de planeamento de marketing. Deverão utilizar a <i>internet</i> como suporte na gestão de campanhas e a sua posterior análise.</p> <p>Melhorar a informação para a gestão Melhorar a eficiência das campanhas, direccionando-as para os segmentos identificados.</p>	Bayon <i>et al.</i> (2002)
	<p>Melhorar os serviços de entrega 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>	Ryals <i>et al.</i> (2001)
	<p>Conhecer o cliente (<i>Customer knowledge</i>) A organização deverá registrar, manter e tratar um grande volume de informação sobre o cliente e fazer o seu tratamento em tempo real.</p>	Kim <i>et al.</i> (2003)
Melhorar os serviços ao cliente	<p>Aumentar a fidelização Este aumento passa pela criação de programas de fidelização de clientes, de modo a aumentar os benefícios para as empresas.</p>	Wilson <i>et al.</i> (2002)
	<p>Diminuir os atrasos Deverá ser implementado um sistema de gestão de reclamações dentro das empresas, de modo a melhorar a satisfação e a fidelização dos clientes.</p>	Ryals <i>et al.</i> (2001)
	<p>Interação com o cliente (<i>Customer interaction</i>) A organização, para responder atempadamente, deverá estabelecer uma comunicação próxima e sistemática com os clientes actuais e potenciais, considerando-a como elemento chave do marketing-mix.</p>	Kim <i>et al.</i> (2003)
Manter Clientes	<p>Criar valor para o cliente Conquistar os clientes com base no conhecimento das suas interações e transacções, numa perspectiva de oferta e entrega de uma proposta de valor que os atraia e fidelize.</p>	Wilson <i>et al.</i> (2002)
	<p>Personalizar os produtos As empresas deverão diferenciar a sua actividade/produtos/serviços junto da concorrência, usando os múltiplos canais à sua disposição.</p>	Ryals <i>et al.</i> (2001)
	<p>Valor do cliente (<i>Customer value</i>) A organização deverá aumentar a retenção e fidelidade do cliente, aumentar o lucro, melhorar o serviço pós-venda e criar uma comunidade virtual atractiva.</p>	Kim <i>et al.</i> (2003)
Conquistar novos Clientes	<p>Satisfação do cliente (<i>Customer satisfaction</i>) A organização deverá ter um serviço de qualidade e criar uma política de gestão de relacionamentos com os clientes.</p>	Kim <i>et al.</i> (2003)
		Continua

Objectivo	Descrição	Autor
Aumentar lucro	<p>Diminuição dos custos administrativos relativos ao marketing</p> <p>A diminuição ocorre desde que exista uma definição correcta 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.</p>	Burnett (2001)
	<p>Aumento da lucratividade do cliente</p> <p>As margens individuais de cada cliente poderão aumentar com a oferta personalizada de produtos e serviços.</p>	Wilson et al (2002)
	<p>Aumentar a probabilidade em ganhar</p> <p>Incentivar as equipas comerciais, disponibilizando informação atempada, isto é, manter eficiência nos processos de negócios focados no cliente.</p> <p>Aumentar a produtividade das equipas comerciais</p> <p>Ao diminuir o tempo de prospecção é possível dedicar mais tempo ao processo de venda na organização e centrar portanto, maior atenção no cliente.</p>	Greenberg (2002)
	<p>Diversificar os canais de distribuição</p> <p>Utilizar as potencialidades que a Internet possibilita, de forma a melhorar a penetração e a eficácia do marketing.</p>	Bayon et al (2002)

2.2.4 - Ambiente de CRM

Um projecto de CRM é mais do que simples tecnologia, deve dotar as organizações de capacidade para mobilizar colaboradores, clientes e melhorar os processos de negócio. (Figura 1).

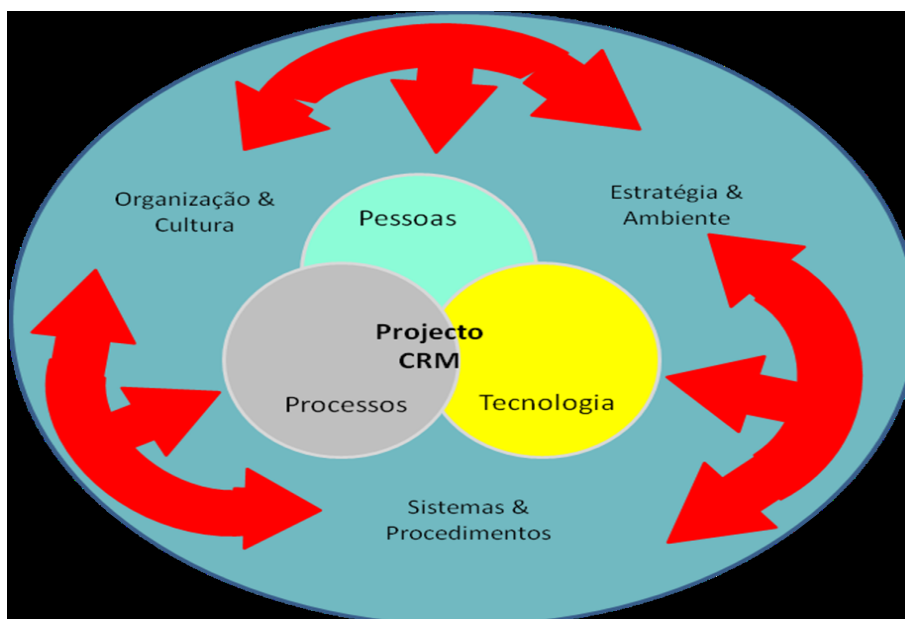


Figura 1: Ambiente CRM
 Fonte: Adaptado de Catalyst, 2001

De acordo com a metodologia apresentada por Catalyst (2001), o sucesso dos projectos de CRM decorre de três elementos principais: pessoas, processos, tecnologia, bem como, o ambiente existente dentro das organização que inclui:

- Organização e Cultura – organizações com fortes interações funcionais, nas quais exista uma relação de proximidade entre o marketing, as vendas e o serviço de apoio ao cliente, onde será fácil a implementação de uma estratégia de relacionamento orientada para o cliente.
- Estratégia e Ambiente – organizações que tenham as suas estratégias orientadas para o produto, terão dificuldades em mudar para uma estratégia orientada para o cliente. Neste caso, a organização utilizará métricas como a rendibilidade do produto, em vez de rendibilidade do cliente.
- Sistemas e Procedimentos - os sistemas de *Enterprise Resource Planning* (ERP), as redes de comunicação, as tecnologias em uso nas organizações, podem condicionar as opções técnicas disponíveis e causar constrangimentos na forma de trabalhar. A existência de uma política e/ou de incentivos à partilha de informações, evita a criação de “ilhas” de informação.

Peppers et al. (2001) defendem que o CRM acompanha as transacções e os interesses individuais ao longo do tempo, o que implica uma grande integração de dados e processos. Este facto desafia a estrutura organizacional da empresa, os produtos, os canais de distribuição e os clientes, o que por si só poderá implicar a reorganização da estratégia da organização. Estes aspectos estão expostos na Tabela 5.

Tabela 5: Ambiente de CRM

Condutores de CRM			
<ul style="list-style-type: none"> • Patrocinador Sénior • Orientação para o cliente • Equipas multidisciplinares • Orçamentos agrupados 	<ul style="list-style-type: none"> • Gama alargada de produtos • Produtos complexos • Serviços de consultadoria 	<ul style="list-style-type: none"> • Poucos canais • Partilha de informação • Necessidades de retenção 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes de elevado valor • Elevados custos de aquisição • Fidelidade
Organização	Produtos	Canais	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Concentração nos custos vs receitas • Turf Battles • Cultura de gestão de produto 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Commodity products</i> • Fraca competição 	<ul style="list-style-type: none"> • Canais complexos • Diminuta partilha de informação • Incentivos à compra 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes de baixo valor • Sensibilidade ao preço • Compras pouco frequentes
Inibidores de CRM			

Fonte: Gartner Group citado em Catalyst, 2001

2.2.5 - Sistemas de CRM

De acordo com um estudo do Hewson Group (2000) e Peppers et al. (2001), os processos de CRM contemplam os seguintes componentes:

- a) CRM operacional – que visa a criação de canais de relacionamento com o cliente. Fornece suporte às interações directas dos contactos efectuados com os clientes através de sistemas como: automatização da força de vendas, *call centers*, *web site*, *mail* directo, telefone, etc. Estas aplicações são designadas *front-office*;
- b) CRM analítico – permite obter uma visão mais consistente do cliente, a partir dos dados recolhidos pelo CRM operacional, para obter o conhecimento que permita otimizar e gerar negócios. Este sistema facilita o processo de planeamento estratégico, porque é responsável por toda a estratégia de diferenciação de clientes, assim como pela sua segmentação;
- c) CRM colaborativo – focaliza-se na obtenção do valor do cliente através da colaboração inteligente, baseada em conhecimento. Prepara os canais de contacto com o cliente, de modo a garantir o fluxo adequado de dados recolhidos, levando-os a toda a organização. Assim, o CRM colaborativo resulta do conjunto de aplicações que integram o CRM operacional e o CRM analítico, englobando as soluções aplicadas por cada um deles, conforme demonstra a Figura 2.

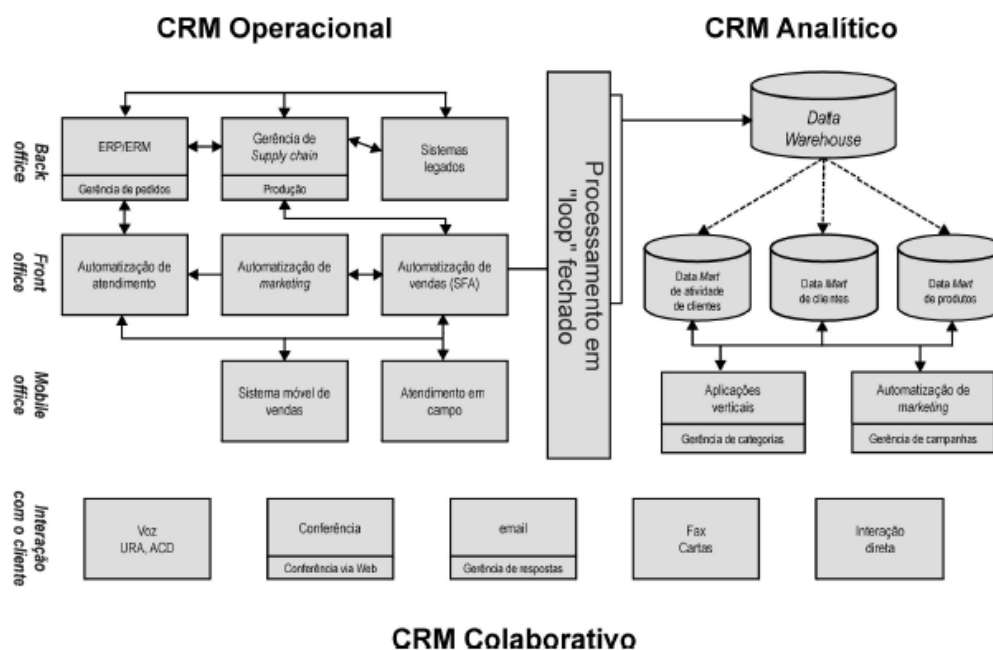


Figura 2: Sistemas de CRM
Fonte: Peppers and Rogers (2001)

O Data Warehouses

Brown (2001) e Han e Kamber (2001) definem Data Warehouses como sendo o histórico do cliente, reportando-se às vendas e contactos realizados, que permite definir características, capacidades e perfil do cliente, assim como as oportunidades da empresa relativamente aos clientes. Esta tecnologia permite-nos extrair informações de diversas fontes (internas e externas), padronizar os dados num único repositório e aceder facilmente à informação e de forma intuitiva. De acordo com Greenberg (2002), consiste num repositório único, depurado, consolidado e consistente que representa um banco de informações confiáveis. Estas informações serão utilizadas como suporte ao processo de tomada de decisão.

A Figura 3 representa a integração de dados do cliente numa data Warehouses.

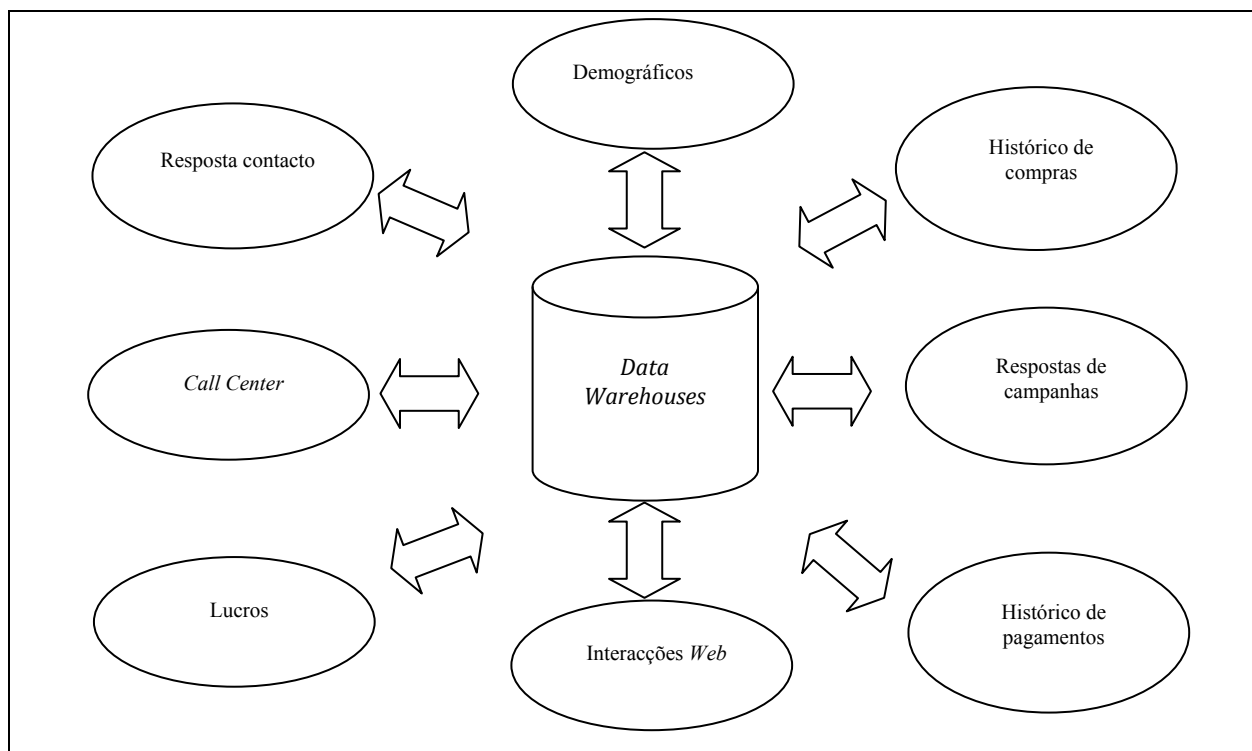


Figura 3: Integração de dados dos clientes numa Data Warehouses

Fonte: Dyche (2002)

O Data Mining

De acordo com Peppers et al. (2004) *Data Mining* é a TI responsável pela análise das informações do banco de dados, recorrendo a ferramentas que procuram conhecer tendências ou anomalias constantes das informações recolhidas. Responde pelo processo de extracção e cruzamento de informações e características relevantes que representem o modelo comportamental do cliente.

Segundo Laudon e Laudon (1998) o *Data Mining* permite a análise de um largo conjunto de dados, para encontrar padrões e regras que possam ser usadas para guiar decisões e prever comportamentos futuros. As formas de utilização passam pela segmentação de mercado (identificação das características comuns entre os consumidores de um mesmo produto), detecção de fraudes (identificar quais as transacções passíveis de fraudes), marketing directo (identificar qual a melhor abordagem para a mala directa), marketing interactivo (identificar quais as zonas do *website* da empresa que os clientes consideram mais apelativas), carrinho de compras (perceber quais os produtos que são adquiridos por impulso) e, por fim, as tendências (identificar diferentes comportamentos de compra em determinados períodos).

Berson et al. (1999) afirmam que o *Data Mining* disponibiliza ferramentas e técnicas usadas de uma forma automática na análise da informação, de modo a identificar padrões, segmentos de clientes, para assim permitir criar produtos e serviços direccionados para os segmentos identificados. A partir de estudos efectuados (Berry e Linoff, 2000 e Han e Kamber, 2001), podemos constatar as suas funcionalidades: analisar grandes quantidades de dados; pesquisar um conjunto de informações significativas, extrair padrões e comportamentos, e auxiliar na tomada de decisões estratégicas. Paas e Kuijlen (2001, p.57) consideram que *Data Mining* é “particularmente importante para transformar dados transaccionais armazenados em *insights* sobre as necessidades do cliente”.

Sales Force Automation

Peppers et al. (2001) a *Sales Force Automation* (SFA) refere-se ao *software* para automatização de forças de vendas. Para Day (2000), a automatização de forças de venda deverá dinamizar todo o processo de venda da organização, sempre centrado no cliente.

Deverá incorporar as melhores práticas de vendas recorrendo a pacotes de *software*, para promover a venda, conquistar e fidelizar clientes, melhorar a gestão das equipas comerciais e do planeamento, assim como a previsão e implementação das medidas de gestão.

De acordo com Greenberg (2002), os objectivos da automatização das forças de vendas assentam em cinco elementos: (1) Manter os clientes, não só pelo produto em si mesmo, mas também pelas características da própria empresa (2) Prover de autonomia as forças de vendas; (3) Facilitar o acesso às informações dos clientes; (4) Auxiliar nas tarefas administrativas das

forças de vendas; e (5) Diminuir o tempo dedicado à prospecção e aumentar o tempo dedicado ao acto da venda.

Em suma, os colaboradores afectos às vendas constituem a fonte primária da troca de informações no relacionamento entre cliente e a empresa, exercendo deste modo um papel crucial na formação e na sustentabilidade dos relacionamentos (Speier e Venkatesh, 2002).

Call Center

De acordo com Peppers et al. (2001) e Greenberg (2002), o *Call Center* é definido com sendo um centro integrado de contacto com os clientes, onde se realiza um conjunto de acções, a saber: (1) auxiliam clientes a apresentarem problemas e obterem respostas; (2) utilizam recursos tecnológicos actuais; (3) integram canais de comunicação; (4) obtêm informações importantes; e (5) antecipam necessidades dos clientes.

As oportunidades que um *Call Center* proporciona, prendem-se com a definição de clientes preferenciais, o envio automático de produtos, as pesquisas com clientes actuais e potenciais (*prospects*) e o suporte simplificado e especializado que as tecnologias da informação permitem (Peppers and Rogers Group, 2001; Greenberg, 2002).

Ansari e Mela (2003) chamam a atenção para o facto de a internet potencializar a habilidade dos técnicos de marketing, atendendo à possibilidade de personalizar o atendimento e aumentar a qualidade da interacção e do relacionamento com os clientes.

Shoemaker (2001, p.182) refere que “o avanço tecnológico aumenta as capacidades dos *call centers*”, e que “uma correcta utilização desta ferramenta é crucial para o desenvolvimento da fidelização, na relação com os clientes”.

Para Peppers et al. (2001) o avanço tecnológico faculta a transição dos *Call Centers* tradicionais para outro estágio de evolução – os chamados Centros de Interacção com Clientes (CICs). Esta evolução do *Call Center* tradicional, com o CIC, pode ser comparável aos processos tradicionais existentes numa empresa, quando somados às potencialidades do uso de *websites*.

