



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

O CRM na hotelaria: Estudo de caso

MIGUEL PIDWELL JÚDICE DE CASTRO REIS

JULHO – 2017



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

O CRM na hotelaria: Estudo de caso

MIGUEL PIDWELL JÚDICE DE CASTRO REIS

ORIENTAÇÃO:

MESTRE PAULO ALMEIDA GONÇALVES

JULHO - 2017

Agradecimentos

O presente texto tem como objetivo prestar um agradecimento muito especial a todos aqueles que de alguma forma tiveram um papel importante na elaboração deste Trabalho Final de Mestrado.

Quero começar por agradecer todo o apoio prestado pela minha família, namorada e amigos que demonstraram estar sempre presentes e cujo o apoio foi fundamental nesta minha jornada académica que agora termina.

Ao meu orientador, o Professor Paulo de Almeida Gonçalves, o meu sincero obrigado por toda a ajuda, disponibilidade e orientação distinta que prestou ao longo destes meses e que sem o seu contributo nada disto seria possível.

Quero também agradecer naturalmente aos meus colegas e professores que ao longo destes dois anos fizeram parte do meu percurso no Instituto Superior de Economia e Gestão.

Por fim, quero ainda agradecer aos Hotéis envolvidos neste trabalho, nomeadamente aos seus Diretores Gerais, pela disponibilidade e contributo que foi fulcral para a realização deste trabalho, mas também ao conhecimento partilhado comigo e que me permitiu ter uma visão mais esclarecida do setor da hotelaria.

Posto isto, resta-me dizer mais uma vez obrigado a todos os que me apoiaram e que me permitiram hoje ser uma pessoa mais rica em termos de conhecimento!

Resumo

Os hotéis enfrentam atualmente um período de grande procura, consequência do aumento que se tem registado no Turismo. De forma a melhorar os serviços prestados, os hotéis apostam em formas mais eficazes para atingir os seus objetivos. Nesse sentido, surge o Customer Relationship Management (CRM), que é visto atualmente pelo setor da hotelaria como um sistema que lhes permite ser mais céleres e bem-sucedidos nos serviços prestados aos seus hóspedes.

O presente trabalho tem como tema o “O CRM na hotelaria: Estudo de caso”, sendo a questão de investigação a seguinte: “De que forma pode o CRM ter impacto na gestão e nos serviços prestados por um hotel de cinco estrelas?”. Assim, o objetivo principal visa compreender o impacto do CRM neste nicho de mercado do sector hoteleiro, respondendo a um conjunto de objetivos mais específicos.

Desta forma, foram escolhidos três hotéis de cinco estrelas, o Hotel V e Hotel H em Lisboa e o Hotel E no Estoril, que utilizam o CRM. A metodologia utilizada neste trabalho foi o estudo de caso múltiplo, pelo que foram realizadas entrevistas aos Diretores Gerais de cada um dos hotéis, o que permitiu ter uma visão concreta do impacto do CRM em cada uma das unidades hoteleiras. A análise das informações obtidas permitiu concluir que a implementação do CRM teve um impacto positivo na gestão e prestação de serviços em cada um dos hotéis, bem como na relação estabelecida entre este sistema e os Social media, que possibilitou a estas unidades hoteleiras ter um serviço melhorado e distinto para com os seus hóspedes.

Palavras-chave: Turismo; *Customer Relationship Management* (CRM); Hotéis; Impacto; *Social media*.

Abstract

Currently hotels are facing a period of great demand, a consequence of the increase that has taken place in Tourism. In order to improve the services provided, hotels bet on more effective ways to achieve their goals. In this sense, Customer Relationship Management (CRM) emerges, which is currently seen by the hotel sector as a system that allows them to be faster and more successful in the services provided to their guests.

This paper focuses on "CRM in hospitality: case study ". The research question is : "In what way can CRM impact in the management and services provided by a five-star hotel? ". The main objective is to understand the impact of CRM in this niche market of the hotel sector, responding to a set of more specific objectives.

In this way, three five-star hotels were chosen, the Hotel V and Hotel H in Lisbon and the Hotel E in Estoril, which use CRM. The methodology used in this work was the case study, so interviews were conducted with the General Directors of each of the hotels, which allowed a concrete view of the impact of the CRM in each of the hotels. The analysis of the information obtained allowed to conclude that the implementation of CRM had a positive impact on the management and provision of services in each of the hotels, as well as on the relationship established between this system and the Social Media, which allowed these hotel units to have a service improved and distinguished for its guests.

Keywords: Tourism; Customer Relationship Management (CRM); Hotels; Impact; *Social media*.

Lista de Tabelas

Tabela I – Definição de CRM.....	7
Tabela II - Caraterísticas gerais dos hotéis.....	21
Tabela III - Resumo da análise dos resultados.....	30

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract.....	iii
Lista de Tabelas	iv
1. Introdução	3
2. Revisão de Literatura	6
2.1. Marketing Relacional.....	6
2.2. Customer Relationship Management (CRM).....	7
2.2.1. Definição de CRM	7
2.2.2. Objetivos do CRM	9
2.2.3. Sistemas de CRM.....	10
2.2.4. Fatores críticos de sucesso do CRM	11
2.3. O CRM na Hotelaria	13
2.3.1. Requisitos para a implementação do CRM num hotel.....	14
2.3.2. A importância do e-CRM na Hotelaria	15
2.3.3. O impacto dos Social media nos Hotéis.....	16
2.3.4. Programas de Fidelização: os 6 Modelos de Relacionamento	18
3. Metodologia	20
3.1. Recolha de dados	21
3.2. Análise de dados e caracterização dos Hotéis.....	21
4. Análise dos resultados.....	23
4.1. Motivações e requisitos necessários para a implementação do CRM.....	23
4.2. Objetivos do CRM e impacto na gestão do relacionamento com o cliente.....	24
4.3. Fatores críticos de sucesso na implementação/utilização do CRM.....	25
4.4. A importância do e-CRM na Hotelaria	26
4.5. O impacto gerado pelos Social media na gestão de relacionamento com os clientes do Hotel	26
4.6. A influência do CRM nos Programas de Fidelização	29
4.7. Resumo da análise dos resultados	30