Websites

Chandler (1996) e Schwartz (1998) realçam a importância dos *Websites*, pelo conjunto de informação que se encontra disponibilizada nos servidores, facilmente acedida pela *Web* (textos, vídeos, imagens, etc.) e visualizada nos *browsers*. Como característica fundamental desta ferramenta de comunicação, os autores realçam a independência da plataforma, a dinâmica da actualização do respectivo conteúdo e, sobretudo, a sua disponibilidade e acessibilidade.

Segundo Laudon e Traver (2005), a utilização das funcionalidades da internet permite aos utilizadores o acesso a benefícios únicos entre os quais se destaca: (1) ubiquidade, que permite aos utilizadores o acesso a conteúdos e funcionalidades em quase todos os lugares e a quase todas as horas; (2) acesso global, permite interacção e transacções a partir de quase todos os locais do globo, a qualquer momento; (3) a possibilidade de adequar as mensagens aos desejos, interesses e comportamentos dos internautas; (4) riqueza de conteúdos inesgotável; (5) interactividade entre utilizadores adaptável em intensidade e profundidade aos desejos dos internautas; (6) personalização em quase todos os parâmetros de utilização.

Actualmente tem surgido um novo conceito de relacionamento com os clientes, o e-CRM que está a ser utilizado por algumas organizações e pelos académicos (Rangs e Greco, 2003). O e-CRM refere-se à gestão da relação com o cliente, por via electrónica (Dyche, 2001). Têm existido muitos debates acerca desta terminologia. Muitos académicos questionam se é real designação ou apenas um golpe de marketing utilizado pelos fabricantes de *software* (Greenberg, 2002). De acordo com Greenberg (2002) e-CRM não deixa de ser CRM, contudo, cada vez mais o CRM deverá caminhar para e-CRM.

2.2.6 - Falhas frequentes nas implementações de CRM

Em muitos casos, a implementação do CRM foi operacionalizada recorrendo-se apenas a mudanças de carácter tecnológico. Para Catalyst (2001) esta interpretação resultou em fracasso em inúmeros casos, pois o CRM contempla outras dimensões, para além da tecnológica:

- a) Implementação de CRM exige mudanças a nível dos procedimentos, da filosofia organizacional e cultural (movendo a orientação centrada no produto, para uma orientação centrada no cliente);

- b) Exige que os responsáveis pela implementação sejam multi-qualificados (o processo requer profissionais com especializações em diferentes áreas e não com formação do tipo generalista);
- c) A procura crescente para novos interfaces de contacto;
- d) O ritmo de desenvolvimento da tecnologia ao nível da arquitectura, plataformas e comunicações móveis é tão grande, que implica que o processo de implementação se actualize cada três meses.

Alcançar uma mudança cultural, adoptar uma estratégia centrada no cliente, implementar processos de multi-canal, constitui um percurso difícil, onerosos e lento. A transformação completa das características de um negócio para enquadrar e implementar o CRM poderá requerer cerca de quatro anos Catalyst (2001).

É fundamental que uma empresa saiba compatibilizar os seus objectivos imediatos de crescimento, com a capacidade de satisfazer as necessidades dos seus clientes, o que por vezes parece contraditório. Para satisfazer ambas as exigências, a implementação de CRM deve ser orientada com uma visão estratégica de longo prazo, mas contemplar também projectos que tragam benefícios imediatos Catalyst (2001).

2.3 – Competências Organizacionais e CRM

De acordo com a literatura, o CRM é proveniente da interacção de cinco dimensões: Estratégia (Navarro, 2002), Cultura (Oliveira, 2000), Tecnologia (Greenberg, 2002), Processos (Greenberg, 2002) e Pessoas (Catalyst, 2001). A figura seguinte apresenta essas dimensões.



Figura 4: Competências Organizacionais para o CRM
 Fonte: Compilado pelo Autor

2.3.1 - Competências organizacionais: Dimensão Tecnologia

Hansotia (2002, p.129) define TI como “o elemento facilitador na execução da estratégia de CRM”, alertando para o desafio da integração de sistemas aquando da implementação tecnológica do CRM.

Para Day (2000), o CRM tem como objectivo angariar múltipla informação e, em última instância, conhecimento sobre um cliente. Um dos requisitos centrais para o CRM é a sua base de dados, a segurança, a qualidade e a integridade dos dados. O CRM compreende tanto o ambiente interno como externo, e os factores chave internos deverão ser integrados na organização e alinhados com os processos de negócio. Estas tecnologias estão concebidas para automatizar funções de vendas e serviços, agregar informação de cliente em bases de dados especiais, designadas por *Data Warehouses*, assim como gerir o relacionamento com os clientes através de um número cada vez maior de pontos de interacção.

2.3.2 - Competências organizacionais: Dimensão Estratégia

Segundo Navarro (2002), CRM é uma estratégia de negócio que consiste em antecipar, conhecer e satisfazer as necessidades e desejos presentes e previsíveis dos clientes. Desta forma, o CRM permite que uma organização tenha resposta para todos os tipos de clientes que possui em carteira, atendendo ao seu ciclo de vida e adaptando a sua estratégia por forma a aumentar a sua satisfação e fidelização através da personalização e rapidez na oferta de soluções (Battista e Verhun, 2000). Os mesmos autores consideram que a utilização de CRM como estratégia implica que haja disciplina nas tomadas de decisão acerca dos clientes, sobre os quais deve incidir a melhoria na aquisição e retenção, de modo a assegurar o investimento nas pessoas, nos processos, no conhecimento e na tecnologia concebida, com o objectivo de incrementar a rentabilidade e solidificar a fidelização.

2.3.3 - Competências organizacionais: Dimensão Cultura

De acordo com Mckenzie (2004), a teoria organizacional sugere que o impacto positivo do CRM no desempenho global de uma empresa, depende da forma como a cultura da organização está integrada e alinhada com os seus objectivos estratégicos e resultados esperados.

Robbins (2001) sugere que a cultura organizacional se reveste de particular importância na implementação de um projecto CRM, dadas as suas características de transversalidade. A percepção de que as culturas organizacionais têm características comuns não significa que não existam sub culturas dentro de uma cultura comum.

Como sugere Zairi (1999), a entrada de novos colaboradores numa organização leva a que estes tenham que assimilar/interiorizar os comportamentos e os valores através de processos de socialização formais e informais, isto é, deverão ser orientados para uma cultura de “learning organization”, trabalho em equipa e responsabilização, tendo contudo autonomia e liberdade de acção no processo de tomada de decisão. De realçar que estes processos são complexos e morosos, implicam muitas vezes, uma alteração da cultura organizacional e das práticas de trabalho.

Gebert et al. (2003) afirmam que o conhecimento de cada cliente é criado, capturado, disseminado, modificado e, constantemente, usado em todos os processos de CRM. Macaulay e Clark (1998) salientam que a cultura organizacional deverá ser reforçada, criada e recriada sempre que um novo colaborador entre para a organização e a represente junto de cada cliente. Desta forma, a organização está orientada para o exterior evidenciando uma mais-valia superior às dos seus concorrentes, centrando-se na satisfação das necessidades do cliente.

2.3.4 - Competências organizacionais: Dimensão Processos

Segundo Thompson et al. (2000), o CRM disponibiliza os meios tecnológicos que possibilitam implementar a filosofia de marketing de relacionamento, no entanto alerta para a necessidade de uma reorganização da empresa centrada no cliente, não se limitando a integrar as tecnologias nos seus processos.

Sawy e Bowles (1997) referem que o serviço de apoio e suporte ao cliente abrange os processos que envolvem a entrega, embalagem, explicação, instalação, reparação, renovação e redesenho das actividades funcionais, que visam incrementar e melhorar a competitividade

dos produtos e serviços. O processo envolve departamentos e divisões da empresa, num esforço de tratar cada cliente da forma mais personalizada possível.

2.3.5 - Competências organizacionais: Dimensão Pessoas

Lloyd (2001) chama a atenção para a necessidade de participação de todos os colaboradores no projecto de CRM. Toda a organização, em menor ou maior grau de envolvimento no projecto, deve ter a consciência da importância da contribuição de cada um para a implementação e desenvolvimento do projecto.

Para Day (2000), a automatização de forças de venda deverá dinamizar todo o processo de venda da organização, sempre centrado no cliente. Deverá incorporar as melhores práticas de vendas recorrendo a pacotes de software, para promover a venda, conquistar e fidelizar clientes, melhorar a gestão das equipas comerciais e do planeamento, assim como a previsão e implementação das medidas de gestão.

Segundo Payne (2003), a automatização de serviços de marketing tem como objectivo o desenvolvimento de novos produtos e serviços, acções de comunicação com o intuito de entregar uma proposta de valor que capte e retenha os clientes.

São diversos os autores que se preocupam com a necessidade da formação dos colaboradores, com as suas aprendizagens e com a melhor forma de interagir com os clientes utilizando a informação disponibilizada pela tecnologia, oferecendo novos produtos e serviços, em vez de sugerirem novos processos (Dibb and Meadows, 2004; Chalmers, 2006; Payne, 2006).

Tendo em vista as dimensões previamente propostas, e considerando a análise das competências organizacionais encontradas na revisão bibliográfica apresentadas por Pedron (2009), a presente investigação considera as seguintes competências organizacionais presentes na Tabela 6.

Tabela 6: Competências organizacionais

Dimensão	Competência	Definição
Tecnologia	...identificar e gerir a TI para o CRM	TI como “o elemento facilitador na execução da estratégia de CRM”, alertando para o desafio da integração de sistemas quando da implementação tecnológica do CRM (Hansotia, 2002).
	...definir o modelo de dados de clientes	Consiste num repositório único, depurado, consolidado e consistente que responde pelo fornecimento de informações confiáveis. Estas informações serão utilizadas como suporte ao processo de tomada de decisão (Greenberg, 2002).
	...segmentar clientes	A segmentação consiste em dividir o mercado global num número bastante reduzido de subconjuntos (segmentos), devendo cada segmento que ser suficiente homogêneo quanto aos seus comportamentos, necessidades e motivações (Burnett, 2001). Desenvolvimento de mecanismos de abstracção que ajudem a classificar e separar os clientes em grupos de acordo com características específicas do negócio da empresa (Peppers e Rogers, 2004).
Estratégia	...conduzir liderança em CRM	CRM enfatiza a responsabilidade dos executivos e do pessoal operacional usando a comunicação face-a-face para iniciar a gestão do relacionamento (Shang et al., 2007).
	...alinhar o CRM e a estratégia do negócio	A tecnologia utilizada como ferramenta na interação com os clientes deverá ser alinhada com a estratégia do negócio, com a cultura organizacional (Rigby et al., 2002; Oldroyd, 2005).
	...desenvolver uma cultura organizacional orientada ao cliente	“O CRM permite às empresas investir nos clientes que são (potencialmente) valiosos, mas também minimizar os seus investimentos em clientes não-rentáveis / não-valiosos” (Verhoef e Donkers, 2001, p. 189).
	...disseminar a filosofia de CRM na organização	Uma cultura orientada para o cliente necessita de uma política coordenada entre os vários departamentos de uma empresa (Oldroyd, 2005).
	...definir produtos e serviços de acordo com as expectativas dos clientes	CRM deve promover todo o processo de venda na organização com clara orientação para o cliente (Day, 2000). Oferecer um produto ou um serviço que vá ao encontro ou exceda as expectativas do cliente (Buttle, 2004).
	...definir o valor do cliente	O valor efectivo entregue ao cliente é resultado de um processo de colaboração mútua entre as partes (comprador-vendedor), como também da interacção de outros <i>stakeholders</i> que incluem, fornecedores, concorrentes, parceiros e outros (Gummesson, 1999). O valor do cliente é composto pelo somatório de duas parcelas: Valor do cliente = Valor Actual + Valor Estratégico (Peppers et al., 1995)
	...perceber as necessidades e expectativas dos clientes	CRM é uma estratégia de negócio que consiste em antecipar, conhecer/satisfazer as necessidades, desejos presentes e previsíveis dos clientes (Navarro, 2002).
		Continua

Dimensão	Competência	Definição
Estratégia	...perceber as necessidades e expectativas dos clientes	A empresa precisa ser proactiva para observar o ciclo de vida do cliente para maximizar o seu lucro agregando valor nas diferentes etapas do cliente (Rigby e Ledinghan, 2004).
	...definir técnicas e procedimentos para a implementação do CRM	A criação de técnicas e regras para a implementação do CRM permite melhorar os procedimentos dos processos (Greenberg 2004).
Cultura	...desenvolver uma cultura organizacional orientada ao cliente	A teoria organizacional sugere que o impacto positivo do CRM no desempenho global de uma empresa, depende da forma como a sua cultura organizacional está integrada e alinhada com os seus objectivos estratégicos e resultados esperados (Mackenzie, 1986).
	...aprimorar a cooperação inter e intra organizacional	A cultura organizacional reveste-se de particular importância na implementação de um projecto CRM, dadas as suas características de transversalidade (Robbins, 2001). Tendo em vista a entrega de um bom serviço ao cliente todas as pessoas da empresa, bem como das empresas parceiras, precisam desenvolver a habilidade de colaboração a fim de partilhar dados e experiências sobre os clientes (Dibb e Meadows, 2004; Chalmeta, 2006; Payne, 2006).
Processos	...redefinir os processos organizacionais para incorporar os conceitos de CRM	O CRM disponibiliza os meios tecnológicos que possibilitam implementar a filosofia do marketing relacional, no entanto alerta para a necessidade de uma reorganização da empresa centrada no cliente, isto é, não basta à empresa integrar as tecnologias nos seus processos (Thompson et al., 2000).
	...comunicar efectivamente com os clientes	São diversos os autores que se preocupam com a necessidade da formação dos colaboradores, com a aprendizagem e com o modo de interagir com os clientes utilizando a informação disponibilizada pela tecnologia, oferecendo novos produtos e serviços, em vez de sugerirem novos processos (Dibb et al., 2004; Chalmeta, 2006; Payne, 2006).
Pessoas	...disseminar a filosofia de CRM na organização	Na implementação do projecto do CRM, todos os colaboradores da organização, com menor ou maior grau de envolvimento no projecto, devem ter a consciência da importância da sua contribuição (Lloyd, 2001). São diversos os autores que se preocupam com a necessidade da formação dos colaboradores, com a aprendizagem e com o modo como interagem com os clientes ao utilizarem a informação disponibilizada pela tecnologia, ao oferecerem novos produtos e serviços, em vez de sugerirem novos processos (Dibb e Meadows, 2004; Chalmeta, 2006; Payne, 2006).

2.4 - Aplicação do CRM em Hotéis

O número de hotéis que investiram no desenvolvimento de programas de CRM tem crescido nos últimos cinco anos, tendo muitos deles implementado uma ou várias estratégias centradas

nos clientes (Songini, 2001). A habilidade das organizações hoteleiras para porem em prática um tratamento personalizado, por cliente, requer uma infra-estrutura tecnológica apropriada e facilitadora para a recolha de dados e um livre acesso às informações relativas aos clientes. A construção de uma base de dados e a sua manutenção foi identificada como sendo um componente fundamental do CRM (Haley e Watson, 2002).

Piccoli et al. (2003) salientam que no sector hoteleiro a competição aumentou, dificultando a standartização das marcas. Destacam igualmente que são factores de competição: (1) a localização; (2) facilidades e descontos; (3) preços. Segundo os autores, estes critérios são analisados e comparados tendo como objectivo a fidelização dos clientes.

Actualmente, os hotéis estão a desenvolver promoções como parte da estratégia de CRM, oferecendo descontos a determinados clientes, de modo a aumentar a taxa de ocupação nos períodos da época baixa (Breffni, 2003). A gestão da taxa de ocupação e a disponibilidade dos quartos baseia-se no tradicional processo de reserva, o que cada vez menos merece atenção por parte dos hotéis. Devem ter como estratégia prioritária o atendimento personalizado para possibilitar o retorno das transacções, permitindo estabelecer um relacionamento de longa duração com os clientes (Breffni, 2003). Neste sentido, os Programas de Fidelização são considerados de extrema importância na construção de relacionamentos estáveis e duradouros (Bretzke, 2000).

Bretzke (2000) identifica os seguintes programas de fidelização de acordo com os modelos de relacionamento, que são:

- a) O Modelo de Recompensas - relacionamento com o cliente e a repetição da compra são recompensados por meio de prémios, bónus, incentivos. O “*frequent travelers program*”, implementado por cadeias de hotéis nos Estados Unidos é um bom exemplo.
- b) O Modelo Educacional – permite a criação de uma comunicação interactiva com o cliente, através de informações que permitem levar informação da organização e actualizar simultaneamente a base de dados de clientes.
- c) O Modelo Contratual – a partir do pagamento de taxas, o cliente pode beneficiar de um pacote de beneficios exclusivo dos membros.
- d) O Modelo de Afinidade – agrupa um conjunto de clientes que compartilham interesses comuns relacionados com o produto/serviço.

- e) O Modelo do Serviço de Valor Agregado – o cliente beneficia de um serviço que está agregado à compra do produto ou ao uso do serviço. Este modelo é usado por redes hoteleiras, prestando o serviço de transporte do aeroporto para o hotel mediante o pagamento de uma pequena taxa aos seus clientes.
- f) O Modelo Aliança – celebração de um acordo por parte de empresas não concorrentes para prestarem um serviço comuns aos clientes.

Cada um dos modelos apresentados tem modos diferentes de criar e manter um relacionamento duradouro e estável com o cliente. Neste sentido cada empresa deverá escolher o modelo que mais se adapte aos desejos e expectativas dos seus clientes.

Segundo Reinartz e Kumar (2002), quando a lucratividade e a fidelidade são consideradas simultaneamente, torna-se claro que clientes diferentes devem ser tratados de forma diferente.

Depois de uma análise à lucratividade dos clientes que fazem parte da carteira da empresa, cada um deles pode ser enquadrado numa das quatro categorias mostradas na Tabela 7: a) clientes **desconhecidos** não são nem lucrativos nem fiéis, por isso a empresa deve o quanto antes identificá-los e não investir nesta relação; b) as **borboletas** representam os clientes lucrativos, mas desleais. A melhor forma de lidar com este grupo é alimentar a relação enquanto possível e durante o curto espaço de tempo que estes clientes continuarem ligados à empresa; c) os **moluscos**¹ são clientes com alta-fidelidade, porém pouco lucrativos. Neste caso a empresa deve procurar descobrir se o cliente tem potencial para se envolver mais do que está; d) os clientes são considerados **verdadeiros amigos**, quando para lá de serem altamente lucrativos, são fiéis à empresa. Cautela e estratégias, não demasiado agressivas, são recomendadas para este grupo.

¹ Tradução livre do autor para a expressão “*Barnacles*”

Tabela 7: Relação entre Fidelização e Lucratividade

Alto Lucro	<p style="text-align: center;"><i>Borboleta (Butterflies)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Boa conjugação entre o que a empresa oferece e a necessidade do cliente • Alto potencial de lucro <p>Acções:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procurar alcançar a satisfação em cada negociação e não a fidelização - Investir na relação somente enquanto ela estiver activa - Desafio chave: suspender o investimento a tempo 	<p style="text-align: center;"><i>Verdadeiros amigos (True Friends)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Boa conjugação entre o que a empresa oferece e a necessidade do cliente • Alto potencial de lucro <p>Acções:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicar com consistência, mas não demasiado regularmente - Procurar alcançar tanto a satisfação em cada transacção como obter a fidelidade - Encantar os clientes de modo a retê-los
Baixo Lucro	<p style="text-align: center;"><i>Desconhecidos (strangers)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fraca conjugação entre o que a empresa oferece e a necessidade do cliente • Fraco potencial de lucro <p>Acções:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Não investir nesta relação - Lucrar sempre e em todas as transacções 	<p style="text-align: center;"><i>Moluscos (Barnacles)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fraca conjugação entre o que a empresa oferece e a necessidade do cliente • Fraco potencial de lucro <p>Acções:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Medir o tamanho carteira do cliente e a participação nela - Se participação na carteira do cliente é baixa, centrar no aumento das vendas - Se a carteira do cliente é pequena, imponha controlo rigoroso de custos
	Clientes de Curto prazo	Clientes de longo prazo

Fonte: Adaptado de Reinartz e Kumar, 2002

Dev e Olsen (2000) relataram que, apesar de os hotéis recolherem uma quantidade considerável de dados sobre os clientes, esses dados raramente são reunidos para criar conhecimento útil sobre os clientes. Cline e Warner (1999) também constataram que a obtenção e utilização das informações dos clientes são frequentemente interrompidas, fragmentadas e demoradas.

A falta de integração de aplicações TIC e do legado proveniente de sistemas concebidos através de linhas funcionais levou à criação de perfis fragmentados dos clientes o que "tem sido relatado como principal razão da duplicação, as inconsistências, e imprecisão dos dados do cliente nos hotéis" (Sigala, 2005).

Para Sigala (2005), o conhecimento baseado no CRM requer:

- a) Uma cultura de hotel, em que toda interacção de cliente é percebida como uma experiência de aprendizagem e cada contacto do cliente deve ser visto como uma oportunidade para aumentar o conhecimento sobre o mesmo, bem como uma oportunidade para recolher novas informações dos clientes (Olsen e Connolly, 2000);

- b) Incentivos e recompensas para os trabalhadores que recolhem, usam e partilham informação relativa às interacções/experiências dos clientes (Siguaz e Enz, 1999);
- c) Redesenhar o processo de recolha de dados sobre os cliente na empresa, concentrando numa única base de dados (Sigala, 2003);
- d) Compreender as preferências e as exigências dos clientes, assim como o modo como os hotéis contribuem ou falham na fidelização dos clientes (Dube e Renaghan, 2000);

A fidelidade é o objectivo primário do marketing de relacionamentos e por vezes equipara-se ao próprio conceito de marketing de relacionamentos (Lloyd, 2001). Este consiste no “processo de identificar e estabelecer, manter e fortalecer relacionamentos com clientes e outros parceiros, de forma lucrativa, de modo a que os objectivos das partes envolvidas sejam atendidos. Alcança-se isso através de trocas mútuas e da capacidade de cumprir promessas” (Gronroos, 1994).

É convicção de Reinartz e Kumaar (2002) que a fidelidade de um cliente é um dos recursos mais valiosos dentro de uma organização, com um menor custo de retenção, com maior disponibilidade para efectuar novas compras e gera maior fluxo de *Word-of-mouth*. Shoemaker e Browen (2003) enfatizam a importância financeira da fidelidade para as empresas. O incremento da fidelidade do cliente é o factor mais importante da performance financeira de longo prazo de uma empresa (Jones e Sasser, 1995).

Breffni, (2003) refere que depois de se identificar os segmentos apropriados a serem alvo do CRM, deve desenvolver-se uma estratégia de suporte da gestão de receitas (*revenue management*) para cada segmento. Neste sentido, encontra-se disponível uma variedade de estratégias de gestão de receitas:

- a) Gestão de receitas tradicional: a aplicação tradicional dos centros gestão de receitas baseada no equilíbrio entre as tabelas de preços e a duração da estadia, como forma de controlar a oferta e a procura. O historial da unidade hoteleira e as reservas correntes são usadas para previsão de estadias curtas, por dia de semana, tipo de quarto e duração. A previsão dos níveis de procura é então avaliada em função da

capacidade disponível, no sentido de obter uma otimização da relação entre as tabelas de preços e o controle de disponibilidade;

- b) Valor de vida útil do cliente² baseado no preço: a LTV baseia-se no valor do ciclo de vida útil do cliente. Em vez de uma tabela de preços dependente da procura, como no modelo tradicional de gestão de receitas, a taxa é atribuída a um determinado indivíduo em função do valor do seu ciclo de vida para a empresa;
- c) Garantias de disponibilidade: estas garantias protegem contra a perda do patrocínio de clientes devido à ausência de um inventário de disponibilidades. Algumas unidades hoteleiras oferecem este tipo de serviço como parte dos seus programas de fidelização. Por exemplo, no âmbito do programa de fidelização do *Marriott*, os membros Platina, que ficam no hotel 75, ou mais, noites por ano, qualificam-se para a “*brand-dependent*” garantia de reserva de 48 ou 72 horas. A questão está em definir quando devem as garantias de disponibilidade ter precedência sobre os controles da gestão de receitas tradicionais, baseados na procura, e quais os clientes que se qualificam para este benefício;
- d) Promoções de curto prazo e *ad-hoc*: Hotéis habitualmente empenhados em algum tipo de actividade promocional para despertar a procura em época baixa. Em vez de enveredarem por campanhas de massa, dirigidas a todos os clientes das suas bases de dados, os hotéis necessitam escolher como alvo clientes específicos. Uma possível abordagem CRM na gestão da procura em época baixa é a de recompensar clientes valiosos com ofertas especiais durante esses períodos. Para além do recurso ao valor do cliente como base para definir o alvo do marketing, as promoções de curto prazo e *ad-hoc* podem desenvolver-se com base no ciclo de vida e/ou no critério de partilha de carteiras. As promoções a curto prazo constituem séries intensivas de promoções, que decorrem ao longo de um curto período de tempo, visam clientes rentáveis com um curto ciclo de vida. Promoções *ad-hoc* consistem em actividades promocionais regulares, que ocorrem em longos períodos de tempo e são desenhadas para aumentar a partilha de carteiras de clientes de longa duração.

² Tradução própria de “Life Time Value.” (LTV)

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

No presente capítulo é desenvolvida a metodologia de investigação baseada nas teorias dos paradigmas de investigação em ciências sociais e fundamenta o plano de investigação nas suas várias etapas.

3.1 - Paradigmas de investigação em ciências sociais

Creswell et al. (2002) mencionam a existência de duas abordagens dominantes sobre os paradigmas de investigação: a qualitativa (corrente construtivista) e a quantitativa (corrente positivista). A investigação qualitativa consiste num processo de investigação realizado em contexto natural, procurando entender a perspectiva do actor social, no âmbito da compreensão de um problema social ou humano nas suas várias vertentes e perspectivas. Na posse dos dados, pretende-se construir uma abordagem complexa e global, do fenómeno objecto da investigação (Dobbin e Gatowski, 1999).

Strauss et al., apud Veríssimo (2004) definem a investigação qualitativa como sendo “qualquer tipo de investigação que produz conclusões não pela via da análise estatística mas por outros meios de quantificação”. A investigação quantitativa é uma investigação no seio de um problema já identificado, procurando testar as variáveis da teoria, com vista à validação empírica das hipóteses formuladas (Creswell, 2008).

Creswell et al. (2002), a propósito da disputa quantitativo-qualitativo, assinalam que é perfeitamente possível a combinação de metodologias diversas no estudo de um determinado fenómeno, o que denomina de triangulação. Segundo os autores, essa opção de investigação permite uma abordagem mais ampla, quer no esforço da descrição, quer na explicação e compreensão do objecto de estudo.

3.2 – Estratégia de investigação

Segundo Yin (1994), cada metodologia de investigação pode ter vantagens e desvantagens, de acordo com o tipo de questão de investigação, o controlo do investigador sobre o objecto de investigação e o foco sobre fenómenos contemporâneos ou históricos. O estudo de caso é uma estratégia de investigação apropriada quando se pretende estudar um fenómeno contemporâneo, no seu contexto natural (Bensabast et al., 1987; Yin, 1994).

Neste estudo, a estratégia de investigação será baseada no estudo de caso único. A questão para a investigação, explicada pela natureza e utilização do estudo de caso baseado em entrevistas semi-estruturadas, parece ser o método mais apropriado. Através da utilização do estudo de caso é possível “efectuar perguntas pertinentes captar a riqueza do comportamento organizacional” (Gable, 1994, p.113) e produzir explicações mais complexas acerca do fenómeno a investigar.

De forma sintética, Yin (1989) apresenta três aplicações para o Método do Estudo de Caso, que me proponho utilizar:

1. Descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
2. Fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada;
3. Explorar aquelas situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

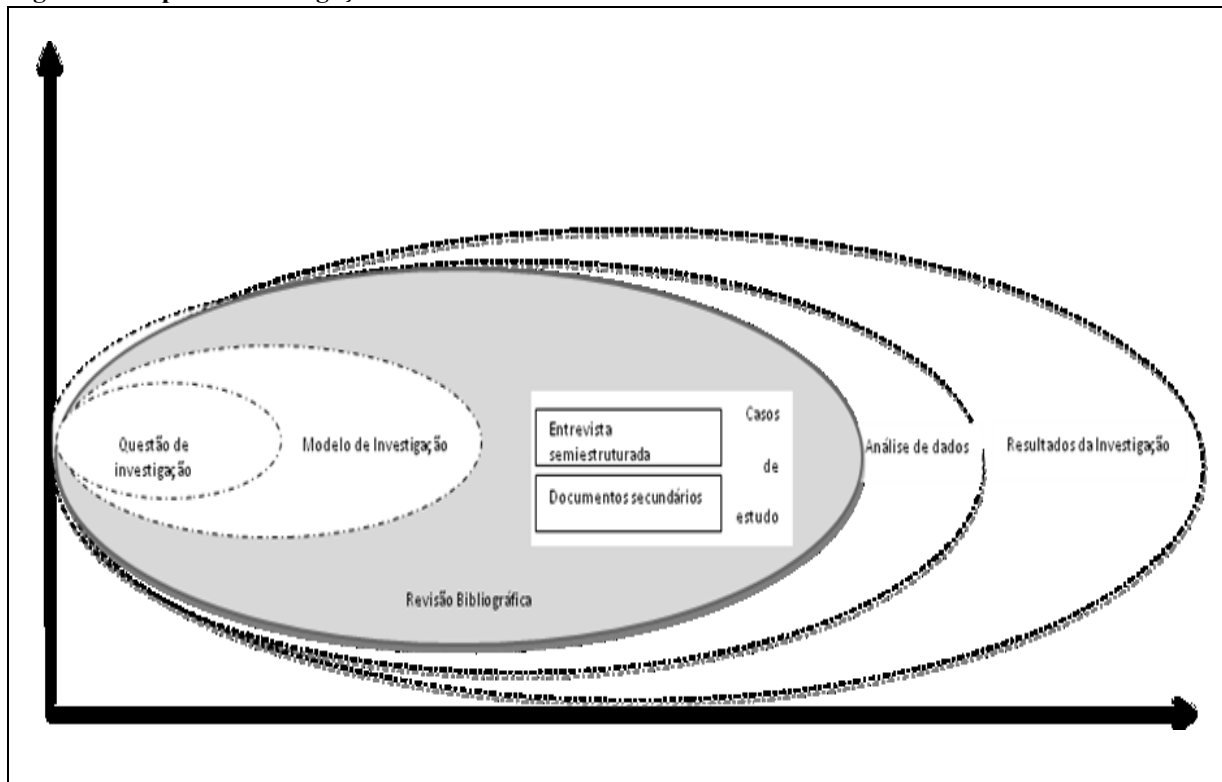
A presente investigação procura responder à seguinte questão: “Quais as competências organizacionais que um hotel necessita de desenvolver para implementar com sucesso a estratégia de CRM?”

Para tanto foi realizado um estudo de caso no Grupo Pestana. Quanto à recolha de dados, e de acordo com o proposto por Yin (1989), procurou-se utilizar múltiplas fontes de evidência. Os principais métodos e fontes de recolha de dados foram: (1) internet, que forneceu dados históricos e informações mais recentes da empresa; (2) análise documental e de arquivos, a partir de publicações institucionais sobre a história e o perfil da empresa e do grupo e outra documentação fornecida pela empresa; (3) entrevista (Anexo B).

Estes procedimentos foram descritos detalhadamente num protocolo de recolha de dados, conforme sugerido por Yin (2001), e constam no Apêndice.

A Figura 5 representa as diversas fases que o projecto de investigação percorreu.

Figura 5: Etapas da investigação



Fonte: Elaborado pelo autor

3.3 – Recolha de Dados

A recolha de dados desenvolveu-se entre Setembro 2009 e Dezembro de 2010. Os dados foram recolhidos junto do Grupo Pestana Hotéis, tendo sido o principal método de recolha, a realização de entrevistas semi-estruturadas, complementadas pela recolha de material escrito sobre os projectos de CRM.

As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas junto de três responsáveis da empresa. A primeira foi com o Director do hotel responsável pela área de CRM do Grupo Pestana, com o intuito de perceber a visão global do hotel e compreender as estratégias empreendidas.

A segunda foi com a Responsável pelo *Front-office Manager* e teve o objectivo de compreender de que modo as estratégias em termos de (CRM), definidas pela Administração,

são operacionalizadas. Considerou-se como a terceira entrevista, a peça publicada no *PT Prime* (2009) com o Director de Sistemas de Informação do Grupo Pestana, que por razões profissionais e apesar da insistência, não se mostrou disponível, pelo que não foi possível entrevista presencial. Ainda assim, conseguimos compreender quais as estratégias adoptadas na integração de sistemas de informação, desenho dos processos e qual o papel do CRM na definição dos mesmos.

As entrevistas foram agendadas por *email*, onde foi apresentada uma breve explicação dos objectivos da investigação e o comprometimento do investigador em preservar os dados recolhidos apenas para fins académicos. As entrevistas presenciais realizaram-se em horário laboral nos dias dez Fevereiro e catorze de Abril de 2010 no Hotel Palace, em Lisboa. As entrevistas tiveram uma duração de 40 minutos. A par do material recolhido nas entrevistas e no interior do hotel, foram recolhidos outros dados secundários extraídos do *site* da empresa e dos relatórios de conta desde 2006 a 2009.

O recurso a múltiplos métodos de recolha de informação visou possibilitar uma triangulação, que permite uma mais forte validação dos dados recolhidos.

3.4 Análise dos Dados

O primeiro passo foi a transcrição das entrevistas para formato digital de forma a que os dados pudessem ser trabalhados no *software* Nvivo. Posteriormente, foram definidas as categorias iniciais de análise (estratégias, cultura, processos, pessoas e tecnologia). De seguida, procedeu-se à inserção e categorização de todo o material no *software* Nvivo 9. Essa categorização teve em consideração o referencial teórico na qual os “*nodes*” são as dimensões previamente definidas, e os “*nodes* filhos” são as competências organizacionais de cada dimensão. A Tabela 8 apresenta a categorização.

A esta etapa seguiu-se uma leitura detalhada de todo o material recolhido, tendo em vista a categorização proposta. De salientar que cada identificação de uma nova categoria (*free nodes*) sobre o material recolhido, levou o investigador a retomar a análise dos textos anteriores de forma a obter uma cobertura completa da informação pretendida. A figura seguinte ilustra a categorização efectuada. Procurou obter-se uma compreensão profunda do discurso dos entrevistados extraíndo apenas o conteúdo válido para a investigação. Esta é uma técnica de análise de dados proposta por Bardin (1977), denominada “análise de conteúdo”.

Tabela 8 : Categorização dos dados no Nvivo 9

The screenshot displays the NVivo 9 software interface. The main window shows a list of 'Free Nodes' categorized under 'Free Nodes'. The interface includes a menu bar (File, Home, Create, External Data, Analyze, Explore, Layout, View) and a toolbar with various icons for document, external, memo, audio, video, node, relationship, folder, search folder, set, create as set, add to set, add set members, source classification, node classification, attribute, relationship type, and create as. The left-hand navigation pane shows a tree structure with 'Nodes' expanded, including 'Cases', 'Free Nodes', 'Tree Nodes', 'Relationships', and 'Matrices'. The main area displays a table of 'Free Nodes' with the following data:

Name	Sources	References	Created On	Created By	Modified On	Modified By
Estrategia	0	0	18-01-2002 11:40	XPTO	10-01-2011 0:06	XPTO
Alinhar CRM e a estratégia do negócio	5	22	10-01-2011 0:07	XPTO	22-01-2011 23:01	XPTO
Conduzir liderança em CRM	7	23	10-01-2011 0:07	XPTO	22-01-2011 23:01	XPTO
Definir o valor do cliente	3	3	10-01-2011 0:07	XPTO	22-01-2011 22:39	XPTO
Definir produtos e serviços de acordo com as exp	20	46	10-01-2011 0:07	XPTO	22-01-2011 23:42	XPTO
Definir técnicas e procedimentos CRM	3	7	10-01-2011 0:07	XPTO	22-01-2011 22:56	XPTO
Desenvolver cultura Organizacional orientada ao	3	10	10-01-2011 0:08	XPTO	22-01-2011 23:05	XPTO
Disseminar a filosofia de CRM na organização	6	12	10-01-2011 0:08	XPTO	22-01-2011 23:28	XPTO
Perceber as necessidades e expectativas dos clie	20	75	10-01-2011 0:08	XPTO	22-01-2011 23:44	XPTO
Pessoas	0	0	18-01-2002 11:40	XPTO	10-01-2011 0:08	XPTO
Disseminar a filosofia de CRM	7	23	10-01-2011 0:08	XPTO	22-01-2011 23:44	XPTO
cultura	0	0	18-01-2002 11:40	XPTO	10-01-2011 0:05	XPTO
Aprimorar a cooperação inter e intra organizacion	1	1	10-01-2011 0:06	XPTO	14-01-2011 1:48	XPTO
Desenvolver cultura organizacional orientada ao c	2	3	10-01-2011 0:06	XPTO	22-01-2011 22:56	XPTO
Processos	0	0	18-01-2002 11:41	XPTO	10-01-2011 0:09	XPTO
Comunicar efectivamente com os clientes	3	4	10-01-2011 0:09	XPTO	22-01-2011 23:04	XPTO
Redefinir os processos organizacionais	5	15	10-01-2011 0:09	XPTO	22-01-2011 23:42	XPTO
Tecnologias	0	0	18-01-2002 11:41	XPTO	10-01-2011 0:09	XPTO
Definir o modelo de dadosde clientes	8	36	10-01-2011 0:09	XPTO	22-01-2011 23:45	XPTO
Identificar e gerir TI	8	40	10-01-2011 0:09	XPTO	22-01-2011 23:43	XPTO
Segmentar clientes	8	28	10-01-2011 0:10	XPTO	22-01-2011 23:46	XPTO

The bottom status bar shows 'XPTO 21 Items'.

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo é dedicado à caracterização do sector hoteleiro em Portugal, à apresentação, análise e exposição dos resultados do estudo de caso.

4.1 – Grupo Pestana: Descrição da empresa

O Grupo Pestana³, cuja origem remonta a 1972, por ocasião da fundação da M&J Pestana – Sociedade de Turismo da Madeira, desenvolve a sua actividade principalmente no sector do turismo, tendo ainda interesses na indústria e nos serviços.

Em 4 décadas, o seu crescimento foi significativo e afirmou-se como o maior grupo português no sector do turismo, estando já presente em 3 continentes. As suas duas marcas de hotelaria - *Pestana Hotels & Resorts* e *Pousadas de Portugal* - detêm 85 unidades hoteleiras e cerca de 9.000 quartos.

É o único grupo hoteleiro português a fazer parte do Top 100 das empresas hoteleiras mundiais e, segundo dados publicados pela revista norte americana “*Hotels*”, a marca *Pestana Hotels & Resorts* e *Pousadas de Portugal*, ocupa a 93ª posição no “*Corporate 300 Ranking*” e apresenta-se na 44ª posição no ranking mundial das cadeias hoteleiras, tendo em conta o número de unidades. Segundo o *rating* da revista *Hotel Management International*, figura na posição 26ª do *European Hotel Survey 2010*.

A marca Pestana, que lidera actualmente o sector do Turismo, foi distinguida em 2010 pelo *Brand Valuation Forum*, como uma das mais valiosas de Portugal e avaliada em cerca de 104 milhões de Euros.