5. Conclusões, limitações e futuros contributos.....	31
Bibliografia.....	36
Anexo A – Guião da Entrevista	44
Anexo B - Entrevistas	48

1. Introdução

Atualmente no mundo global, o turismo tem vindo a ter cada vez mais relevância face ao seu constante crescimento, consequência de uma elevada procura. Segundo a World Travel & Tourism Council (2016), esta área tem sido das que mais tem crescido de forma constante, tornando-se fundamental e estratégica para as economias dos Estados tendo em conta o seu enorme potencial de desenvolvimento, onde as Tecnologias de Informação (TI) têm tido especial destaque e influência.

Segundo Lovelock & Wirtz (2006), os constantes e rápidos desenvolvimentos nas tecnologias da informação (TI) têm proporcionado às organizações, que prestam serviços a clientes, a possibilidade de efetuarem melhorias radicais nos seus processos de negócio e até mesmo redesenharem por completo as suas operações.

Uma das principais ferramentas utilizadas pelos hotéis numa área tão disputada como é a do turismo, e neste caso mais específico a hotelaria, foi a utilização do Customer Relationship Management (CRM) que permite responder da forma mais célere e eficaz às necessidades dos clientes, (Sigala & Connolly, 2004).

A estratégia de CRM, permite a uma empresa obter a convergência de vários pontos de informação, que irão permitir um maior controlo dos custos, assim como a orientação da gestão e rentabilizar o negócio que irá permitir que a força de vendas crie uma maior organização e rigor no que ao leque de clientes diz respeito e assim aumentar as encomendas ou prestação de serviços, (Kellen, 2002).

A motivação para o desenvolvimento deste trabalho prendeu-se com o facto de atualmente Lisboa ser um dos destinos mais procurados pelos turistas. Face a esta grande vaga turística que a capital portuguesa enfrenta, surge a necessidade de os hotéis estarem preparados para receber diariamente novos hóspedes e conseguirem dar resposta aos serviços que lhes são

pedidos, seja através dos seus recursos humanos como os tecnológicos. Assim, o presente trabalho visa responder à seguinte questão de investigação: “De que forma pode o CRM ter impacto na gestão e nos serviços prestados por um hotel de cinco estrelas?”.

Desta forma, o objetivo geral passa por compreender o impacto na utilização do CRM em três hotéis distintos, tendo como objetivos, mais específicos os seguintes pontos:

- Motivações e requisitos necessários para a implementação do CRM;
- Objetivos do CRM e impacto na gestão do relacionamento com o cliente;
- Fatores críticos de sucesso na implementação/utilização do CRM;
- A importância do e-CRM na Hotelaria;
- O impacto gerado pelos Social media na gestão de relacionamento com os clientes do Hotel
- A influência do CRM nos Programas de Fidelização.

De forma a conseguir responder aos objetivos propostos, será feito um estudo de caso, bem como várias entrevistas semiestruturadas, nomeadamente aos Diretores Gerais de três hotéis distintos, afim de determinar o impacto da utilização do CRM no hotel, analisando os resultados obtidos, retirando assim as conclusões das mesmas.

A metodologia utilizada será o estudo de caso, que segundo Yin (2001), permite trabalhar com uma variedade de dados que irão ser úteis ao desenvolvimento do trabalho.

O trabalho vai estar dividido em cinco partes, estando estruturado da seguinte forma: Capítulo 1 - Introdução, onde será enquadrado e explicada a importância do tema a ser trabalhado, bem como os objetivos a serem alcançados; Capítulo 2 - Revisão de Literatura, onde são apresentadas várias definições de CRM, os seus objetivos, os tipos de sistemas de CRM, bem como fatores críticos de sucesso do mesmo. Por fim, será apresentada a aplicação do CRM na

hotelaria; Capítulo 3 - Metodologia, a ser utilizada e a forma como se procedeu à realização do trabalho, assim como o que foi feito e como foi feito; Capítulo 4 – Análise dos resultados; Capítulo 5 - Conclusões, limitações e futuros contributos.

2. Revisão de Literatura

No presente capítulo vai ser apresentada uma revisão de literatura que irá compreender diferentes aspetos do Customer Relationship Management (CRM).

Numa primeira fase, irá ser explicado o que é o Marketing Relacional e posteriormente serão apresentadas diversas definições de CRM, assim como os objetivos da sua utilização. Será dado também ênfase aos sistemas de CRM existentes, bem como aos fatores críticos de sucesso. Para além destes aspetos, irá ser dada atenção ao CRM na hotelaria.

2.1. Marketing Relacional

O Marketing Relacional (MR) permite às organizações mudar o comportamento em relação a um cliente individual através das informações obtidas acerca deste, baseando-se no estabelecimento de uma relação de aprendizagem com cada cliente, começando pelos mais valiosos (Pepper et al., 1995). Berry (2002), define o MR como a atração e manutenção de relacionamentos com os clientes, onde a atração é apenas o primeiro passo no processo de marketing, cimentando a relação com os clientes e transformando aqueles que são considerados indiferentes em clientes fiéis.