O Grupo Pestana continua o seu processo de internacionalização hoteleira e tem presença consolidada em 9 países - Portugal, Inglaterra, Brasil, Argentina, Venezuela, Moçambique, África do Sul, Cabo Verde e São Tomé e Príncipe. Está prevista para breve a abertura do *Pestana Miami*, nos Estados Unidos da América e em Berlim, na Alemanha.

³ Toda a informação foi fornecida pelo grupo Pestana ou encontra-se disponível em www.pestana.com

O Grupo anunciou recentemente a sua presença no Uruguai, com a abertura do novo cinco estrelas Pestana Montevideo, em Marrocos, através de um acordo para a gestão de um novo condo-hotel de luxo em Casablanca, e em Angola, com a construção de um hotel na capital Luanda, todos com inauguração prevista para 2013.

Recorde-se que o conjunto das operações do Grupo Pestana, nos três continentes e 9 países onde está presente, registaram em 2007 receitas totais na ordem dos 455.000 Milhares de Euros, a que correspondeu um EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) de 120 Milhões de Euros.

4.2 – Análise das competências organizacionais do Hotel Pestana Palace

Neste ponto iremos identificar as dimensões e as competências organizacionais de CRM que no decorrer do estudo encontramos no Hotel Pestana Palace.

4.2.1 – Competências da dimensão: Tecnologia

A dimensão tecnologia envolve as competências:

- ✓ Identificar e gerir a TI para o CRM

De acordo com as entrevistas realizadas e o material secundário recolhido, percebe-se que a tecnologia surgiu da necessidade de consolidar a informação das várias bases de dados de clientes dispersos na organização, as recolhidas pela central de reservas, cooptadas pelo sistema Opera e das recolhidas pelo *front-office*, quando do *check-in* e *check-out* dos clientes.

Nas palavras do responsável pelo CRM e do Director de Sistemas, o CRM é uma ferramenta que permite essa consolidação de informação. A necessidade da sua implementação prendeu-se sobretudo com a vontade de promover a eficiência interna.

“...Vejo o CRM numa questão... é uma ferramenta tecnológica mas tem que ser uma estratégia...”[PF].

O processo de implementação do CRM desenvolveu-se, basicamente, em 4 fases:

- Fase 0 - Integração – a escolha do *software* de CRM (Microsoft Dynamics CRM) tendo por base um dos seus requisitos mais importantes, a capacidade de integração

com outras plataformas, assim como a possibilidade de extracção e *reporting* da informação do sistema Opera (*MICROS OPERA Enterprise Solution*).

- Fase 1 - *Corporate Sales* – com a ferramenta já implementada, apostou-se na personalização do atendimento pela central de reservas, contudo a implementação do CRM junto do *front-office* não foi ainda operacionalizada.
- Fase 2 - Marketing – Os colaboradores do marketing são os *heavy users* do CRM onde passaram a efectuar campanhas de marketing mais competitivas.
- Fase 3 - Atendimento e Serviço a Clientes – Melhoria contínua da prestação de serviço aos clientes.

✓ Definir modelo de dados dos clientes

Uma das etapas mais críticas e complexas no âmbito do projecto de CRM, essencial para o sucesso, foi a migração e limpeza para proporcionar a qualidade de dados, tendo em conta o grande volume de informação recolhida. Segundo o Director de Sistemas, só foi possível migrar os dados referentes a contactos, nomeadamente os de telefone e *email*.

Para além do CRM, a empresa utiliza o sistema Opera, tendo sido desenvolvidos no âmbito do projecto de CRM os mecanismos necessários à articulação entre os dois. O Director de Sistemas de informação, responsável pela implementação do projecto, considera que a solução adoptada é um sucesso e que trouxe benefícios para a organização. Segundo esse entrevistado, com apenas um ano decorrido sobre a implementação do sistema, houve o retorno do investimento. “...*A implementação foi iniciada em 2007, a entrada em produção ocorreu em 2008 e, com um ano de utilização do sistema, o investimento ficou pago...*”[JM].

✓ Segmentar clientes

A solução do CRM teve muito em consideração a resposta aos processos comerciais já existentes, mas ao mesmo tempo sentia-se a necessidade de promover uma maior eficiência na segmentação de clientes.

Actualmente os clientes são segmentados e acompanhados de forma distinta em função daquele em que se enquadram (por tipologia de unidades de acolhimento: hotéis e pousadas; diferentes tipos de cartão: Platina, o *Unlimited*, o *Prestige*, Clube, *Elite*; por tipologias de reservas: por *net*, por *corporate*; por parcerias, TAP (programa Victoria); AVIS.

O Director de Sistemas deixou claro, mais uma vez, que os objectivos delineados na empresa pelo departamento de marketing são fundamentais para a sua estratégia.

“...A área de marketing seria a prioridade do CRM, destacando se a vertente de marketing analítico e a realização e gestão de campanhas, com ganhos significativos para a organização, primeiro com uma perspectiva nacional e, numa segunda fase, com uma visão global, a reflectir a presença internacional do Grupo...”[JM].

No entanto, deparamo-nos com uma contradição, o departamento de marketing tem reduzida expressão na empresa.

“...Como vos disse, marketing é tabu nesta empresa, departamento de marketing próprio não existe. O sistema está, o projecto está ligado com a parte de e-commerce e com a parte de sistemas. ...”[PF].

Neste sentido, as decisões relativas às segmentações estão concentradas no departamento IT.

“...Todo o trabalho de consolidação de informação permitiu desde logo abrir novas possibilidades de segmentação, com base num melhor conhecimento dos clientes, factor que permitiu desenvolver campanhas mais direccionadas, com resultados superiores. ...”[JM].

4.2.2 – Competências da dimensão: Estratégia

A dimensão envolve as competências:

- ✓ Conduzir liderança em CRM

A gestão de topo tem uma visão positiva sobre a importância da solução CRM. O projecto foi da iniciativa do Director de Sistemas de Informação, patrocinado pela Administração.

“...É uma prioridade, portanto, a nível da questão organizacional da empresa, projecto patrocinado pela administração...”[PM].

- ✓ Alinhar o CRM e a estratégia do negócio

De acordo com as entrevistas, constatou-se que a organização denotou uma preocupação com os seus movimentos estratégicos, quer pelo enfoque colocado no cliente, quer por um suporte da gestão de topo em todos os projectos estratégicos.

“...Para isso são necessárias melhores estratégias empresariais, que se consubstanciam em mais e melhores ofertas de produtos e serviços que tragam maior valor aos clientes...”[PF].

✓ Desenvolver uma cultura organizacional orientada ao cliente

Pode-se perceber que a adopção de uma cultura organizacional orientada ao cliente é uma preocupação constante da administração.

Apesar de a implementação do CRM não ser ainda uma realidade efectiva em todas as áreas da empresa, é visível um conjunto de sinergias que se operacionalizam com foco no cliente, a partir sobretudo do *tracking* das reservas efectuadas no *site* tendo por base as *newsletters* enviadas por *email*.

Quando ocorrem contactos entre o cliente e a central de reservas, o operador desempenha um papel chave no processo, pois a partir do conjunto de informações disponíveis na base de dados, consegue na maioria das vezes concretizar a venda de produtos da empresa indo ao encontro das expectativas do cliente.

✓ Disseminar a filosofia de CRM na organização

Existe uma clara consciência de que a disseminação da filosofia de CRM na organização se encontra a dar os primeiros passos. Apesar desta preocupação, ao longo do estudo de caso pode perceber-se que o processo se encontra ainda muito centrado na equipa de TI que é responsável pela exportação de dados do sistema Opera para o CRM, assim como da sua análise ao nível da pesquisa e segmentação.

✓ Definir produtos e serviços de acordo com as expectativas dos clientes

Segundo os entrevistados, a continuidade do projecto deverá passar a ser conduzida pela direcção marketing/comercial, de forma a aumentar a exploração das capacidades desta ferramenta. Neste sentido a equipa CRM é responsável por dar a conhecer aos hotéis todas as campanhas promocionais enviadas aos clientes, de forma generalista por *newsletters* a fim de preparar os diferentes serviços para o melhor acolhimento ao cliente. “...*Nas promoções de Páscoa, são as colegas do CRM que colocam no nosso site (página da internet) ...*”[LS].

✓ Definir o valor do cliente

Podemos constatar uma preocupação pela gestão do topo da organização na definição do valor de cliente, no entanto encontra-se ainda numa fase inicial e necessita de maior consolidação. O grupo procura promover a fidelização dos seus clientes, proporcionando-lhes, a satisfação durante a sua estada. A carteira de clientes cartão e o acolhimento a VIPs, como por exemplo

da cantora Madona, ilustra a fidelização dos clientes e é reveladora da qualidade dos seus serviços que em muito prestigiam o bom nome do hotel.

- ✓ Perceber as necessidades e expectativas dos clientes

Segundo o Responsável pela área de CRM, o Grupo Pestana reconhece a importância de conhecer cada vez melhor os seus clientes e de manter um relacionamento tão próximo quanto possível. Segundo o entrevistado, o Grupo possui apenas 20 % de capacidade de captação dos clientes.

Torna-se necessário demonstrar ao cliente a real utilidade da recolha de dados como: contactos de *email* e telefone, para que os serviços de CRM possam dar a conhecer todas as campanhas promocionais, que ocorrem ao longo do ano, e para que a central de reservas possa adequar os pacotes às necessidades manifestadas por cada um dos clientes ou mesmo conceber e oferecer outras campanhas mais direccionadas.

A empresa já começa a dispor de dados com estas preferências que poderão em breve contribuir para uma nova estratégia de fidelização. “...*Isso já colocamos, porque muitas vezes o cliente ao fazer a reserva, dá essa preferência (...) os clientes que fazem parte da leading, recebemos da própria leading um relatório com o número do leader club do cliente ...*”[LS].

- ✓ Definir técnicas e procedimentos para a implementação do CRM

A nova solução implementada levou a organização a equacionar e repensar os procedimentos de recolha dos dados. As necessidades de formação associadas aos procedimentos e técnicas do CRM, sentidas pela equipa do *front-office*, tem constituído um travão à sua plena implementação. A recolha de nome, morada, telefone e *email*, continuam a ser os elementos base a serem recolhidos.

Mesmo assim, é comum os clientes fazerem o *check-in* e não deixarem estas informações. A equipa do *front-office* ainda não está preparada para perceber o grau de importância da recolha destes dados. É preciso desenvolver um trabalho de estímulo e incentivo junto deste grupo de colaboradores.

4.2.3 – Competências da dimensão: Cultura

A dimensão envolve as competências:

- ✓ Desenvolver uma cultura organizacional orientada ao cliente

Apesar de o relatório de contas de 2006 referir que existe uma cultura integrada com forte partilha de consensos e valores focados no cliente, constata-se contudo que as formas de actuação são diferentes e encontram-se pouco articuladas.

A forte valência das equipas do *front-office* e da central de reservas presta ao cliente um trabalho de valor, mas não consegue partilhar os dados da forma que a organização e o modelo de CRM pretendem. Nesta competência muito haveria a fazer. É preciso dinamizar os grupos e possibilitar interacção nas suas funções. Só assim será possível potenciar a utilização do CRM, ir ao encontro das necessidades do cliente e descobrir o que ainda há a fazer por ele.

Esta organização revela uma apetência para as inovações tecnológicas que, na sua maioria, são aceites pelos utilizadores que as vêem como vantagem no desempenho das suas tarefas.

- ✓ Aprimorar a cooperação inter e intra organizacional

Hoje em dia assiste-se à preocupação de partilha de informação pelos hotéis do grupo. Os dados recolhidos pelas equipas do *front-office* são disponibilizados aos restantes através do sistema Opera.

No que respeita aos diferentes níveis hierárquicos e hotéis pertencentes ao grupo Pestana, esta partilha é mais fraca. Segundo a responsável pelo *front-office*, verificou-se que a partilha de informações é mais efectuada nos hotéis em Lisboa, Cascais, Sintra e Porto.

Os dados recolhidos pelo *front-office*, através do sistema Opera são enviados para a central de reservas, que os regista. Contudo, os dados recolhidos por esta, quando do contacto com cliente não chegam aos hotéis. O cliente portador de cartões está associado a uma base de dados da central de reservas, mas estes dados não são encaminhados para os hotéis. Quando o cliente se apresenta no hotel, a equipa do *front-office* não tem elementos disponíveis no sistema Opera para o identificar, a não ser através da apresentação do cartão de cliente.

4.2.4 – Competências da dimensão: Processos

A dimensão envolve as competências:

- ✓ Redefinir os processos organizacionais para incorporar os conceitos de CRM

O Organização sentiu a necessidade de implementar a alteração de um conjunto significativo de processos. A adopção de novas formas de recolha de dados, fornecidos pela interacção com o cliente (*site, newsletter*), a criação e gestão de bases de dados implicou uma nova visão sobre a ferramenta e promoveu um comportamento pró-activo e adequado às necessidades do cliente.

Segundo o Director de Sistemas, a informação deverá estar organizada por cliente e não por transacção, para que o cliente possa obter a mesma informação através de qualquer meio pelo qual comunica com a organização. Da mesma forma, é importante que seja possível à organização aprender algo mais sobre o cliente em cada interacção realizada, permitindo obter uma visão completa dos seus hábitos e possibilitando a tomada de decisões estratégicas e valiosas. A falta de um director comercial pode ser a causa da desarticulação ao nível dos processos que, associada à falta de formação das equipas de *front-office*, conduz à lentidão na incorporação dos processos inerentes ao CRM.

- ✓ Comunicar efectivamente com os clientes

Com a implementação da ferramenta, a organização passará a segmentar clientes de acordo com o seu comportamento, perfil e preferências concebendo várias campanhas. Nesse sentido, o papel da recepção continuará a ser vital, bem como o da central de reservas. “...*Temos sensibilizado recepções para preencherem, no sistema de front-office, o Opera, quando do check-in, os dados que nos permitam identificar de facto o cliente em causa...*”[JM].

Compreende-se que com o auxílio da tecnologia é possível obter um conhecimento profundo das características, expectativas e preferências do cliente e manter uma relação mais personalizada e mais eficiente, percepcionando o valor dos relacionamentos estabelecidos com os clientes e até mesmo manter uma relação orientada para a sua retenção. “...*Todo o trabalho de consolidação de informação permitiu desde logo abrir novas possibilidades de segmentação, com base num melhor conhecimento dos clientes, factor que permitiu desenvolver campanhas mais direccionadas, com resultados superiores. ...*”[JM].

Melhorar de forma constante a qualidade do serviço prestado aos clientes, visando um elevado grau de satisfação, levou à implementação do *software Lowest Rate Available (LRA)*. “...É através desse sistema que os clientes respondem. Hoje em dia isso é feito automaticamente, portanto, neste momento a nossa preocupação é pedir o email...”[LS].

4.2.5 – Competências da dimensão: Pessoas

- ✓ Disseminar a filosofia de CRM na organização

Os clientes da organização são fundamentais para a sobrevivência no mercado. Com a implementação da tecnologia, as actividades da organização passaram a estar ao serviço das necessidades dos clientes. Quando a implementação do sistema permitir que o número de cliente seja um dado de acesso à central de reservas e ao *front-office* dos hotéis, teremos a base de dados preparada para direccionar acções e personalizar o atendimento.

“...Se um cliente contacta a central de reservas e fornece o número de Bilhete de Identidade ou de um cartão de fidelização, ao operador tornar visualizar informação sobre o mesmo que facilita o atendimento e pode ser crucial para finalizar a venda ...”[JM].

“...Sendo certo que os colaboradores do marketing são os heavy users do CRM...”[JM].

Não foram contempladas na definição dos objectivos para os utilizadores do sistema algumas métricas relacionadas com a utilização do CRM. O responsável pelo CRM está neste momento a desenvolver esforços nesse sentido.

Segundo a responsável pelo *front-office* do Hotel Pestana Palace a formação é uma área pouco dinâmica na organização no que respeita sobretudo à utilização do CRM.

“...Ainda há outra coisa, muitas vezes essa informação é passada por mail, não é a mesma coisa, podem-nos mandar um mail a dizer temos agora uma nova ferramenta que nos vai ajudar nisto e naquilo, mas isso não é o melhor meio de o fazer, porque muitas vezes, temos n emails para ler, se calhar aquele, nova ferramenta, ok, se calhar até lemos superficialmente, nem prestamos muita atenção, portanto eu acho que, o certo para fazer isso, não é fazê-lo por email, é realmente sentar as pessoas numa sala, fazer uma apresentação do sistema como deve ser...”[LS].

4.2.6 – Resumo do caso na *framework* empírica

De seguida é apresentada a tabela 9, que corresponde à análise comparativa entre a teoria e a realidade percebida para cada competência organizacional.

Tabela 9: Mapa de análise comparativa entre a teoria e realidade percebida para cada competência organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor

Dimensão	Competência	Teoria	Prática	Análise Crítica
Tecnologia	...identificar e gerir a TI para o CRM	TI como “o elemento facilitador na execução da estratégia de CRM”, alertando para o desafio da integração de sistemas quando da implementação tecnológica do CRM.	Verificou-se que o Grupo Pestana decidiu avançar em 2007, com um processo de consolidação de informação de clientes, com base num sistema de CRM, tendo optado pelo <i>Microsoft Dynamics</i> CRM. Um dos requisitos da escolha deste <i>software</i> foi a capacidade de integração desta plataforma com outras plataformas já existentes, bem como a sua capacidade de extracção e <i>reporting</i> da informação.	A integração de sistemas é um aspecto que é referido na teoria e que se comprova na prática pela migração de dados que é realizada do sistema Opera, para o CRM, dada a compatibilidade dos dois sistemas.
	...definir o modelo de dados de clientes	Consiste num repositório único, depurado, consolidado e consistente que responde pelo fornecimento de informações confiáveis. Estas informações serão utilizadas como suporte ao processo de tomada de decisão.	Verificou-se a necessidade de constituir uma única base de dados de clientes, a partir de um conjunto de informações dispersas pelas diferentes fontes (<i>front-office</i> , cartões de fidelização, registos na central de reservas, registos no <i>site</i>). Foi necessário desenvolver procedimentos e pequenas aplicações para tratamento dos dados existentes, antes da migração dos dados para a solução implementada.	O que é proposto pela teoria tem eco na prática. A partir do preenchimento dos campos obrigatórios constantes do “ <i>dashboard</i> ” usado pelo <i>front-office</i> , o hotel constitui uma base de dados de clientes contemplando nome, morada, contactos, histórico de estadias em Hotéis e Pousada do Grupos, que lhe permite cada vez mais personalizar o atendimento ao cliente.
	...segmentar clientes	A segmentação consiste em dividir o mercado global num número bastante reduzido de subconjuntos (segmentos), devendo cada segmento que ser suficiente homogéneo quanto aos seus comportamentos, necessidades e motivações.	Verificou-se que o trabalho de consolidação de informação realizado pelo hotel, permitiu abrir novas possibilidades de segmentação e de direccionamento de campanhas. Consideram como critérios de segmentação, os geográficos, consumo, tipologia de unidades de acolhimento, tipos de cartão, tipologias de reservas.	Um ponto de concordância entre a teoria e a prática, é a segmentação de clientes. O hotel segmenta os clientes de acordo com o seu perfil e preferências. Deste modo, a Administração, define e lança campanhas específicas para cada segmento de mercado tendo por base as informações do banco de dados (<i>data mining</i>).
				Continua