Segundo Peppers & Rogers (1995), o MR para funcionar na sua plenitude deve identificar clientes e saber o máximo de informação possível sobre estes, sejam hábitos ou preferências; posteriormente, diferenciar os clientes, pois o valor difere de cliente para cliente, assim como as suas necessidades; em terceiro é necessário interagir com os clientes, de forma a melhorar a relação com estes e aumentar a eficiência; na fase final deve ocorrer a personalização da experiência, isto é, a organização deve adaptar alguns aspetos de acordo com as necessidades individuais de cada cliente. Kellen (2002), contrapõe os passos apresentados por Peppers & Rogers (1995), expondo que de acordo com a sua visão no MR, inicialmente existe uma atração, onde o cliente toma conhecimento do produto ou da empresa; seguindo-se do compromisso onde decide adquirir o produto ou serviço. Após o compromisso, ocorre o

período de assistência em que o cliente pede à empresa assistência para a instalação ou utilização do que adquiriu, e no final, o cliente pensa em adquirir produtos adicionais ou serviços (Kellen, 2002).

Armstrong & Kotler (2000), referem que o MR é um processo de relacionamento que visa criar, manter e aumentar o valor mútuo entre organizações e clientes. O MR pode também enfatizar o processo da criação de uma relação de longa-duração, gerando valor aos consumidores, com o objetivo de que ambas as partes beneficiem de uma relação mutuamente satisfatória (Baker, 2009).

2.2. Customer Relationship Management (CRM)

2.2.1. Definição de CRM

O MR é, de acordo com Payne & Frow (2006), a base do Customer Relationship Management (CRM) e nesse sentido, Sin et al. (2005), apresentam o CRM como uma estratégia que contém fortes semelhanças com o MR, onde ambos enfatizam as relações individuais vendedor-comprador cuja natureza é de longa duração e que possibilita a lealdade. Reichheld (2003), descreve a lealdade como um fator determinante para a organização, pois trata-se de algo que é muito mais do que uma simples repetição de compras, visto que na realidade a verdadeira lealdade afeta o lucro e é uma linha para o crescimento da organização.

Pedron & Saccol (2009), apresentam três abordagens chave e que definem CRM: como uma filosofia, que se remete para uma cultura orientada para o cliente, com base na confiança e objetivos comuns; como uma estratégia, relacionado com uma estratégia organizacional que conduza planos e ações funcionais de forma a construir relacionamentos de longa duração com os clientes; como uma ferramenta, focado no papel da TI sendo utilizado para recolher, analisar e aplicar dados, de forma a construir e gerir relacionamentos com clientes. Peppers & Rogers (1997), acrescentam com base na abordagem do CRM como uma ferramenta que esta permite

às organizações serem ajudadas a identificar clientes, segmentar e assim interagir com eles, personalizando os produtos e serviços.

Na Tabela I são apresentados, de acordo com vários autores, um conjunto de definições de CRM.

Tabela I

Definição de CRM

Autores	Definição
Pedron & Saccol (2009)	Três abordagens chave e que definem CRM: como uma filosofia, que se remete para uma cultura orientada para o cliente, com base na confiança e objetivos comuns; como uma estratégia, relacionado com uma estratégia organizacional que conduza planos e ações funcionais de forma a construir relacionamentos de longa duração com os clientes; como uma ferramenta, focado no papel da TI sendo utilizado para recolher, analisar e aplicar dados, de forma a construir e gerir relacionamentos com clientes.
Boulding et al. (2005)	Estratégia envolvente, de gestão de criação de valor duplo, onde são utilizados dados dos clientes de forma adequada, na aquisição e difusão de conhecimento do mesmo.
Payne (2005)	Integração multifuncional de processos, pessoas, operações e recursos de marketing que é capacitado através de informações, tecnologia e aplicações.
Kumar & Ramani (2004)	Processo para alcançar e preservar uma relação contínua com os clientes através de múltiplos pontos de contacto, através de tratamento distinto e personalizado de clientes específicos com base nas suas prováveis reações a atividades de marketing alternativas, de tal forma que o papel de cada cliente na rentabilidade global da empresa é explorado em toda a sua extensão.
Kellen (2002)	Estratégia de longo-prazo com o objetivo de gerar uma vantagem competitiva, entregando valor ao cliente, assim como à organização.
Navarro (2002)	Uma resposta tecnológica à crescente necessidade das organizações em fortalecer relações com os clientes, referindo que são as soluções tecnológicas para desenvolver a teoria do MR.
Kalakota & Robinson (2001)	Estratégia integrada de vendas, marketing e serviços e que depende de ações coordenadas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ling & Yen (2001), referem que o impacto final do CRM é obtido quando o conhecimento de relacionamento é utilizado junto com ações de relacionamento de forma a entregar produtos e serviços individualizados a cada cliente, sempre como o objetivo de atrair, manter e melhorar os relacionamentos entre clientes e organizações, (Berry, 1983).

2.2.2. Objetivos do CRM

Segundo Sábio (2011), o CRM tem como objetivos o aumento dos lucros, a redução de custos, a criação de uma vantagem competitiva sustentável, a melhoria dos serviços ao cliente e a aquisição e retenção de clientes. O objetivo do aumento dos lucros na utilização do CRM, pode ser descrito segundo Wilson et al., (2002), como um aumento do lucro do cliente através de uma oferta personalizada de produtos e serviços. Greenberg (2002), salienta que este objetivo pode também ser visto como um incentivo que é dado às equipas de vendas, através da disponibilização de informação do cliente, permitindo que haja maior eficiência e foco no processo de venda, aumentando as probabilidades de sucesso no final do processo.

Outro objetivo apresentado por Sábio (2011), refere-se à redução de custos. Segundo o Greenberg (2002), o CRM vai reduzir os encargos nas vendas, pois as organizações utilizam novas tecnologias que vão permitir a redução dos custos, melhorando as práticas de venda, previsões, bem como o planeamento e execução das tarefas. Ryals & Knox (2001), acrescentam que deve existir um serviço de pós-venda e com base nos dados dos clientes, reduzir os encargos financeiros e gerar maiores taxas de satisfação.

A criação de uma vantagem competitiva sustentável é outro grande objetivo do CRM (Sábio, 2011). Kim et al., (2003), descrevem este objetivo através do conhecimento que existe do cliente com base na recolha, manutenção e tratamento da informação do próprio em tempo real. Bayon et al., (2002), salientam que este objetivo pode ser descrito, com base em campanhas que contenham informação eficaz e objetiva, direcionada a segmentos específicos.

O objetivo seguinte diz respeito à melhoria dos serviços ao cliente (Sábio, 2011) que se pode traduzir na criação de programas de fidelização dos clientes, gerando desta forma novos benefícios para as organizações (Wilson et al., 2002). Por outro lado, para alcançar este objetivo, a organização deve dispor de um sistema de reclamações a fim de melhorar os serviços prestados, aumentando assim os índices de satisfação dos clientes (Ryals & Knox, 2001).

Um outro objetivo do CRM relaciona-se com a aquisição e retenção de clientes (Sábio, 2011), onde segundo Wilson et al., (2002), a aquisição de clientes deve ser feita com base no conhecimento adquirido das suas interações, criando uma proposta de valor que os atraia. O outro elemento deste objetivo, diz respeito à retenção de clientes, que de acordo com Ryals & Knox (2001), é importante ocorrer uma personalização dos produtos/serviços oferecidos, de forma a que a organização se diferencie da concorrência.

2.2.3. Sistemas de CRM

Os sistemas de CRM são sistemas de informação que permitem às organizações entrar em contacto com os clientes, que lhes fornecem serviços, recolhem e armazenam as suas informações, analisando-as de forma a obter uma visão abrangente dos mesmos (Karakostas et al., 2005; King & Burgess, 2008; Teo et al., 2006).

O CRM é composto por três categorias principais que se caracterizam da seguinte forma (Bose & Sugumaran, 2003; Geib et al., 2006; Henning et al., 2003; Iriana & Buttle, 2007; Meuter et al., 2000; Xu & Walton, 2005):

- Sistemas de CRM Operacional: permitem automatizar processos CRM para melhorar a sua eficiência e produtividade. São sistemas de atendimento ao cliente e suporte, como os contact centres ou sistemas de automação de força de vendas.

- Sistemas de CRM Analítico: proporcionam uma melhor compreensão dos comportamentos e necessidades dos clientes individuais. Facilitam o modelo de antecipação do comportamento do cliente e o reconhecimento de padrões de compras. Esta categoria incorpora várias ferramentas analíticas, como o data mining, data warehouses e processamento analítico on-line (OLAP).

- Sistema de CRM Colaborativo: permitem gerir e integrar canais de comunicação e pontos de contato de interação com o cliente.

Deste modo, os sistemas de CRM vão ajudar as organizações a adquirir e a gerar continuamente conhecimento do cliente, onde o nível de apoio dos sistemas varia de acordo com os recursos e funcionalidades dos mesmos (Khodakarami & Chan, 2013). Estes sistemas permitem ainda, segundo Sun et al., (2006), que as organizações recolham das bases de dados, as informações mais relevantes sobre os clientes mais valiosos e assim adquirir conhecimento acerca das suas preferências e prever comportamentos futuros.

2.2.4. Fatores críticos de sucesso do CRM

Rigby et al. (2002), esclarecem que o CRM não é apenas uma estratégia tecnológica, o que gera a ocorrência de fatores críticos de sucesso que impossibilitam que a sua implementação seja bem-sucedida. Nesse sentido, a construção de relações e consequente fidelização dos clientes considerados mais valiosos, requerem uma estratégia bem concebida em torno do cliente, complementadas pelas TI (Zablah et al., 2004). Porém, a falta de formação e qualificações dos funcionários para desempenharem o seu papel, impedirão o sucesso do CRM na organização (Buttle, 2012).

Peppers & Rogers (2011), apontam a falta de visão focada no cliente como outro fator crítico de sucesso, uma vez que de acordo com os autores, muitas organizações não procedem a uma recolha de informação dos clientes, desconhecendo por completo as suas preferências, o que

impossibilita a satisfação das suas necessidades. Rigby et al. (2002), acrescenta que as organizações devem acima de tudo motivar os clientes a colaborar com elas, facilitando assim a recolha de informações.

A falta de mudanças organizacionais pode ser considerado outro fator crítico de sucesso, pois de acordo com Rigby et al., (2003), é fundamental perceber se as pessoas estão a desempenhar as funções adequadas à estratégia da organização, uma vez que o sucesso do CRM depende do papel dos funcionários da organização (Plakoyiannaki et al., 2008).