Dimensão	Competência	Teoria	Prática	Análise Crítica
Estratégia	...conduzir liderança em CRM	CRM enfatiza a responsabilidade dos executivos e do pessoal operacional usando a comunicação face-a-face para iniciar a gestão do relacionamento.	Em termos estratégicos, houve uma aposta na centralização das Tecnologias de Informação do Grupo, central de reservas, e área de comércio electrónico.	Existe uma convergência entre o que é proposto pela teoria e o que é realizado na prática. Constatou-se que a nível organizacional, a implementação do projecto CRM foi patrocinado pela Administração e liderado pelo Director de Sistemas.
	...alinhar o CRM e a estratégia do negócio	A tecnologia utilizada como ferramenta na interacção com os clientes deverá ser alinhada com a estratégia do negócio, com a cultura organizacional.	Verificou-se que o hotel continua o programa de modernização, ao nível dos sistemas de <i>front-office</i> (Opera) e de <i>back-office</i> (SAP), por forma a satisfazer as necessidades dos clientes e estabelecer com eles uma relação de longa duração.	Um novo ponto de concordância entre o que é proposto pela teoria e o que é realizado na prática, O conhecimento do cliente é prioridade no hotel, que passa pela identificação no momento da reserva e pela recolha de dados oriundos das diferentes fontes de contacto com o cliente, de forma a poderem oferecer-se propostas de valor.
	...desenvolver uma cultura organizacional orientada ao cliente	“O CRM permite às empresas investir nos clientes que são (potencialmente) valiosos, mas também minimizar os seus investimentos em clientes não-rentáveis / não-valiosos”.	Apesar de os produtos/serviços oferecidos pelo hotel serem <i>standard</i> , são adaptados às expectativas dos clientes tendo em conta a importância de se prestar uma especial atenção às suas necessidades e expectativas. O projecto de CRM e o programa de fidelização são prioridades da gestão de topo e tem o apoio e reconhecimento dos restantes níveis hierárquicos.	Um ponto de concordância entre a teoria e a prática, é que o investimento na fidelização do cliente é mais rentável que num cliente novo. A fidelização do cliente produz efeitos ao nível da redução dos custos e aumento dos lucros para a empresa, dado que um cliente fiel compra mais em menos tempo e é menos sensível ao preço.
	...disseminar a filosofia de CRM na organização	Uma cultura orientada para o cliente necessita de uma política coordenada entre os vários departamentos de uma empresa.	Constatou-se a importância do <i>Data Warehouse</i> , tendo em vista a constituição de um sistema integrado de apoio à gestão para as áreas operacionais e para a gestão de topo do grupo.	Um novo ponto de concordância entre o que é proposto pela teoria e o que é realizado na prática, O Presidente do Conselho de Administração do Grupo Pestana, salientou a importância da criação de uma plataforma integrada de reservas para todas as unidades do Grupo em Portugal, envolvendo a área de rede, comunicações, passando pelo <i>back-office</i> e <i>front-office</i> . Reforça ainda junto dos colaboradores do <i>front-office</i> e do <i>call center</i> da importância na qualidade do relacionamento com o cliente e da recolha de dados.
				Continua

	Competência	Teoria	Prática	Análise Crítica
Estratégia	...definir produtos e serviços de acordo com as expectativas dos clientes	Oferecer um produto ou um serviço que vá ao encontro ou exceda as expectativas do cliente.	Podemos verificar a aposta na mudança e na inovação, através de novos modelos de negócio (<i>timeshare</i> , exploração do Casino <i>Park Hotel</i> , gestão da rede de Pousadas de Portugal, investimentos na área da aviação e operador turístico) e de novos serviços ou processos (Internacionalização).	Existe uma convergência entre o que é proposto pela teoria e o que é realizado na prática. O hotel promove descontos especiais nas épocas festivas.
	...definir o valor do cliente	O valor do cliente é composto pelo somatório de duas parcelas: Valor do cliente = Valor Actual + Valor Estratégico	Constatamos que o Grupo Pestana utiliza como critérios de valor do cliente, o número de <i>room nights</i> por ano, o valor pago pelo quarto e o prestígio que cada cliente traz para o hotel.	A teoria contempla que os programas de fidelização traduzem-se em benéficos para os clientes e prestígio para o hotel. A rentabilidade do cliente é a medida das organizações com estratégias focadas nos clientes. Os clientes portadores de cartão de fidelização beneficiam de campanhas promocionais mais direccionadas
	...perceber as necessidades e expectativas dos clientes	CRM é uma estratégia de negócio que consiste em antecipar, conhecer/satisfazer as necessidades, desejos presentes e previsíveis dos clientes.	Verificou-se que a utilização do canal directo (<i>website</i>) e da central de reservas passaram a ser as forma privilegiada de acesso dos clientes aos produtos do grupo. Constatou-se que o hotel tem cinco cartões de fidelização (<i>Platina</i> , o <i>Unlimited</i> , o <i>Prestige</i> , o <i>Clube</i> e o <i>Edid</i>) e são entregues <i>voucher</i> quando da adesão. A utilização da plataforma <i>mail solutions</i> para o envio de <i>newsletters</i> com promoções é uma realidade.	Um ponto de concordância entre a teoria e a prática, é a capacidade de antecipar, surpreender e superar as expectativas dos clientes. A possibilidade de efectuarem <i>tracking</i> das reservas efectuadas no <i>site</i> a partir das <i>newsletters</i> enviadas por <i>email</i> , potenciam uma melhor capacidade de resposta e uma prestação de serviços mais de acordo com as expectativas e o perfil de cada cliente. O papel dos colaboradores do <i>call center</i> é fundamental no encaminhamento dos produtos para cada cliente.
	...definir técnicas e procedimentos para a implementação do CRM	A criação de técnicas e regras para a implementação do CRM permite melhorar os procedimentos dos processos.	Verificou-se a importância da utilização de um interface " <i>dashboard</i> " usado pelo <i>front-office</i> , que a partir dos dados constantes dos campos obrigatórios (nome, a morada, o telefone, o email) que vai alimentar o CRM e permitir uma maior visibilidade da interacção dos clientes com as diferentes unidades do grupo, independentemente da unidade hoteleira em que se instalem. O grupo teve a necessidade de criar um número único de identificação dos clientes para que as interacções fossem agregadas ao perfil de cada um.	Existe uma convergência entre o que é proposto pela teoria e o que é realizado na prática. A utilização do <i>SQL Server</i> como banco de dados, permitiu uma maior robustez e <i>performance</i> aos milhões de registos existentes e o seu encaminhamento para a central de reservas permite o fornecimento de dados para o CRM Contudo, os dados constantes desta base de dados não são ainda acessíveis pelos hotéis.
				Continua

Dimensão	Competência	Teoria	Prática	Análise Crítica
Cultura	...desenvolver uma cultura organizacional orientada ao cliente	A teoria organizacional sugere que o impacto positivo do CRM no desempenho global de uma empresa, depende da forma como a sua cultura organizacional está integrada e alinhada com os seus objectivos estratégicos e resultados esperados.	<p>O contacto do cliente com a central de reservas e a sua identificação a partir do número de bilhete de identidade ou do número de cartão de fidelização, permite ao operador visualizar toda a informação disponível sobre ele.</p> <p>Este procedimento facilita o atendimento e pode ser crucial para a finalização da venda. As orientações para preenchimento dos campos do <i>dashboard</i> usado pelo <i>front-office</i>.</p>	<p>Existe uma convergência entre o que é proposto pela teoria e o que é realizado na prática. A filosofia organizacional e a cultura dos colaboradores do <i>front-office</i>, da central de reservas e do <i>call center</i> hotel evidenciaram rotinas centradas sempre o cliente.</p>
	...aprimorar a cooperação inter e intra organizacional	Tendo em vista a prestação de um bom serviço ao cliente todas as pessoas da empresa, bem como das empresas parceiras, precisam desenvolver a habilidade de colaboração a fim de partilhar dados e experiências sobre os clientes.	<p>Verificou-se a preocupação de partilha de informação pelos hotéis do grupo. Os dados recolhidos pelas equipas do <i>front-office</i> são disponibilizadas aos restantes através do sistema Opera.</p> <p>Os dados recolhidos pelo <i>front-office</i>, através do sistema Opera são enviados para a central de reservas, que os regista. Contudo, os dados recolhidos por esta, quando do contacto com cliente não chegam aos hotéis.</p> <p>O cliente portador de cartões está associado a uma base de dados da central de reservas, mas estes dados não são encaminhados para os hotéis. Quando se apresentam com o cartão no hotel, a equipa do <i>front-office</i> não tem elementos para os identificar, só com a apresentação do cartão.</p>	<p>A preocupação de partilha de informação pelos hotéis do grupo é um aspecto que é referido na teoria e que se comprova na prática.</p> <p>No entanto, verificou-se que nas rotinas do <i>front-office</i> entre os de hotéis em Lisboa, Cascais, Sintra e Porto, a partilha de informações é mais acentuada.</p> <p>A partilha de informação proveniente do CRM para os diferentes níveis hierárquicos dentro do hotel Pestana Palace, está por consolidar.</p>
				Continua

Dimensão	Competência	Teoria	Prática	Análise Crítica
Processos	...redefinir os processos organizacionais para incorporar os conceitos de CRM	O CRM disponibiliza os meios tecnológicos que possibilitam implementar a filosofia do marketing relacional, no entanto alerta para a necessidade de uma reorganização da empresa centrada no cliente, isto é, não basta à empresa integrar as tecnologias nos seus processos	O processo de adopção passou pela consulta e adjudicação do <i>software</i> de CRM. Um dos requisitos importantes na escolha do <i>software</i> de CRM foi a capacidade de integração com outras plataformas que o hotel utiliza (Opera, <i>NewHotel</i> , Cartões Pestana, Cartões Pousadas, Central de Reservas, Site Pestana, Site Pousadas, <i>Lowest Rate Available</i> (LRA)). Foi necessário o redesenho dos processos, optimizando-os tornando-os mais práticos e eficazes por forma a evitar erros e duplicidades. Neste sentido, foram identificadas as pessoas-chave responsáveis (funcionários da recepção, <i>front-office</i> , <i>Corporate Sales</i>) para lançar e gerir as informações no sistema de CRM. A falta de um director comercial pode ser a causa da desarticulação ao nível dos processos, que associado à falta de formação das equipas de <i>front-office</i> conduz à lentidão na incorporação dos processos inerentes ao CRM.	Existe uma convergência parcial entre o que é proposto pela teoria e o que é realizado na prática. Adopção de novas formas de recolha de dados fornecidas pela interacção com o cliente (<i>site</i> , <i>newsletter</i>), a criação e gestão de bases de dados, implicou numa nova visão sobre a ferramenta de modo a possibilitar um comportamento pró-activo e adequado às necessidades do cliente. Neste contexto, sobressai a importância do CRM como estratégia empresarial, apoiada em dois pilares: o Marketing Relacional e a Tecnologia de Informação. Apesar de os processos associados ao CRM estarem desenhados não se encontram ainda de facto operacionalizados.
	...comunicar efectivamente com os clientes	São diversos os autores que se preocupam com a necessidade da formação dos colaboradores, com a aprendizagem e com o modo de interagir com os clientes utilizando a informação disponibilizada pela tecnologia, oferecendo novos produtos e serviços, em vez de sugerirem novos processos.	É visível que o grupo se preocupa cada vez mais em conhecer as características, expectativas e preferências dos seus clientes. O CRM dá resposta a esta preocupação ao permitir a percepção do valor dos relacionamentos estabelecidos e até mesmo manter uma relação mais orientada para a sua retenção. O hotel oferece qualidade nos serviços e produtos	Um novo ponto de concordância surge entre o que é proposto pela teoria e o que é realizado na prática. O hotel utiliza informação recolhida pelo <i>front-office</i> na estadia anterior para personalizar serviços e melhorar o atendimento ao cliente em cada nova estadia. Na prática, os funcionários reconhecem e tratam os clientes pelo nome e esta relação <i>face-to-face</i> permite desenvolver uma relação mais personalizada com cada cliente, factor fundamental para a sua retenção.
				Continua

Dimensão	Competência	Teoria	Prática	Análise Crítica
Pessoas	...disseminar a filosofia de CRM na organização	Na implementação do projecto do CRM, todos os colaboradores da organização, com menor ou maior grau de envolvimento no projecto, devem ter a consciência da importância da sua contribuição.	<p>A implementação desta tecnologia permitiu que as actividades da organização pudessem dar uma melhor resposta às necessidades dos clientes.</p> <p>Houve necessidade de formação dos colaboradores da central de reservas de forma a melhor desenvolverem o atendimento ao cliente.</p> <p>Constatou-se que no hotel a equipa <i>Corporate Sales</i> beneficia da informação proveniente do CRM.</p> <p>Os colaboradores do <i>front-office</i> manifestaram a necessidade premente de formação no que respeita à implementação do CRM.</p>	<p>Um novo ponto de concordância surge entre o que é proposto pela teoria e o que é realizado na prática.</p> <p>A forma como o cliente é tratado desde o <i>check-in</i> até ao <i>check-out</i>, é um factor determinante na fidelização do cliente.</p> <p>A par da informação disponibilizada no <i>site</i>, o <i>call centers</i> é o canal mais expedito para um esclarecimento mais personalizado, sendo fundamental o papel do operador.</p>

CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo encerra a dissertação, com a apresentação dos principais contributos para a teoria e para a gestão das unidades hoteleiras ou empresas utilizadoras do CRM, as implicações que resultaram da análise efectuada e sugestões para investigações futuras.

5.1 – Resultados da investigação efectuada

A análise e reflexão efectuada, que são apresentadas ao longo do ponto 4.2, levam o investigador a concluir que as competências organizacionais que um hotel necessita desenvolver para implementar a estratégia de CRM são assim categorizadas:

A dimensão Tecnologia envolve as competências:

- ✓ Identificar e gerir a TI para o CRM
- ✓ Definir modelo de dados dos clientes
- ✓ Segmentar clientes

A dimensão Estratégia envolve as competências:

- ✓ Conduzir liderança em CRM
- ✓ Alinhar o CRM e a estratégia do negócio
- ✓ Desenvolver uma cultura organizacional orientada ao cliente
- ✓ Disseminar a filosofia de CRM na organização
- ✓ Definir produtos e serviços de acordo com as expectativas dos clientes
- ✓ Definir o valor do cliente
- ✓ Perceber as necessidades e expectativas dos clientes
- ✓ Definir técnicas e procedimentos para a implementação do CRM

A dimensão Cultura envolve as competências:

- ✓ Desenvolver uma cultura organizacional orientada ao cliente
- ✓ Aprimorar a cooperação inter e intra organizacional

A dimensão Processos envolve as competências:

- ✓ Redefinir os processos organizacionais para incorporar os conceitos de CRM
- ✓ Comunicar efectivamente com os clientes

A dimensão Pessoas envolve a competência:

- ✓ Disseminar a filosofia de CRM na organização

Dimensão tecnologia - A competitividade do mercado turístico, onde a qualidade e a eficiência dos serviços prestados marcam a diferença, motivou que o modelo de gestão adoptado pelo Grupo Pestana se orientasse para a adopção de estratégias de modernização no sentido de responder às crescentes necessidades e exigências dos clientes, procurando mantê-los sempre bem informados, superando as suas expectativas.

Tendo em conta as potencialidades da *Internet* e os efeitos subjacentes à forma de angariar e fidelizar clientes, a criação de uma central de reservas direccionada para a *World Wide Web* surge como uma evolução natural.

O CRM assenta na materialização de uma solução tecnológica, para suporte dos processos de negócios em redefinição e às estratégias em implementação, tendo sempre em conta a integração com sistemas já existentes.

O contributo surpreendente do CRM para os resultados da empresa permitiu o retorno do investimento em apenas um ano. A aposta nesta tecnologia de gestão é a prioridade da administração, dada a sua importância face ao crescimento do mercado directo nesta área.

Refira-se contudo que o efeito do CRM nas unidades hoteleiras do grupo, ainda não se encontra suficientemente explorado, continuando a ser o sistema *Opera* a sua ferramenta principal.

Os dados recolhidos pelo sistema *Opera* permitem um *up-selling* e *cross-selling* entre os hotéis do grupo, o seu encaminhamento para a base de dados alocada na central de reservas, e a

possibilidade de criação de um primeiro perfil de preferências de cliente, que integre contactos, reservas, histórico de estadias, consumos e receitas geradas.

A criação de diferentes tipologias de cartão de cliente e a associação ao perfil de cada um a um único número de identificação, revelou-se um factor determinante no desenvolvimento da estratégia definida, ao permitir consolidar uma base de dados que se encontrava dispersa.

A consolidação desta base de dados possibilitou ao hotel conquistar novos segmentos através de campanhas mais direccionadas. Neste contexto, e como sugestão, recomendamos a continuação de implementação do programa de modernização ao nível dos sistemas, dada a necessidade de interligação do CRM com a restante plataforma do Grupo, por forma a incrementar a partilha de dados a nível nacional e internacional.

Não podemos esquecer a importância da crescente internacionalização do grupo, objectivo que poderá ser facilitado com este projecto, permitindo de uma forma mais rápida e eficaz corresponder ao desejado. O objectivo é, portanto, reconhecer, atender e fidelizar cada vez mais o cliente, em tempo útil.

Dimensão estratégia - De acordo com o estudo, o Grupo Pestana delineou um plano estratégico de investimento tecnológico, visando a melhoria na oferta e prestação dos seus serviços: criação de um *call-center* único, centralização do *Back-Office*⁴ (SAP), criação da *Task force* dedicada ao *e-commerce* para dinamizar as vendas de GDSs (operadores *Web Based* e sites próprios), reformulação e *upgrade* do *Front-office* (Opera), reformulação dos *sites* Pestana e Pousadas.

O CRM desempenha um papel importante nesta estratégia tornando-se fundamental para a sobrevivência da organização que incorpore medidas que visem aumentar os níveis de competitividade, só possível com o aumento da eficiência empresarial.

⁴ Os sistemas de *back-office* são referidos no texto como o conjunto dos sistemas informáticos que suportam todo o sistema de informação de uma empresa.

Os desafios da concorrência, a política de fidelização de clientes, a ampla oferta de produtos, a grande disponibilidade de canais de contactos (*World Wide Web*), a crescente exigência por parte de cada cliente, a procura de produtos e serviços mais personalizados e o crescente objectivo de internacionalização, levou a organização a procurar novos instrumentos para a consolidação da sua base de dados e a inovar a sua gestão operacional, com o objectivo de melhorar os produtos que oferece e criar valor a longo prazo. Verificou-se que o hotel dispõe de um banco de dados relevante, mas que só será rentabilizado a partir de uma operacionalização eficaz do CRM.

As visitas ao *site*, as reservas *on-line* e o envio de *newsletters*, tem-se revelado a principal fonte de comunicação com o cliente. A par da informação disponibilizada no *site*, o *call center* revelou-se o canal mais expedito para um esclarecimento mais personalizado.

A este nível, a organização valoriza os aspectos do desenvolvimento de uma cultura orientada para o cliente, na definição dos seus produtos e serviços de acordo com as suas necessidades e expectativas.

O papel do Director de Sistemas revelou-se fundamental, tendo sido o responsável por transmitir esta mensagem aos seus pares e disseminá-la pelas restantes estruturas da empresa. Deste modo, quer a liderança, quer o suporte da gestão de topo, são determinantes para o sucesso da implementação do CRM.

Observamos, contudo, que a partilha de informação se encontra por consolidar dentro do Grupo. Como sugestão, recomendamos que o Departamento de Marketing se constitua como o pólo aglutinador do CRM, elaborando as estratégias, planos de execução e respectiva coordenação.

Dimensão Cultura - Constatámos a existência de um dever comum focado no cliente, assim como a preocupação por um bom desempenho profissional nas diferentes áreas. A gestão de topo procura implementar políticas de incentivos à qualidade da recolha dos dados, para que esta rotina possa ser uma fonte importante de informações para a base de dados do CRM e constituir, simultaneamente, uma mais-valia no desempenho das actividades dos seus colaboradores.

A comunicação interdepartamental não flui de modo horizontal, não contribuindo para a intervenção de todos os departamentos no processo de criação de valor. Esta realidade comprava-se através da dificuldade na disponibilização da informação da base de dados de clientes recolhida pela central de reservas e do *site*, junto dos serviços do *front-office* dos hotéis do Grupo. Esta situação faz com que os hotéis não tenham uma informação actualizada de forma a usufruir de todas as potencialidades do CRM.

A partilha de informação é vista como factor aglutinador dos processos de negócio, das interacções com os clientes e com as diversas estruturas. Quanto maior for esta partilha, mais se conhece o cliente e, as suas necessidades e como consequência, mais valor se pode oferecer. Contudo como há procedimentos que se encontram ainda desarticulados em termos de CRM, não foi ainda possível mostrar aos departamentos as potencialidades do CRM.

Podemos dizer que os colaboradores das diferentes áreas se encontram disponíveis para o aceitar e aplicar, mas carecem de formação e orientação. O domínio do conhecimento é uma preocupação constante, pois há a percepção de que toda a informação recolhida e transmitida aos restantes departamentos é relevante e pode vir a constituir uma mais-valia no desempenho das suas actividades.

No que diz respeito à cultura organizacional, sugerimos que a gestão de topo promova o *empowerment*, a constituição de equipas multidisciplinares e transversais por forma a analisar a situação em que a organização se encontra e verificar os desvios existentes entre o previsto e o realizado.

Dimensão Processos - Verificámos que a implementação do CRM surgiu da necessidade de avançar com um processo de consolidação de informação de clientes de modo a reunir a informação de várias bases de dados.

A implementação do CRM conduziu à avaliação dos procedimentos anteriores e consequentemente à sua reorganização. Segundo o Director de Sistemas de Informação, o Grupo Pestana é uma organização virada para o cliente, que se rege pelas suas necessidades pelo que os processos têm que reflectir essa mudança. Os processos de negócio da

organização foram equacionados à luz das necessidades efectivas da empresa e das melhores práticas que pretende incorporar.

Esta tarefa de desenho de processos foi acompanhada de perto pelo Director de Sistemas de Informação que verificámos ter uma forte participação em todo o processo de implementação do CRM, contudo, a sua articulação com o Director de Marketing não se encontra ainda operacionalizada e precisa ser dinamizada.

Aquele responsável conclui ainda que o maior desafio, num processo desta natureza e dimensão, é conseguir aliar os processos, às áreas de gestão, para melhorar as interacções com clientes. Constatámos, contudo, que os processos não se encontram ainda alinhados com a estratégia da organização e não correspondem em pleno às necessidades operacionais. Uma dessintonia entre as informações recolhidas junto dos diferentes sectores da empresa, evidencia lacunas ao nível dos canais de comunicação interna, formal e informal, o que constitui por si, um factor inibidor da generalização dos efeitos positivos do projecto.

Observámos que a implementação do CRM no hotel não provocou uma quebra total entre os processos antigos e os novos, tendo-se reforçado a importância da “ficha de cliente” que deverá ser preenchida no momento do *check-in*, de forma a permitir que os dados sejam integrados no *Microsoft Dynamics CRM*.

Ao nível da gestão e funcionamento da central de reservas, do *site* e *call center*, a empresa revelou procedimentos que conduziram à concretização dos objectivos: informar e fidelizar os clientes, levando assim a um manifesto num aumento de reservas efectuadas.

O êxito das campanhas deveu-se ao trabalho de sistematização de informação, à sua utilização em campanhas de marketing e os resultados obtidos a partir do *tracking* das reservas concretizadas no *site* decorrentes das *newsletters* enviadas por *email*.

Há uma integração de sistemas de reservas a nível nacional que alimenta em si o sistema de CRM, mas o contrário não se verifica. Um cliente habitual da central de reservas ou utilizador do número azul (*call center*), não é ainda identificado no momento do *check-in* numa unidade hoteleira do grupo, porque o sistema de CRM não permite ainda o acesso do *front-office* a esta

base de dados ocasionando situações constrangedoras (clientes detentores de cartões do grupo não serem reconhecidos no sistema informático utilizado pelo *front-office*).

Como sugestão, recomendamos uma maior articulação entre todos os departamentos do hotel, com o intuito de se desenvolver uma “política de excelência” na relação com os clientes, para um conhecimento mais aprofundado da realidade de cada um, suas necessidades e perfil e uma melhor adequação do serviço prestado.

Dimensão Pessoas - Constatámos que as pessoas são consideradas como tendo um papel relevante em todo processo de implementação de CRM. O elevado espírito de profissionalismo e sentido de dever dos colaboradores do Grupo Pestana, bem como o seu relacionamento com os clientes e a qualidade do atendimento são factores importantes do desempenho da organização.

Apesar de se verificar que a formação para a generalização dos procedimentos inerentes à sua implementação foi insuficiente e não possibilitou ainda uma recolha e partilha plena dos dados sobre os clientes, os colaboradores das diferentes áreas de actuação (central de reservas, *front-office*, *call center*) têm consciência da relevância da informação que recolhem junto de cada cliente para o enriquecimento da base de dados e consequente melhoria na personalização dos serviços.

Os colaboradores da central de reservas são os maiores utilizadores do CRM e por isso os grandes responsáveis pelo seu impacto na organização. É aqui onde se concentra e divulga, de forma rápida, a oferta, as condições de venda, e onde se concretiza junto de clientes e parceiros, as oportunidades de negócio.

Para o Responsável *Front-Office Manager*, todos os funcionários do *front-office* preenchem o *Dashboard* de Cliente Individual. Verificou-se, contudo, que algumas lacunas no preenchimento destas informações são apontadas como possíveis falhas no fornecimento de dados ao CRM. Actualmente, o tratamento de dados a nível de CRM no hotel representa apenas 20% da carteira de clientes.

Observámos que os colaboradores do *front-office* estão motivados para a recolha de dados junto dos clientes. Porém, nem sempre a recolha de informação se concretiza da forma desejada, ficando muitas vezes campos por preencher no *dashboard*. Esta situação prende-se com os próprios clientes que, em defesa da sua privacidade, nem sempre disponibilizam os seus dados pessoais.

Esta falta de colaboração limita a actuação dos colaboradores do *front-office*. Os clientes não têm a consciência de que esta partilha possibilita que produtos e serviços possam ser oferecidos de forma mais personalizada e em que os próprios clientes são parte interveniente na satisfação das suas próprias necessidades.

Assim, estes colaboradores conhecem a ferramenta, colaboram com ela no envio dos dados para a central de reservas, mas nem todos beneficiam ainda da sua utilização. Os momentos de formação ainda não aconteceram e os procedimentos à sua implementação, apesar das boas intenções da administração, encontram-se ainda por desenvolver. Esta é uma dinâmica que se aguarda.

Como solução, o hotel deverá implementar uma política de formação e motivação para o desenvolvimento de atitudes proactivas ao nível dos diferentes níveis de organização, aceitação de novas rotinas, no que respeita à utilização do CRM.

Desta forma, o seu envolvimento deverá ser incentivado para que possam opinar sobre a optimização de procedimentos e/ou resolução de problemas. Os Gestores do *site*, os colaboradores do *call center*, os profissionais do *front-office* são responsáveis, não só pelo atendimento directo ao cliente ao longo das várias fases de desenvolvimento do negócio, como também por serem os elos fundamentais na cadeia de informação da base de dados.

No que respeita à política de recursos humanos a Administração contempla um conjunto de processos de gestão para desenvolvimento e retenção dos seus melhores colaboradores. A formação é uma preocupação permanente, sobretudo no que respeita aos serviços disponibilizados nas unidades hoteleiras propriamente ditas.

Recursos humanos altamente treinados são uma mais-valia em qualquer organização, não só pelo atendimento junto do cliente, mas também como utilizadores frequentes de ferramentas tecnológicas geradoras de novas oportunidades de negócio.

5.2 – Limitações e sugestões para investigação futura

As conclusões obtidas e as limitações identificadas não deixam, todavia, de ser provisórias e passíveis de revisão, através do desenvolvimento de estudos mais aprofundados.

Das limitações identificadas importa destacar as seguintes:

- ✓ Este estudo de caso foi baseado em três entrevistas com colaboradores do hotel Pestana Palace que permitiram aos entrevistados expressar as suas percepções e interpretações pessoais sem constrangimentos;
- ✓ Dificuldade de acesso a algumas informações base do Hotel, dado que só foi possível consultar o organograma do grupo que se encontra disponível no *site*;
- ✓ Uma forte limitação deste estudo de caso foi a falta de disponibilidade, por questões de agenda, do Director de Marketing, Responsável do *site*, e colaboradores da Central de Reservas para a realização de entrevistas.

Tendo como base este estudo, poderão realizar-se outras investigações nesta área, nomeadamente ao nível:

- ✓ de outros factores com influência no comportamento dos colaboradores;
- ✓ de novas formas de segmentação de clientes associadas aos programas de fidelização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ang, L.; Buttle, F. A. (2002), “ROI on CRM: a customer-journey approach”, 18th IMP – Conference, Perth - Austrália.
- Ahn, J.Y., Kim S.K., Han H.S., (2003), “On the design concepts for CRM system, Industrial management data Systems.
- Ansari, A.; Mela, C. F. (2003), “E-Customization”, *Journal of Marketing Research*, v.40, p.131-145.
- Battista, P.; Verhum, D. (2000), “Customer Relationship Management: The promise and the reality”, *CMA Management*, 74(4) 34-37.
- Bayon, T.; Gutsche, J.; Bauer, H. (2002), “Customer Equity Marketing: Touching the Intangible”, *European Management Journal*, Vol. 20, p. 213
- Bardin, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1997. 226p.
- Berson, A.;Smith, S.; Thearling, K. (1999), *Building data mining applications for CRM*, McGraw-Hill, USA
- Berry, L.L. (2002), “Relationship marketing of services – perspectives from 1983 and 2000”, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1 No. 1, pp. 59-70.
- Brown, J.S. and Duguid, P. (2001), “Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective, *Organization Science*”, 12 (2), 198-213.
- Bull, C. (2003), “Strategic issues in customer relationships management (CRM) implementation”, *Business Process Management Journal*, 9, 55, pp. 592-602.
- Bose, R. (2002), “Customer Relationship Management: key components for IT success”, *Industrial management data systems*, 4.
- Bensabast, I.;Golstein, D.K. e Mead, M. (1987), “The case study research strategy in studies of information systems”, *MIS Quarterly*, 11, 3, pp. 369-386
- Breffni, N. N.; Sheryl, E. K.; Leo, M. R. (2003), “Integrating customer relationship management and revenue management: A hotel perspective”, *Journal of Revenue and Pricing Management*, April
- Bretzke, Miriam, (2000), “Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com CRM”, Editora Atlas . Artigos do livro disponíveis no site www.bretzke-marketing.com.br
- Brotherton, B., Ed. (2003), *The International Hospitality Industry: Structure, Characteristics and Issues*. Oxford, Elsevier Butterworth-heinemann.

Bueren, A., Schierholz, R., Kolbe, L. M. and Brenner, W., (2005), "Improving performance of customer-processes with knowledge management," *Business Process Management Journal* (11: 5), pp. 573.

Bull, C.,(2003), "Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation", *Business Process Management Journal* (9: 5), pp. 592.

Burnett, K. (2001), *handbook of key Customer relationship management: The definitive Guide to Wining, managing and Developing Key Account Business*, New Jersey: Prentice Hall, p. 40-48.

Campbell, A. (2003), "Creating Customer Knowledge Competence: Managing Customer Relationship Management Programs Strategically", *Industrial Marketing Management*, v.32, p.375-383.

Catalyst (2001), "The Catalyst CRM Methodology An overview Developed by Catalyst", Published by European Centre for Customer Strategies, <http://www.CRMmethodology.com/>, www.eccs.uk.com

Chalmeta, R. (2006), "Methodology for customer relationship management", *The Journal of Systems and Software*, 79, 1015-1024.

Chen, J.; Ching, R. K. H. (2004), "An Empirical Study of the Relationship of IT Intensity and Organizational Absorptive Capacity on CRM Performance", *Journal of Global Information Management*, 12, 1, 1-17.

Chen, I.J. e Popovich, K (2003), "Understanding Customer Relationship Management: People, process and technology", *Business Process Management Journal*, 9, 5, pp. 672-688.

Child, P.; Dennis, R.J.; Gokey, T. I. Sherman, M. E Singer, M. (1995), "Can marketing regain the personal touch?", *The Mckinsey Quarterly*, 3, pp. 112-125.

Chon, K. S. e Sparrowe, R.T. (2000), *Welcome to Hospitality: An Introduction*, 2ND Edition.

Clark, M. e Smith, B. (2003), "Achieving Excellent in Customer Relationship Management", CRM Research Forum Cranfield School of Management, October

Cline, R., e Warner, M., Hospitality (2000): "The technology a global survey of the hospitality industry's leadership". New York, Arthur Andersen Consultancy, (1999).

Creswell, J.Trout,S. e Barbuto, J.(2002), *A decade of mixed methods writings: a retrospective*, University of Nebraska.

Creswell, J. (2008), *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*, third edition, Pearson Education.

Croteau, A. M. and Li, P. (2003), "Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20, 1, 21-34.

- Cunha, L.(2003), *Introdução ao Turismo*, São Paulo, Editorial Verbo, 2ª Edição
- Day, G. S. (2000), “Managing market relationships”, *Journal Academy of Marketing Science*, 28, 1, Winter
- Darroch, J. (2003), “Developing a measure of knowledge management behaviors and practices”, *Journal of Knowledge Management*; 7, 5; pp, 41.
- Darke, P.; Shanks, G. e Broadbent M. (1998), “Successfully completing case study research: combining rigor, relevance and pragmatism”, *Information System Journal*, 8, pp. 273-289
- Dev, C., e Olsen, M. D., Marketing challenges for the next decade. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, February, (2000), 41 – 47.
- Dyche, Jill. (2002), *The CRM handbook: a business guide to Customer Relationship management*, Boston: Addison-Wesley Educational publisher Inc
- Dibb, S. and Meadows, M. (2004), “Relationship marketing and CRM: a financial services case study”, *Journal of Strategic Marketing*, 12, June, 111-125.
- Dobbin,S.e Gatowski, S.(1999), *A Judge Deskbook on Basic Philosophies and Methods of Science*, Capítulo 4, State Justice Institute (USA).
- Dube, L. e Renaghan, LM (2000), ‘Creating visible customer value’, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, February, pp. 62-72.
- Eisenhard, K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14, 4, pp.532-550.
- Gatner(2001), Customer Relationship Management: The Gatner perspective, www.CRMforum.com/library/gatner/gatner-002
- Gable, G. (1994), “Integrating case study and survey research methods: an example in information systems”, *European Journal of Information Systems*, 3(2):pp. 112-126.
- Gebert, H.; Geib, M.; Kolbe, L.; Brenner, W.:(2003), “Knowledge-enabled customer relationship management: Integrating customer relationship management and Knowledge management concepts”, *Journal of Knowledge Management*, v.7, n.5, p.107.
- Gefen, D. e Ridings, C.M. (2002), Implementation team responsiveness and user evaluation of customer relationship management: A quasi-experimental design study of social exchange theory. *Journal of Management Information System*, Vol.19, N° 1, pp. 47-69
- Gordon, I. (1998), “Relationship Marketing – New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever”, John Wiley e Sons Canada, Ltd.

- Goldenberg, B. (2006), "CRM: The Past and the Future", *Customer Relationship Management* (10:1), pp. 18.
- Greenberg, P. (2002), *CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time*, New York: McGraw Hill.
- Gronroos, C.(1994), "From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing", *Management Decision* (32: 2), pp. 4.
- Gilmore, J.H.; Pine, J. (1997), "The four faces of mass customization, *Harvard Business Review* 75(1), 91-101.
- Gummesson, E., (1998), "Productivity, quality and relationship marketing in service operations", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Brandford,
- Haley, M.; Watson, B. (2002), "The ABCs of CRM: Part One of Two", *Hospitality Upgrade*, Summer, 36, 38, 40.
- Han, J.; Kamber, M. (2001), "Data Mining: Concepts and Techniques", Jul.
- Hansotia, B. (2002), "Gearing up for CRM: Antecedents to Successful Implementation", *Journal of Database Marketing*, v.10, 02, p.121-132.
- Hewson Group e Microsoft (2000), "Making a compelling business case for CRM" January, <http://www.hewson.co.uk/papers/publicsector/Making%20a%20compelling%20business%20case%20for%20CRM.pdf>
- INE, Portugal, 2007, Anuário Estatístico de Portugal 2006/Statistical Yearbook of Portugal 2006
- Jones. T.O. Sasser JR.W.E.(1995). Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review*. 73(6), pp. 88-99
- Veríssimo, José (2004), "Hard-to-Copy Services: Research into the factors that make successful service products difficult to imitate", Doctoral Thesis, University of Manchester.
- Kalakota, R.; Robinson, M.(2001), "E-business 2.0 – Roadmap for success", Addison-Wesley.
- Karakostas, b., Kardaras, D., Papathanassiou, E. (2005), "The state of CRM adoption by the financial services in UK: An empirical investigation, *Information e Management*, 42, 853-863.
- Kellen, V. (2002), *CRM Measurement Frameworks*, Academic Paper, Adjunct Faculty, E-commerce DePaul University Chicago, Il U.S.A. February <http://www.depaul.edu>.
- Kim, J., Suh, EeHwang, H. (2003), "A model for Evaluating the Effectiveness of CRM using the Balanced Scorecard", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 17, N°. 2, pp. 5-19.

- Kotler, P. (2001), *Marketing Management Millennium Edition*, Tenth Edition, New Jersey, Prentice- Hall
- Ling, R. and Yen, D. C., "Customer relationship management: An analysis framework and implementation strategies," *The Journal of Computer Information Systems* (41: 3), 2001, pp. 82.
- Laudon e Laudon (1998), *Ethical e Social Impact of Information Systems*, 7th Edition, Prentice Hall
- Lawson-Body, A.; Illia, A.; Jimenez, J. (2006); Impact of Data Integration on CRM in the Electronic Commerce of SMES”, *Academy of Information and Management Sciences Journal*; pg. 83
- Macaulay, S. E Clark, G.(1998), “Creating a Customer-Focused Culture: Some Practical Frameworks and Tools”, *Managing Service Quality*,8(3).
- Mackenzie, K. (1986), *Organizational Design: The Organizational Audit and Analysis Technology*, Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation
- Maklan, S.; Knox, S.; Ryals, L.,(2003), “Evaluating investments in CRM with real options”, Working Paper, Cranfield School of Management, United Kingdom.
- Navarro, Eduardo- “ *Qué es CRM?*”, Editorial Limusa, Madrid, 2002
- Lloyd, S. M. (2001), “Loyalty.com: Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing”, *The Journal of Consumer Marketing*, pg. 368.
- Laudon, Kenneth C. e Traver, Carol Guercio, (2005), *E-Commerce, business, technology, society*.
- Mckenzie, C.R.M. 2004. “Framing Effects in Inference Tasks – and Why They are Normatively Defensible” *Memory & Cognition* 32:874-885
- Ngai, E. W. T., (2005), "Customer relationship management research (1992-2002): An academic literature review and classification," *Marketing Intelligence e Planning* (23: 6/7), pp. 582.
- Oldroyd, R. G. J. B., (2005), “The Quest for Customer Focus”, *Harvard Business Review* (83: 4), pp. 92.
- Oliveira, Wilson (2000), *CRM e e-business*, Sociedade da informação, Edições Centro Atlântico
- Olsen, M. (1996), “Into the New Millennium”, A White Paper on the Global Hospitality Industry, International Hotel Association
- Olsen, MD e Connolly, DJ (2000), ‘Experience-based travel. How technology is changing the hospitality industry’, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, February, 30-40.