De acordo com Kale (2004), um outro fator crítico de sucesso do CRM, é falta de investimento das organizações em recursos tecnológicos e humanos, uma vez que é fundamental uma reforma dos processos, de forma a que exista maior foco no cliente e conseqüentemente mais conhecimento sobre o mesmo. Para Kumari (2017), é necessário considerar antecipadamente os tipos de ferramentas adequadas à estrutura de qualquer organização de forma a manter a sua relação com seus clientes, sem esquecer que este processo de implementação por vezes é algo moroso e a implementação efetiva do CRM poderá levar algum tempo.

Assim, e apesar do valor oferecido pelo CRM às organizações que o utilizam, existem um conjunto de fatores críticos de sucesso que ocorrem e que impossibilitam que a sua implementação seja bem-sucedida (Rigby et al., 2002). Rahimi (2017), salienta que a falta de cultura organizacional de algumas organizações é identificada como sendo o fator chave e que permite ou não a construção de bases para a obtenção dos resultados desejáveis aquando da aplicação do CRM.

2.3. O CRM na Hotelaria

Atualmente, indústria hoteleira é considerada um setor-chave para muitas economias, onde a inovação e a gestão do conhecimento desempenham um papel preponderante no sucesso organizacional (Hjalager, 2010; Nieves & Haller, 2014). Neste sentido, e de acordo com Huang & Cheng (2010), o aumento da competitividade e a necessidade de um serviço mais eficaz obrigou os hotéis a repensar as suas estratégias e a desenvolver mecanismos que permitissem estabelecer um relacionamento de longo prazo com os seus hóspedes.

É neste sentido que muitos hotéis, desenvolvem estratégias que lhes permitam estabelecer relações de longo-prazo com os clientes, investido no CRM, que irá possibilitar aumentar o número de clientes, através de programas de fidelização, bem como um aumento dos lucros (Huang & Chen, 2010). Desta forma, Thirulogachander & Kannan (2016), referem que o CRM é uma das principais fontes de vantagem competitiva no segmento hoteleiro, onde a gestão do relacionamento com o cliente tem um efeito extremamente eficaz e reconhecido. Permite ainda segundo os autores, técnicas e práticas para o hotel, cujo o objetivo final permitirá aumentar o seu desempenho e construir bases para o longo prazo.

Rahimi & Gunlu (2016), salientam que o CRM tem vindo a ter um papel cada vez mais relevante na indústria hoteleira, uma vez que estes sistemas permitem aos hotéis desenvolver relacionamentos de longo prazo através da identificação dos clientes mais lucrativos que sequentemente tentarão reter. A aplicabilidade do CRM permite também melhorar a rentabilidade de clientes menos rentáveis (Wang & Feng, 2012).

O CRM tem um papel fundamental nos hotéis no que à satisfação e retenção de clientes diz respeito, uma vez que permite o acesso a opiniões dadas pelos clientes, que vão ter impacto no serviço prestado, influenciando a retenção de clientes, bem como o lucro (Lo, Stalcup & Lee, 2010). Desta forma, o hotel irá melhorar o seu desempenho, uma vez que lhe é fundamental ter comportamentos orientados para o cliente e que, por conseguinte, criem um relacionamento

eficaz com todos os clientes (Melián-González & Bulchand-Gidumal, 2016). Assim, um hotel deve procurar sempre incrementar e melhorar a satisfação de longa duração dos seus clientes, tornando-os em clientes fiéis (Xie et al., 2015).

2.3.1. Requisitos para a implementação do CRM num hotel

De acordo com Sigala (2005), existem diversos requisitos fundamentais para que o CRM seja implementado com sucesso num hotel e que este deve ter em consideração antes da aplicação desta estratégia. O hotel irá necessitar de:

- Cultura hoteleira, onde cada momento de interação com o cliente é considerado como uma experiência de aprendizagem, assim como cada contato é visto como uma oportunidade de construção de conhecimento e de recolha de informação do cliente para o hotel, (Olsen & Connolly, 2000);
- A criação de um sistema que armazene informação, recupere e distribua o conhecimento por toda a organização. Este sistema vai motivar os funcionários e dessa forma ocorrerá uma promoção personalizada de conhecimento tácito e explícito, (Bouncken, 2002);
- Um sistema de incentivos e recompensas para os funcionários, de forma a que estes recolham, utilizem e partilhem a informação sobre os clientes personalizando assim a interação com cada um deles, (Bouncken, 2002);
- Reformular toda a organização, isto é, redesenhar os dados dos clientes ao longo de toda estrutura e procurar que as tecnologias de informação sejam centradas nos clientes, (Sigala, 2003);
- Compreender as necessidades e linhas de orientação dos clientes, bem como a forma como os hotéis contribuem ou não para a criação de valor do cliente, (Dube & Renaghan, 2000);

- Um processo de recolha, análise e utilização de informação do cliente, dividido em três partes: informação do cliente, contendo os dados pessoais do mesmo; as informações para o cliente produto/serviço/informações organizacionais; e as informações geradas pelo cliente, sejam comentários ou reclamações, por exemplo, (Park & Kim, 2003; Bouncken, 2002).

Assim, para que o CRM seja bem-sucedido num hotel este deve também, segundo Sigala (2003), considerar três aspetos: a gestão de conhecimento, as TI e MR. Relativamente à gestão de conhecimento, esta tem especial importância, pois permite ao hotel, através da sua experiência com o cliente, adquirir conhecimento sobre o mesmo; as TI vão possibilitar partilhar a informação do cliente por toda a organização, em qualquer departamento; enquanto que MR vai aproveitar toda a informação do cliente e o conhecimento sobre o mesmo para melhorar os serviços prestados e assim conseguir a sua fidelização (Sigala, 2003; Levy, 2009; Chaves et al., 2011).