Payne, A. (2003), "The Value Creation Process in Customer Relationship Management", Cranfield University, working paper: 1-16.

Payne, A. (2006), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Burlington, MA: Butterworth Heinemann. 438 p.

Paas, L; Kuijlen, T. (2001), "Towards a General Definition of Customer Relationship Management", *Journal of Database Marketing*, v.09, 01, p.51-60.

Prabhaker, P., (2001), "Integrated marketing-manufacturing strategies," *The Journal of Business e Industrial Marketing* (16: 2), pp. 113.

Pedron, C.D.; Caldeira, M. (2005), "Objectivos da Adopção do CRM: um Estudo de Caso em uma Empresa Brasileira de Telecomunicações", 6ª Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação.

Pedron, C.D. (2009), "Using the Dynamic Capabilities Perspective to analyse CRM adoption: A multiple case study in Portuguese organisations". ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão. Tese de Doutoramento. Junho de 2009.

Peppers, D. e Rogers, M. (1995), "A new Marketing Paradigm: Share of Customer, Not Market Share", *Planning Review*, 23, 3, pp.14-18.

Peppers, D. e Rogers, M. (1999), "Is Your Company Ready for One-to-One Marketing", *Harvard Business Review*, January/February, pp. 151-160.

Peppers, D. and Rogers, M. (2004), *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*, Hoboken, NJ: Wiley. 528p.

Peppers e Rogers Group, (2001), *CRM Series: Call Center 1 to 1*, São Paulo: Makron Books.

Petrissans, A. (1999), "Customer Relationship Management: The changing economics of customer relationship", IDC and GAP Gemini, white paper, May.

Piccoli, G.; O'Connor, P.; Capaccioli, C.; Alvarez, R., (2003), "Customer relationship management-a driver for change in the structure of the U.S. Lodging Industry", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, pp. 61

Powers, T. e Barrows, C.W. (1999), "Introduction to Management in the Hospitality Industry", New York. John Wiley and Sons

Ragins, E.D. e Greco, A.J. (2003), Customer relationship management and E-Business: more Than a *software* Solution, *Review of Business*, Vol. 1, N°1, pp. 25-30.

Ryals, L. e Knox, S. (2001), "Cross-functional Issues in the Implementation of relationships marketing Through Customer Relationship management", *European Management Journal*, Vol. 19, N° 5, pp.534-542.

Rigby, D. K.; Reichheld, F. and Schefter, P. (2002), "Avoid the four perils of CRM", *Harvard Business Review*, February, 101-107.

- Reichheld F. (1996), "Learning from Customer Defections", *Harvard Business Review*, 74,2, pp.56-59.
- Reichheld F. (2003), "The One Number You Need To Grow", *Harvard Business Review*, 12: 46-54.
- Reinartz, W.J. e kumar, V. (2000) "On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: an empirical investigation and implications for marketing", *Journal of Marketing*, 64, 4, 17-35.
- Robbins, S. (2001), *Organizational Behaviour*, Prentice Hall, 9th ed.
- Shang, S.S. C.; Chen, C.H. (2007), "*Human Processes in Customer Relationship Management*", 11th Pacific-Asia Conference on Information Systems
- Sawy, O.A.E. e Bowles, G. (1997), "Redesigning the customer support process for the electronic economy", *MIS Quarterly*, 24(4), 457-483
- Speier, C.; Venkatesh, V., (2002), "The Hidden Minefields in the Adoption of Sales Force Automation Technologies", *Journal of Marketing*, v.66, p.98-111.
- Songini, M.L. (2001), "Hospitality players check out CRM", *Computerworld*, 25th June, 6
- Sigala, M. (2005), "Integrating Customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications". *International Journal of Hospitality Management*, 24(3), 319-413
- Siguaw, J.A., Enz, C.A., (1999), Best practices in marketing: *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, October, 31-59.
- Siguaw, JA, Enz, CA e Namasivayam, K (2000), 'Adoption of Information Technology in U.S. hotels: strategically driven objectives', *Journal of Travel Research*, vol. 39, no. 2, pp. 192-201.
- Shoemaker, M. E.; (2001), "A Framework for Examining IT-Enabled Market Relationships", *Journal of Personal Selling e Sales Management*, v.21, 02, p.177-185.
- Shoemaker, S.BOWEN. J.T; (2003), Commentary on "Loyalty: a Strategic Commitment", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quartely*, October-December, p.47-52.
- Strauss, Anselm e Corbin, Juliet (1998), *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Sage Publications, Thousand Oaks, London.
- Stringfellow, A., Nie, W. and Bowen, D. E.,(2004), "CRM: Profiting from understanding customer needs," *Business Horizons* (47: 5), pp. 45.
- Tourniaire, F.(2003), *Just Enough CRM*, New Jersey; Prentice-Hall

Thompson K., L. Ryals, S. Knox e S. Maklan (2000), “Developing Relationship Marketing Through the Implementation of Customer Relationship Management Technology”, paper presented at the 16th Annual IMP International Seminar, Bath.

Wayland, R. E. and Cole., P. M.,(1997), “Customer Connections: New strategies for growth”, *Harvard Business School Press*, Boston, MA.

West, J.,(2001), "Customer relationship management and you", *IIE Solutions* (33: 4),pp. 34.

Winer, Russell S. (2001), “A Framework for Customer Relationship Management”, *California Management Review*, 43, 4, 89-106.

Wilson, H.;Daniel, E. e McDonald, M.(2002), “Factors for Success in CRM Sysstems”, *Journal of marketing management*,Vol. 18,Nº 1, pp. 193-219.

World Travel and Tourism (2008), “Key facts at a glance - Portugal” disponível em http://www.wttc.org/eng/Tourism_Research/Tourism_Satellite_Accounting/TSA_Country_Reports/Portugal/

Yin, R. (1994), *Case Study Research – Design and Methods*, 2th ed., Sage Publication, Newbury Park

Zairi, M. (1999), “Managing Customer Satisfaction: A best practice perspective”, *The TQM Magazine* 12(6).

Zikmund, W.G.(2000), *Business research methods*. 6th ed. Orlando, US: Dryden Press.

APÊNDICE

Anexo A – Protocolo para estudo de caso

O documento apresenta o protocolo para estudo de caso do projecto de investigação que tem como objectivo principal identificar as competências organizacionais de CRM no sector hoteleiro do Grupo Pestana. O protocolo está organizado da seguinte forma: a) na fase introdutória são descritos os procedimentos do estudo de caso a ser realizado, posteriormente são descritas as questões para cada uma das formas de recolha de dados e por último o documento contempla as formas de análise dos dados recolhidos.

1- Procedimentos

O estudo de caso irá contar com as seguintes formas de recolha de dados: entrevistas em profundidade, análise de documentos e observações directas. Serão utilizadas múltiplas fontes de recolha de dados, pois pretende-se a triangulação das evidências recolhidas.

O investigador fará um contacto inicial com a empresa, através de um *email* para o responsável pela administração apresentando os objectivos da investigação e convidando a empresa para constituir o estudo de caso.

Se a empresa aceitar participar no estudo, serão solicitados os nomes e contactos (telefone e *email*) das pessoas a serem entrevistadas, bem como seus cargos e duração média de cada entrevista. Posteriormente são descritos os procedimentos para a recolha de dados.

Aos responsáveis será dada a conhecer a possibilidade de manter o anonimato da empresa durante toda a pesquisa e tratamento dos dados recolhidos, assim como o relatório produzido com as conclusões do estudo.

Na ausência de resposta ao *email* o investigador deverá estabelecer outras formas de contacto, prioritariamente telefónico, ou presencial, a contar a partir do terceiro dia do envio do *email*.

Entrevistas em profundidade

As entrevistas, num total de oito, serão realizadas com o Director de Hotel Pestana Palace (PF), um Director de Sistemas de Informação (JM), um responsável *Front-office Manager* (LS), o Director de Marketing, o Responsável do *site*, Colaboradores da Central de Reservas. Para a realização das entrevistas em profundidade vão ser utilizados os seguintes procedimentos:

- a) Agendamento, com apresentação dos objectivos do estudo e sua duração aproximada;
- b) Apresentação do guião semi-estruturado contendo as questões formuladas;
- c) Gravação das entrevistas, se autorizada, e sua posterior transcrição;
- d) O investigador poderá voltar a entrevistar a mesma pessoa, para complementar a informação recolhida.

Análise de documentos

Para análise dos documentos serão utilizados os seguintes procedimentos:

- a) Será enviada para cada pessoa responsável uma lista de documentos necessários à realização do estudo de caso;
- b) Serão feitas cópias dos documentos e armazenados no banco de dados físico para posterior análise.

Observação directa

A observação directa far-se-á em todos os momentos em que o investigador compareça na organização, inclusive durante as pesquisas em profundidade.

2- Protocolo e questões para o estudo de caso

Nesta secção serão contempladas todas as formas de recolha de dados e seus modelos de operacionalização (Guião para as entrevistas, listas de documentos, situações a serem observadas).

Anexo B – Guião das Entrevistas

1. - Qual o papel do entrevistado na empresa, formação académica, experiência profissional?
2. - Como teve início o processo de adopção do CRM na empresa (iniciativa tecnológica/iniciativa de negócio)?
3. - Quem teve a iniciativa de adopção do CRM?
4. - Que objectivos se pretendem atingir com a implementação do CRM?
5. - O CRM é percebido pelo grupo como uma forma de diferenciação, é uma ferramenta “obrigatória” visto que os concorrentes já têm ou os clientes já exigem mais atenção?
6. - Qual o grau de envolvimento da gestão de topo na implementação do CRM?
7. - De que forma vê a influência do estilo de liderança num projecto desta natureza?
8. - Qual a proximidade entre o responsável de TI e o responsável de marketing ao longo do processo de adopção do CRM?
9. - Qual a composição das equipas de projecto de CRM? (técnicos, utilizadores finais, consultores, especialistas de negócios, etc.)
10. - Quem esteve envolvido no processo de CRM?
11. - Quem são os utilizadores do CRM?
12. - Existe resistência por parte dos utilizadores como CRM? Porquê?
13. - Que tipo de formação receberam os colaboradores da empresa em relação ao CRM? Técnica? Comportamental?
14. - São efectuadas acções de formação periódicas sobre CRM?
15. - Como é feita a partilha da informação sobre o cliente na empresa? Existem políticas de incentivo à partilha de informação dentro da empresa?
16. - Existiram mudanças na estrutura da empresa relacionadas com o CRM?
17. - Como foi escolhida a ferramenta de CRM?
18. - Qual o nível dos serviços prestados pelos vendedores de CRM?
19. - Qual o contributo percebido, para o conhecimento do cliente, pela implementação do CRM?
20. - Quais as componentes cobertas pelo CRM implementado (gestão de contactos, SFA, Marketing Analítico)?

21. - A introdução do CRM na empresa originou conflitos internos? Quais foram os motivos (alterações de poder, receio sobre o posto de trabalho, falta de conhecimento? SI/TI, receio do aumento do controlo interno)?
22. - De que forma a integração de informação e de estruturas é factor relevante para o processo de implementação?
23. - A qualidade de dados é geralmente crítica nestes projectos. Como avalia a actual qualidade dos dados dos clientes?
24. - Quais os benefícios obtidos até ao momento com a utilização do CRM?
25. - De que forma utilizam o CRM para segmentar os clientes?
26. - Concebem produtos ou serviços direccionados para as necessidades dos clientes?
27. - Qual a perspectiva do impacto do CRM no negócio?
28. - Existem métricas para avaliar e recompensar os funcionários relacionados com a utilização do CRM?
29. - Os colaboradores da empresa têm objectivos relacionados ao CRM?
30. - Tem algum programa de fidelidade?
31. - Que tipos de acção de CRM executam para os clientes de mais valor?

Perguntas	Director Hoteleiro	Director de Sistemas Informação	Front-Office Manager
1. Qual o papel do entrevistado na empresa, formação académica, experiência profissional?	X	X	X
2. - Como teve início o processo de adopção do CRM na empresa (iniciativa tecnológica/iniciativa de negócio)?	X	X	X
3. - Quem teve a iniciativa de adopção do CRM (<i>sponsor</i>)?	X	X	
4. - Que objectivos se pretendem atingir com a implementação do CRM?	X	X	X
5. - O CRM é percebido pelo grupo como uma forma de diferenciação, é uma ferramenta “obrigatória” visto que os concorrentes já têm ou os clientes já exigem mais atenção?	X	X	X
6. - Qual o grau de envolvimento da gestão de topo na implementação do CRM?	X	X	X
7. - De que forma vê a influência do estilo de liderança num projecto desta natureza?	X	X	X

8.	- Qual a proximidade entre o responsável de TI e o responsável de marketing ao longo do processo de adopção do CRM?	X	X	
9.	- Qual a composição das equipas de projecto de CRM? (técnicos, utilizadores finais, consultores, especialistas de negócios, etc.)	X	X	X
10.	- Quem esteve envolvido no processo de CRM?	X	X	X
11.	- Quem são os utilizadores do CRM?	X	X	X
12.	- Existe resistência por parte dos utilizadores como CRM? Porquê?	X	X	X
13.	- Que tipo de formação receberam os colaboradores da empresa em relação ao CRM? Técnica? Comportamental?	X	X	X
14.	- São efectuadas acções de formação periódicas sobre CRM?	X	X	X
15.	- Como é feita a partilha da informação sobre o cliente na empresa? Existem políticas de incentivo à partilha de informação dentro da empresa?	X	X	X
16.	- Existiram mudanças na estrutura da empresa relacionadas com o CRM?	X	X	X
17.	- Como foi escolhida a ferramenta de CRM?	X	X	
18.	- Qual o nível dos serviços prestados pelos vendedores de CRM?	X		X
19.	- Qual o contributo percebido, para o conhecimento do cliente, pela implementação do CRM?	X	X	X
20.	- Quais as componentes cobertas pelo CRM implementado (gestão de contactos, SFA, Marketing Analítico)?	X	X	
21.	- A introdução do CRM na empresa originou conflitos internos? Quais foram os motivos (alterações de poder, receio sobre o posto de trabalho, falta de conhecimento? SI/TI, receio do aumento do controlo interno)?	X	X	X
22.	- De que forma a integração de informação e de estruturas é factor relevante para o processo de implementação?	X	X	X
23.	- A qualidade de dados é geralmente crítica nestes projectos. Como avalia a actual qualidade dos dados dos clientes?	X	X	X

24.	- Quais os benefícios obtidos até ao momento com a utilização do CRM?	X	X	X
25.	- De que forma utilizam o CRM para segmentar os clientes?	X	X	X
26.	- Concebem produtos ou serviços direccionadas para as necessidades dos clientes?	X	X	X
27.	- Qual a perspectiva do impacto do CRM no negócio?	X		
28.	- Existem métricas para avaliar e recompensar os funcionários relacionados com a utilização do CRM?	X	X	
29.	- Os colaboradores da empresa têm objectivos relacionados ao CRM?	X	X	X
30.	- Tem algum programa de fidelidade?	X	X	X
31.	- Que tipos de acção de CRM executam para os clientes de mais valor?	X	X	X

Análise de Documentos

Documentos a serem analisados.

Dados Gerais da Empresa

- Ano de constituição da empresa
- Número de empregados
- Capital social
- Quais os maiores accionistas e respectiva percentagem de capital
- Desempenho financeiro da empresa
- Desempenho económico da empresa
- Estrutura organizacional
- Tipo de serviços
- Número e tipo de clientes (dimensão, nacionais/ estrangeiros, particulares/empresas em mercados nacionais e estrangeiros)
- Quota de mercado no último ano (se possível por segmentos de actividade)
- Documentos da empresa (relatório e contas, relatório de negócio publicados)
- Visão, missão, objectivos

Observação Directa

Situações de trabalho interno da empresa serão observadas, tais como, o atendimento ao cliente e a implementação da ferramenta.

3- Plano de análise e relatório do estudo de caso

A análise do caso far-se-á em três momentos. Primeiramente será feita a análise individual do caso, verificando as similaridades e discordâncias do caso com a teoria estudada. De seguida será feita uma análise das competências organizacionais que um hotel necessita de desenvolver para implementar a estratégia de CRM e, por fim, a análise integrada da empresa com a teoria.

Por ser uma investigação de carácter qualitativo, esta análise dar-se-á ao nível do conteúdo. De notar que durante o momento de análise individual, os dados recolhidos serão objecto de triangulação, em virtude da diversidade das fontes.

Dimensão	Competência	Pergunta
Tecnologia	...identificar e gerir a TI para o CRM	<ul style="list-style-type: none"> - Como teve início o processo de adopção do CRM na empresa (iniciativa tecnológica/iniciativa de negócio)? - Qual a perspectiva do impacto do CRM no negócio? - Que objectivos se pretendem atingir com a implementação do CRM? - O CRM é percebido pelo grupo como uma forma de diferenciação, é uma ferramenta “obrigatória” visto que os concorrentes já têm ou os clientes já exigem mais atenção? - Como foi escolhida a ferramenta de CRM? - Existe um <i>sponsor</i> para o projecto de implementação de CRM na empresa? - Qual o <i>software</i> de CRM que a empresa utiliza?
	...definir o modelo de dados de clientes	<ul style="list-style-type: none"> - De que forma a integração de informação e de estruturas é factor relevante para o processo de implementação? - A qualidade de dados é geralmente crítica nestes projectos. Como avalia a actual qualidade dos dados dos clientes?
	...segmentar clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Qual a proximidade entre o responsável de TI e o responsável de marketing ao longo do processo de adopção do CRM? - De que forma utilizam o CRM para segmentar os clientes?
Estratégia	...conduzir liderança em CRM	<ul style="list-style-type: none"> - Qual o papel do entrevistado na empresa, formação académica, experiência profissional? - De que forma vê a influência do estilo de liderança num projecto desta natureza? - Qual o grau de envolvimento da gestão de topo na implementação do CRM?
	...alinhar o CRM e a estratégia do negócio	<ul style="list-style-type: none"> - Quais as funções das pessoas envolvidas no processo de CRM e em que fases participaram (planeamento, avaliação, desenvolvimento e implementação)? - Quais as perspectivas sobre o impacto do CRM no negócio?
	...desenvolver uma cultura organizacional orientada ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Existiram mudanças na estrutura da empresa relacionadas com o CRM? - Existe uma estratégia de cultura de cliente em todos os hotéis do grupo?
	...disseminar a filosofia de CRM na organização	<ul style="list-style-type: none"> - Quais as componentes cobertas pelo CRM implementado (gestão de contactos, SFA, Marketing Analítico)? - Tem algum programa de fidelidade?
	...definir produtos e serviços de acordo com as expectativas dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Quais os objectivos que eram esperados da utilização do CRM? Foram previamente analisados? - Quais os benefícios obtidos até ao momento com a utilização do CRM? - Concebem produtos ou serviços direccionados para as necessidades dos clientes?
	...definir o valor do cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Existem métricas para avaliar e recompensar relacionadas com a utilização do CRM? - Que tipo de acção de CRM executam para os clientes de mais valor?
	...perceber as necessidades e expectativas dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> - De que forma o CRM o ajuda a perceber melhor as necessidades e expectativas dos clientes? - As campanhas publicitárias têm em atenção as informações provenientes do CRM? - Qual a utilização dada à informação proveniente do CRM?
	...definir técnicas e procedimentos para a implementação do CRM	<ul style="list-style-type: none"> - Como é feita a partilha da informação sobre o cliente na empresa? - Existem mudanças na estrutura organizacional relacionadas com a adopção/ utilização do CRM?
	...desenvolver uma cultura	<ul style="list-style-type: none"> - A introdução do CRM na empresa originou conflitos internos?