2.3.2. A importância do e-CRM na Hotelaria

Feinberg & Kadam (2002), salientam que atualmente o modo tradicional de negócio deve enfatizar o processo online, onde a utilização da Internet é cada vez mais essencial. Para Stockdale (2007), a criação e a manutenção da lealdade exigem que as organizações entendam que a Internet é um ambiente orientado para o cliente, onde este deve ser considerado não tanto um alvo, mas sim um sócio.

Nesse sentido, para Milovic (2012), a Internet tem tido também ela um forte impacto na mudança que se tem verificado no modelo tradicional de negócio, originando mais competitividade, maior exigência dos clientes e um aumento da procura, o que levou ao surgimento do e-CRM. Allaiou et al. (2009), definem o e-CRM como uma estratégia de negócio suportada pelas tecnologias da web que permitem aos hotéis envolver, através de relações interativas e mutuamente benéficas, os clientes, aumentando assim o seu lucro e eficácia nas vendas.

O e-CRM, proporciona às organizações meios para implementar uma comunicação interativa, personalizada e relevante com os clientes através de canais eletrônicos, utilizando uma visão completa do mesmo para tomar decisões que melhor o satisfaçam (Milovic 2012). É também uma estratégia que permite aos hotéis aumentar e melhorar as suas habilidades de marketing e respetivas capacidades, através da integração de elementos tecnológicos e de marketing, abrangendo todos os aspetos da experiência do utilizador on-line ao longo do ciclo de transação: pré-compra, compra e pós-compra (Allaiou et al., 2009).

Desta forma, para Mendoza et al. (2007), a Internet é, na perspetiva do CRM, uma ferramenta para a interação com o cliente, sendo uma mais valia para os hotéis. Milovic (2012), acrescenta ainda que a Internet reduz os custos, amplia o alcance do mercado e aumenta a qualidade dos serviços, o que se traduz num aumento do valor das relações com os clientes em determinados níveis, como acesso, conveniência e baixo custo.

2.3.3. O impacto dos Social media nos Hotéis

Atualmente, os Social media são considerados uma das ferramentas promocionais mais importantes para a indústria do turismo, uma vez que utilizado com base numa estratégia, pode satisfazer as necessidades de potenciais interessados e assim transformá-los em clientes, através de sugestões ou atividades inovadoras propostas pelos hotéis (Siakalli et al., 2017). Os Social media têm gerado ainda um maior processo de interação, o que permitiu aos hotéis avaliar as informações deixadas pelos clientes e assim melhorar os serviços prestados, com influência na rentabilidade, assim como na fidelidade dos hóspedes (Stringam & Gerdes Jr, 2010).

Esta interação é explicada pela evolução da Internet e dos Social media que têm influenciado as organizações (Litvin et al., 2008). Desta forma, os hotéis compreenderam que para se manterem competitivos no mundo digital, tinham que se envolver com os clientes, através de

algum meio de Social media, aumentando assim o interesse do cliente pela marca e a construção de uma relação com novos clientes (Lee, 2010).

Stringam & Gerdes Jr (2010), referem que os comentários e avaliações dadas por clientes, fornecem uma ferramenta poderosa e um conjunto de dados essenciais para a gestão dos hotéis. Segundo Chan & Guillet (2011), o Twitter, o Facebook e o Tripadvisor, são considerados exemplos de Social media que dispõem de informação fornecida pelos clientes e que é de bastante utilidade para os hotéis, não sendo apenas canais de interação com os clientes, mas também um meio para promover a marca.

Gretzel et al. (2008) apresentam a media gerada pelo consumidor (CGM), como sendo um fator bastante relevante para consumidores e hotéis. Na perspectiva dos consumidores, a CGM é medida através de dois elementos, o primeiro diz respeito às recomendações boca-a-boca, que influenciam o momento da compra e a percepção que os clientes têm do hotel; o segundo refere-se à confiança, pois a opinião de antigos clientes deixada em sites como o *TripAdvisor* é bastante relevante para potenciais clientes que confiam nas opiniões deixadas (Jeong & Jeon, 2008).

Na visão dos hotéis, estes podem utilizar a CGM, criando eles próprios uma, onde o objetivo passa por incentivar a utilização dos espaços de comentários do website que sejam interativos e interessantes para o cliente, de maneira a que estes retornem com frequência à página do hotel (Litvin et al., 2008). A outra possibilidade de utilização da CGM, é através do feedback que os clientes vão colocando online, onde o hotel deve analisar o conteúdo de tudo o que é referido a fim de compreender as necessidades dos clientes e assim melhorar o serviço prestado (Stringam & Gerdes Jr, 2010).

Para Jeong e Jeon (2008), os gestores ao receberem a informação dos hóspedes acerca da sua experiência no hotel, têm a oportunidade de rever e analisar as suas estratégias operacionais,

bem como os objetivos relativamente ao seu desempenho. Assim, segundo Noone et al. (2011), um hotel ao aderir aos Social media vai criar um contacto mais direto com o cliente, estimulando a procura e ainda mecanismos que lhe permitam reduzir eventuais custos de distribuição, criando condições para um acesso direto aos mecanismos de reserva do hotel.

2.3.4. Programas de Fidelização: os 6 Modelos de Relacionamento

Atualmente, as principais cadeias hoteleiras tentam atrair muitos dos seus clientes através de ferramentas de CRM que estejam focadas principalmente em programas de fidelização, uma vez que permitem aos hotéis determinar quais os seus clientes mais frequentes e assim criar uma relação em que ambas as partes saiam beneficiadas (Platon, 2017). Assim, os programas de fidelização são vistos como um elemento chave na construção de um relacionamento de longa duração entre hotéis e clientes, mas também como uma parte essencial daquilo que é o CRM (Bretzke, 2000).

Bretzke (2000), apresenta vários modelos que estão relacionados com os programas de fidelização, possibilitando a construção de um relacionamento de longo prazo e que são muito utilizados pelos hotéis para satisfazer os seus clientes:

- **Modelo de Recompensas:** A relação com cliente e as compras efetuadas por este são premiadas, com incentivos, descontos ou bónus.
- **Modelo Contratual:** Através do pagamento de taxas, o cliente beneficia de um conjunto de benesses, apenas disponíveis para membros.
- **Modelo Educacional:** Através de um programa interativo de comunicação com o cliente, o hotel faz-lhe chegar a informação mais recente e, em simultâneo, atualiza a sua base de dados.
- **Modelo de Afinidade:** Estabelece um padrão de interesses comuns e junta os clientes de acordo com as suas preferências.

- **Modelo de Aliança:** Estabelecimento de parcerias com outras empresas para a prestação de um serviço comum aos clientes.

- **Modelo do Serviço de Valor Agregado:** Serviço complementar na compra de um produto ou serviço adquirido pelo cliente.

Estes modelos tenderão a ser mais facilmente aplicados, pois através dos dados recebidos dos clientes, o CRM vai transformá-los em conhecimento útil e aplicá-lo de forma eficaz e eficiente, gerando assim uma satisfação mútua (Kotler, 2002; Lin & Su, 2003; Mnguyen et al., 2007; Nasution & Mavondo, 2008; Dev & Olsen, 2000).

Assim, segundo Russo (2011), o conhecimento sobre os clientes e o reconhecimento das suas necessidades permite uma maior qualidade dos serviços oferecidos, aumentando assim as oportunidades de receita. Para tal, será fundamental que cada hotel estabeleça relações de longo-prazo com os seus clientes, tornando-os fiéis, onde a implementação do CRM irá permitir uma relação de cooperação e interação entre ambas as partes (Papastathopoulou et al., 2007; Verdugo et al., 2009).

3. Metodologia

A metodologia utilizada no presente trabalho será o estudo de caso, que segundo Yin (2001), pode ser um método qualitativo que permite trabalhar com uma variedade de dados – sejam documentos, entrevistas realizadas ou observações, que permitirão desenvolver o trabalho. De acordo com Bonoma (1985), este método é útil sempre que o tema estudado for extenso e complexo.

Foram escolhidos três Hotéis distintos em Portugal, que utilizem o CRM nos seus processos de trabalho. Um dos entrevistados pediu para não divulgar o nome do seu hotel, tendo por isso sido atribuída uma letra a cada um dos hotéis, ficando cada um deles definido como o Hotel V e Hotel H localizados em Lisboa e Hotel E localizado no Estoril. Desta forma, pretende-se compreender o impacto na utilização do CRM na Hotelaria.

De acordo com Yin (2001), a metodologia utilizada vai permitir responder a questões do tipo “porquê” e “como” relacionadas com um contexto da vida real, permitindo também explorar uma situação que não está bem definida (Macnealy, 1997). Benbasat et al. (1987), acrescenta que esta metodologia vai permitir trabalhar múltiplas fontes, onde o número de elementos analisados é reduzido e não existe qualquer controlo ou manipulação sobre os mesmos.

Segundo Dubé e Paré (2003), o estudo de caso divide-se em três partes: planeamento – aspetos relacionados com a conceção da investigação; recolha de dados; e análise de dados. De forma, para que a investigação qualitativa seja válida, é necessário que existam fontes de informação credíveis que suportem as conclusões, de forma a avaliar a sua fidelidade (Guion, et al., 2011).

3.1. Recolha de dados

A recolha de informações foi feita através da realização de entrevistas aos Diretores Gerais do Hotel V, Hotel H e Hotel E. Estas entrevistas decorreram entre os dias 17 e 21 de Março de 2017 em cada um dos Hotéis acima mencionados. A escolha dos entrevistados deveu-se ao facto de cada um deles desempenhar cargos de chefia, tendo por conseguinte maior informação e conhecimento acerca do impacto do CRM em cada um dos hotéis onde trabalham. As três entrevistas foram gravadas e transcritas, encontrando-se no anexo B. Posteriormente, foi realizada uma análise mais detalhada de cada uma delas, tendo por base uma comparação das respostas dos inquiridos, bem como a revisão de literatura realizada.

As entrevistas realizadas tiveram por base um guião e são do tipo semiestruturado. O guião, que se encontra como anexo A, foi elaborado com base na Revisão de Literatura, tendo como objetivos específicos os seguintes pontos: compreender as motivações e os requisitos necessários para a implementação do CRM; o impacto do CRM na gestão do relacionamento com o cliente; eventuais fatores críticos de sucesso na implementação/utilização do CRM; a importância do e-CRM na Hotelaria; o impacto gerado pelos Social media na gestão de relacionamento com os clientes do Hotel; a influência do CRM nos Programas de Fidelização. Ao todo a entrevista contempla dez questões.

3.2. Análise de dados e caracterização dos Hotéis

De forma a proceder à análise das entrevistas, cada resposta obtida foi analisada tendo base a revisão de literatura elaborada. Como referido anteriormente, as entrevistas foram formuladas através de um guião fundamentado que seguiu a revisão de literatura e que desta forma possibilitou numa fase posterior uma análise mais cuidada. Cada resposta foi analisada individualmente, tendo no final sido obtidas as respetivas conclusões de acordo com cada um dos tópicos abordados.