Cultura	organizacional orientada ao cliente	Quais foram os motivos (alterações de poder, receio sobre o posto de trabalho, falta de conhecimento? SI/TI, receio do aumento do controlo interno)?
	...aprimorar a cooperação inter e intra organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Qual a composição das equipas de projecto de CRM? (técnicos, utilizadores finais, consultores, especialistas de negócios, etc.) - Quais as características da cultura da empresa que se destacam em relação ao CRM?
Dimensão	Competência	Pergunta
Processos	...redefinir os processos organizacionais para incorporar os conceitos de CRM	<ul style="list-style-type: none"> - Existiu uma análise prévia sobre a necessidade de reestruturação dos processos? - Que objectivos pretenderam atingir com a implementação do CRM?
	...comunicar efectivamente com os clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Qual o nível dos serviços prestados pelos vendedores? - Qual o contributo percebido, para o conhecimento do cliente, pela implementação do CRM?
Pessoas	...disseminar a filosofia de CRM na organização	<ul style="list-style-type: none"> - Quem são os utilizadores de CRM? - Existe resistência por parte dos utilizadores como CRM? Porquê? - Que tipos de formação receberam os colaboradores da empresa em relação ao CRM? - São efectuadas acções de formação periódicas sobre CRM? - Os colaboradores da empresa têm objectivos relacionados ao CRM?

Carta de Acompanhamento

Exmo Sr.....

No âmbito do Mestrado em Marketing realizado no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade Técnica de Lisboa, estou a realizar uma tese sobre “Quais as competências organizacionais que um hotel necessita de desenvolver para implementar com sucesso a estratégia de *Customer Relationship Management* (CRM)” com a orientação da Prof.^a Doutora Cristiane Pedron.

O objectivo deste trabalho é analisar a importância da implementação destas iniciativas na obtenção de vantagens competitivas. O trabalho de campo consiste em entrevistas a colaboradores no vosso grupo de hotéis, para a compreensão de aspectos relevantes na obtenção de benefícios operacionais e estratégicos da iniciativa de CRM.

Nesta expectativa, subscrevemo-nos com os nossos melhores cumprimentos.

Atentamente,

Dr. Delmar José Ribeiro Sábio
Mestrando em Marketing
Email: delmarsabio@hotmail.com

Prof.^a Doutora Cristiane Pedron
Orientadora
Email: cdpedron@iseg.utl.pt

ANEXOS

Anexo I

ANEXO I

Tabela que estabelece os requisitos mínimos das instalações e de funcionamento dos hotéis

	5 estrelas	4 estrelas	3 estrelas	2 estrelas	1 estrela
1 — Elementos caracterizadores do edifício, das instalações, equipamentos, mobiliário e serviços					
1 — Os hotéis devem:					
1.1 — Situar-se em local adequado à sua categoria	S	S	S	S	S
1.2 — Dispor de instalações, equipamento, mobiliário e serviços	(¹) S	(²) S	(³) S	(⁴) S	(⁵) S
2 — Infra-estruturas					
2.1 — Infra-estruturas básicas:					
2.1.1 — Água corrente quente e fria	S	S	S	S	S
2.1.2 — Reservatórios de água (⁶)	S	S	S	N	N
2.1.3 — Sistema de iluminação de segurança (⁷)	S	S	S	S	S
2.1.4 — Telefone ligado à rede exterior	S	S	S	S	S
2.1.5 — Sistema de armazenagem de lixos (⁸)	S	S	N	N	N
2.2 — Sistemas de climatização (⁹) (¹⁰) (¹¹):					
2.2.1 — Ar condicionado quente e frio nas zonas de utilização comum (¹²)	S	S	S	N	N
2.2.2 — Ar condicionado quente e frio nas unidades de alojamento (¹²)	S	S	N	N	N
2.2.3 — Aquecimento e ventilação nas zonas de utilização comum	-	-	-	S	S
2.2.4 — Aquecimento e ventilação nas unidades de alojamento	-	-	S	S	S
3 — Unidades de alojamento					
3.1 — Áreas (metros quadrados) (¹³):					
3.1.1 — Quartos com uma cama individual (¹⁴)	12	10	9	8	7
3.1.2 — Quartos com duas camas individuais ou uma cama de casal (¹⁴)	17	15	14	11	9
3.1.3 — Quartos com três camas individuais	22	20	18	15	14
3.1.4 — Salas privadas dos quartos e das <i>suites</i> (¹⁵) (¹⁶)	12	10	9	8	7
3.2 — Instalações sanitárias privadas (¹⁷) (¹⁸):					
3.2.1 — Água corrente quente e fria	S	S	S	S	S
3.2.2 — Casas de banho simples (¹⁹)	-	-	S	S	S
3.2.3 — Casas de banho completas (²⁰)	100%	100%	30%	10%	N
3.2.4 — Casas de banho simples (área em metros quadrados)	-	-	2,75	2,50	2,50
3.2.5 — Casas de banho completas (área em metros quadrados)	5,50	4,50	4	3,50	3,50
3.3 — Equipamento dos quartos e dos quartos de dormir:					
3.3.1 — Mesas de cabeceira ou soluções de apoio equivalentes	S	S	S	S	S
3.3.2 — Luzes de cabeceira (²¹)	S	S	S	S	S
3.3.3 — Campainha de chamada de pessoal de serviço (²²)	S	S	S	S	S
3.3.4 — Roupeiro com espelho (²³)	S	S	S	S	S
3.3.5 — Cadeira ou sofá	S	S	S	S	S
3.3.6 — Telefone com acesso à rede exterior através da recepção	S	S	S	S	S
3.3.7 — Telefone com acesso directo à rede exterior	S	S	N	N	N
3.3.8 — Rádio (²⁴)	S	S	S	S	S
3.3.9 — Televisor (²⁵)	S	S	N	N	N
3.3.10 — Tomadas de electricidade	S	S	S	S	S
3.3.11 — Sistema de ocultação da luz exterior	S	S	S	S	S
3.3.12 — Sistema de segurança nas portas	S	S	S	S	S
3.4 — Equipamento das salas privadas das <i>suites</i> :					
3.4.1 — Telefone com acesso à rede exterior através da portaria	S	S	S	S	S
3.4.2 — Telefone com acesso directo à rede exterior	S	S	N	N	N
3.4.3 — Cadeiras ou sofás	S	S	S	S	S
3.4.4 — Mesa	S	S	S	S	S
3.4.5 — Rádio (²⁴)	S	S	N	N	N
3.4.6 — Televisor	S	N	N	N	N
3.4.7 — Tomadas de electricidade	S	S	S	S	S

4 — Zonas de utilização comum					
4.1 — Átrio de entrada ⁽²⁶⁾ ⁽²⁷⁾ ⁽²⁸⁾ ⁽²⁹⁾ :					
4.1.1 — Área (metros quadrados)	⁽³⁰⁾ 30	⁽³¹⁾ 25	⁽³²⁾ 20	⁽³³⁾ 15	⁽³⁴⁾ 15
4.1.2 — Recepção/portaria	S	S	S	S	S
4.1.3 — Zona de estar	S	S	S	S	S
4.2 — Zonas acessórias:					
4.2.1 — Sala ou salas de refeições ou restaurante ⁽³⁵⁾ ⁽³⁶⁾	S	S	S	S	S
4.2.2 — Capacidade mínima (percentagem do número de unidades de alojamento)	50	40	30	25	20
4.2.3 — Área mínima por lugar (metros quadrados)	1,50	1,50	1,25	1,25	1,25
4.2.4 — Bar com sala privativa	S	N	N	N	N
4.2.5 — Bar em zona de estar ⁽³⁷⁾	S	S	S	S	N
4.2.6 — Bengaleiro	S	S	S	S	S
4.2.7 — Cabinas telefónicas privativas do hotel	S	S	S	S	S
4.2.8 — Tabacaria	S	N	N	N	N
4.3 — Instalações sanitárias comuns ⁽³⁸⁾ :					
4.3.1 — Com separação por sexos	S	S	S	S	S
4.3.2 — Água corrente fria	S	S	S	S	S
4.3.3 — Água corrente quente	S	S	S	N	N
4.3.4 — Retretes ⁽³⁹⁾ e lavatórios com espelho	S	S	S	S	S

	5 estrelas	4 estrelas	3 estrelas	2 estrelas	1 estrela
5 — Zonas de serviço					
5.1 — Dependências gerais ⁽⁴⁰⁾ ⁽⁴¹⁾ :					
5.1.1 — Coluna de serviço ⁽⁴²⁾	S	S	S	S	S
5.1.2 — Cozinha ⁽⁴³⁾	S	S	S	S	S
5.1.3 — Copa de cozinha	S	S	S	S	S
5.1.4 — Instalações frigoríficas	S	S	S	S	S
5.1.5 — Zona de armazenagem	S	S	S	S	S
5.1.6 — Depósito de bagagens ⁽⁴⁴⁾	S	S	N	N	N
5.1.7 — Rouparia	S	S	S	S	S
5.1.8 — Garagem ou parque de estacionamento ⁽⁴⁵⁾	S	S	S	S	S
5.2 — Dependências para o pessoal:					
5.2.1 — Vestiários com separação por sexos	S	S	S	S	⁽⁴⁶⁾ S
5.2.2 — Instalações sanitárias com separações por sexos ⁽⁴⁷⁾ ⁽⁴⁸⁾	S	S	S	S	⁽⁴⁶⁾ S
5.2.3 — Sala de refeições ⁽⁴⁹⁾	S	S	S	S	S
6 — Acessos					
6.1 — Entradas:					
6.1.1 — Entrada de serviço distinta da entrada para os utentes	S	S	S	N	N
6.1.2 — Acesso próprio e directo aos pisos ocupados pelo estabelecimento para uso exclusivo dos seus utentes	S	S	S	S	S
6.2 — Escadas ⁽⁵⁰⁾ :					
6.2.1 — Escada geral para os utentes	S	S	S	S	S
6.2.2 — Escadas de serviço	S	S	S	S	S
6.3 — Ascensores e monta-cargas ⁽⁵¹⁾ :					
6.3.1 — Desde que o estabelecimento tenha dois pisos, incluindo o rés-do-chão	S	N	N	N	N
6.3.2 — Desde que o estabelecimento tenha três pisos, incluindo o rés-do-chão	S	S	S	N	N
6.3.3 — Desde que o estabelecimento tenha mais de três pisos, incluindo o rés-do-chão	S	S	S	S	S
6.3.4 — Desde que o estabelecimento esteja instalado em pisos superiores ao segundo, incluindo o rés-do-chão ⁽⁵²⁾	-	S	S	S	S
7 — Serviços					
7.1 — Serviços:					
7.1.1 — Serviço permanente de recepção/portaria	⁽⁵³⁾ S	⁽⁵⁴⁾ S	⁽⁵⁴⁾ S	⁽⁵⁴⁾ S	N
7.1.2 — Serviço de pequenos-almoços na sala de refeições ⁽⁵⁵⁾	S	S	S	S	S
7.1.3 — Serviço de pequenos-almoços nas unidades de alojamento ⁽⁵⁶⁾	S	S	S	N	N
7.1.4 — Serviço de refeições ⁽⁵⁷⁾ ⁽⁵⁸⁾	⁽⁵⁹⁾ S	⁽⁵⁹⁾ S	S	S	S
7.1.5 — Serviço de bar	S	S	S	S	N
7.1.6 — Serviço de refeições e de bar nas unidades de alojamento ⁽⁶⁰⁾	S	S	S	N	N
7.1.7 — Serviço telefónico permanente com a rede exterior	⁽⁶¹⁾ S	⁽⁶¹⁾ S	S	S	S
7.1.8 — Serviço de correio e telecópia (fax)	S	S	S	S	N
7.1.9 — Serviço de guarda de valores em cofres individuais ⁽⁶²⁾	S	S	S	S	N
7.1.10 — Serviço de arrumação e limpeza	⁽⁶³⁾ S	S	S	S	S
7.1.11 — Serviço de lavandaria e engomadoria	S	S	S	N	N

- (1) Com elevados padrões de qualidade e oferecer um ambiente requintado em condições de luxo e de grande comodidade e conforto.
- (2) Com muito bons padrões de qualidade e oferecer um aspecto geral e ambiente confortáveis.
- (3) De boa qualidade, de modo a proporcionar boas condições de conforto.
- (4) Que permitam oferecer as indispensáveis condições de comodidade e conforto.
- (5) Simples, oferecendo o mínimo de comodidade.
- (6) Os reservatórios de água devem ter capacidade suficiente para satisfazer temporariamente as necessidades correntes dos seus serviços se faltarem as fontes normais de abastecimento.
- (7) Deve estar concebido de modo a entrar em funcionamento logo que o sistema de iluminação normal falhe.
- (8) Exigível quando não existir serviço público de recolha de lixo.
- (9) Se a localização ou o período de exploração do estabelecimento o permitirem, a Direcção-Geral do Turismo pode dispensar, total ou parcialmente, alguns dos elementos componentes do sistema de climatização.
- (10) O sistema de ar condicionado deve permitir a sua regulação separada em cada unidade de alojamento.
- (11) Nos casos em que seja exigível aquecimento e ventilação devem existir unidades em número suficiente e com comando regulável, de modo a garantir uma adequada temperatura ambiente.
- (12) O sistema de ar condicionado quente pode ser substituído por sistema de aquecimento central.
- (13) Nas áreas exigidas para os quartos e salas privativas não se incluem as superfícies das respectivas antecâmaras, corredores e terraços, incluindo-se, porém, as ocupadas por roupeiros embutidos.
- (14) Nas *suites*, as áreas dos quartos são iguais às indicadas para os quartos.
- (15) No caso de a *suite* ter mais do que uma sala, basta que uma delas satisfaça a área mínima exigível.
- (16) No caso de a sala da *suite* possuir *kitchenette*, devem ser acrescidos à sua área 4 m².
- (17) Com comunicação directa para o exterior ou dotadas de dispositivos de ventilação artificial com contínua renovação do ar adequados à sua dimensão.
- (18) Quando os quartos não estiverem dotados de instalações sanitárias privativas, devem possuir lavatório e bidé, com água corrente quente e fria.
- (19) As casas de banho simples são compostas por polibanho com chuveiro, retrete e lavatório.
- (20) As casas de banho completas são compostas por banheira com chuveiro, bidé, retrete e lavatório.
- (21) Com comutador ao alcance da mão.
- (22) Salvo se essa função for assegurada pelo telefone.
- (23) É dispensado o espelho no roupeiro se o mesmo se encontrar instalado noutra local do quarto.
- (24) Dispensável quando estiver integrado no televisor.
- (25) Nas *suites* dos hotéis de 4 estrelas o televisor pode estar instalado na sala privativa.
- (26) No átrio de entrada deve situar-se a recepção/portaria e a zona de estar.
- (27) Sem prejuízo do disposto na lei geral, na organização do átrio e respectivos acessos deve prever-se a existência, sempre que possível e necessário, de rampas destinadas a permitir ou facilitar a circulação de utentes com deficiências motoras.
- (28) Quando existirem salas polyvalentes para reuniões, estas devem ser dotadas de vestíbulo de recepção próprio com vestiário e, pelo menos, uma cabina telefónica, se a sua capacidade o justificar e na medida em que as restantes instalações do estabelecimento as não possam aporlar.
- (29) As instalações dos hotéis onde se ofereça música para dançar ou de concerto devem ser isoladas acusticamente, com observância do estabelecido no Regulamento Geral sobre o Ruído.
- (30) A esta área devem ser adicionados 0,75 m² por cama, até ao limite máximo de 350 m². Quando a zona de estar não estiver situada no espaço destinado ao átrio de entrada, a área que lhe é reservada é de 80% da área global.
- (31) A esta área devem ser adicionados 0,65 m² por cama, até ao limite máximo de 250 m². Quando a zona de estar não estiver situada no espaço destinado ao átrio de entrada, a área que lhe é reservada é de 80% da área global.
- (32) A esta área devem ser adicionados 0,50 m² por cama, até ao limite máximo de 150 m². Quando a zona de estar não estiver situada no espaço destinado ao átrio de entrada, a área que lhe é reservada não deve ser inferior a 80% da área global.
- (33) A esta área devem ser adicionados 0,40 m² por cama, até ao limite máximo de 100 m². Quando a zona de estar não estiver situada no espaço destinado ao átrio de entrada, a área que lhe é reservada não deve ser inferior a 80% da área global.
- (34) A esta área devem ser adicionados 0,30 m² por cama, até ao limite máximo de 70 m². Quando a zona de estar não estiver situada no espaço destinado ao átrio de entrada, a área que lhe é reservada não deve ser inferior a 80% da área global.
- (35) Salvo se se tratar de hotel residencial.
- (36) Com comunicação directa para o exterior ou dotadas de dispositivos de ventilação artificial com contínua renovação do ar adequados à sua capacidade.
- (37) Salvo se existir bar com sala privativa ou integrado na sala de refeições ou no restaurante.
- (38) Com comunicação directa para o exterior ou dotadas de dispositivos de ventilação artificial com contínua renovação do ar adequados à sua dimensão.
- (39) Em cabinas separadas.
- (40) As zonas de serviços devem estar completamente separadas das destinadas aos utentes.
- (41) As zonas de serviço devem estar instaladas por forma a evitar-se a propagação de fumos e cheiros e a obter-se o seu conveniente isolamento das outras dependências do estabelecimento.
- (42) Quando o estabelecimento esteja instalado em mais de um piso.
- (43) Salvo se se tratar de hotel residencial.
- (44) Nos hotéis de 3, 2 e 1 estrelas é exigível depósito de bagagem quando o estabelecimento tiver mais de 100 unidades de alojamento.
- (45) A garagem ou o parque de estacionamento, que podem estar situados na proximidade do edifício do estabelecimento, devem ter capacidade para um número de veículos correspondente a 20% do número de unidades de alojamento do estabelecimento, salvo se outra percentagem for determinada por plano municipal de ordenamento do território aplicável.
- (46) Não é exigível a separação por sexos.
- (47) Com comunicação directa para o exterior ou dotadas de dispositivos de ventilação artificial com contínua renovação do ar adequados à sua capacidade.
- (48) Dotadas de chuveiros e retretes em cabinas separadas.
- (49) Pode servir de sala de convívio do pessoal fora da hora das refeições.
- (50) Sempre providas de corrimão.
- (51) Devem servir todos os pisos onde se situem instalações destinadas aos utentes.
- (52) Exigível independentemente do número de pisos ocupados pelo estabelecimento.
- (53) Os serviços de recepção e de portaria devem ser assegurados por pessoal distinto para cada um destes serviços, devendo os responsáveis pela recepção e pela portaria falar, para além do português, duas línguas estrangeiras, uma das quais deve ser o inglês.
- (54) O responsável pela recepção deve falar, para além do português, o inglês.
- (55) Quando não for exigida sala de refeições, os pequenos-almoços são servidos em salas destinadas para o efeito.
- (56) Quando o utente o solicitar.
- (57) Salvo se se tratar de hotel residencial.
- (58) Serviço correspondente à categoria do estabelecimento.
- (59) O serviço de quartos deve estar apto a servir, durante a noite, pequenas refeições.
- (60) Nos hotéis de 5, 4 e 3 estrelas não é exigível este serviço quando forem hotéis residenciais.
- (61) O serviço telefónico deve ser assegurado por pessoal especializado que fale, para além do português, duas línguas estrangeiras, uma das quais deve ser o inglês.
- (62) Serviço gratuito quando prestado em cofres instalados na recepção.
- (63) As unidades de alojamento devem ser diariamente preparadas para a noite.

Sinais:

- S significa que o requisito é exigido;
- N significa que o requisito não é exigível;
- significa que o requisito não é aplicável.