Como já foi referido, o presente estudo de caso visa compreender o impacto na utilização do CRM na Hotelaria, tendo sido escolhidos para tal, três hotéis onde serão entrevistados em cada um deles o seu Diretor Geral. Através destas entrevistas será possível compreender o impacto que o CRM tem em cada um dos hotéis em questão, concluindo assim que diferenças e semelhanças é que existem na utilização deste sistema e qual a importância deste sistema na gestão dos hotéis. A escolha destes hotéis, deve-se ao facto de serem os três considerados cinco estrelas e por outro lado, a notoriedade e o prestígio que lhes é reconhecido. Estes foram os fatores considerados determinantes para a sua escolha e participação neste estudo de caso.

Na tabela II são apresentadas um conjunto de características gerais de cada um dos hotéis.

Tabela II

Caraterísticas gerais dos hotéis

Nome do hotel	Número de estrelas	Número de quartos	Localização	Taxa de ocupação em 2016	Anos em Portugal	Grupo	Categoria
Hotel V	5	25	Lisboa	80%	3 anos (2014)	Português	Boutique hotel
Hotel H	5	112	Lisboa	75%-80%	63 anos (1954)	Português	Hotel de charme
Hotel E	5	161	Estoril	61%	87 anos (1930)	Português	Hotel de luxo

Fonte: Elaborado pelo autor.

4. Análise dos resultados

O presente capítulo tem como objetivo a realização de uma análise às entrevistas realizadas aos Diretores Gerais de cada hotel. As respostas a estes tópicos vão permitir realizar uma análise comparativa entre elas e assim retirar as principais conclusões das mesmas, nomeadamente o real impacto do CRM na hotelaria. A mesma análise terá por base a revisão de literatura elaborada.

4.1. Motivações e requisitos necessários para a implementação do CRM

Relativamente à primeira questão, todos os entrevistados responderam afirmativamente que cada um dos hotéis utilizava um sistema de CRM. Porém, no que às motivações diz respeito, estas diferem de entrevistado para entrevistado.

A Diretora Geral do Hotel V, refere que a motivação para a utilização do CRM visava ter um maior controlo do cliente, conseguindo ter o máximo de informação sobre o mesmo, de forma a permitir um serviço distinto, salientado que: *“o nosso propósito é a diferenciação e a necessidade de conseguir surpreender o cliente. A visão do Diretor Geral do Hotel H, é focada mais na parte das vendas, pois o que motivou a adoção do CRM foi complementá-lo com outras ferramentas, como o sistema de reservas e gestão dados dos clientes que já existiam no hotel, conseguido “potenciar mais a parte das vendas, aumentando assim os lucros”.*

Para o Diretor Geral do Hotel E, as motivações para a utilização deste sistema estavam mais viradas para o processo de gestão e armazenamento de informações sobre os clientes, que lhes permitisse facilitar o processo das reservas. Segundo o mesmo, *“é um sistema muito completo, bastante bom e que tem de ser carregado com informações novas que são uma mais valia para a nossa gestão de informações”.*

Relativamente aos requisitos para a implementação do CRM, tanto o Diretor Geral do Hotel E como o Diretor Geral do Hotel H, referiram que os requisitos foram bastante simples de executar. De acordo com o primeiro, no Hotel E ocorreram *“pequenos ajustes pois tivemos de*

informatizar tudo”, enquanto que no Hotel H houve, segundo o seu Diretor Geral: “*uma reconciliação relativamente àquilo que nós tínhamos e algumas exigências que foram solicitadas.*” Nestes dois casos, os entrevistados referiram que os requisitos se trataram sobretudo de mudanças organizacionais, tendo procedido a pequenas reformas da organização, centradas no cliente (Sigala, 2003).

Para o Hotel V, o entrevistado apenas explicou que era dada especial atenção à reserva e a toda a informação que lhe era incluída, não tendo por isso sido dada uma resposta concreta à questão colocada.

4.2. Objetivos do CRM e impacto na gestão do relacionamento com o cliente

À pergunta sobre se havia objetivos iniciais definidos, antes da implementação do CRM, os Diretores Gerais dos três hotéis esclarecem que os objetivos estão sempre presentes. Segundo o entrevistado do Hotel V, existe uma parametrização do sistema que utilizam e que vai sendo atualizada consoante as necessidades. O Diretor Geral do Hotel H, esclarece que têm sempre os objetivos definidos, mas “*nunca são objetivos totalmente parametrizados*”, tendo, contudo, sido atingidos os patamares a que se propuseram. O mesmo refere que, um dos objetivos iniciais estava relacionado com a parte do aumento das vendas que se traduziu em mais receitas, como aliás é referido por Sábio (2011), em relação aos objetivos do CRM com o aumento dos lucros.

Para o Hotel E, na opinião do seu Diretor Geral, os objetivos também estão sempre definidos, tendo o hotel estabelecido como objetivo principal o “*conhecimento intrínseco do cliente*”, que de acordo com Wilson et al., (2002), pode ser visto como conhecimento adquirido através das interações com os clientes, que irá permitir criar uma proposta de valor que os atraia, traduzindo-se numa aquisição ou retenção dos mesmos.

Em resposta à segunda parte deste tópico, todos os entrevistados estão de acordo ao referir que o CRM tem um forte impacto na gestão do relacionamento com o cliente. Para o Diretor Geral do Hotel V, a atualização constante de informação é fulcral, uma vez que “*se reflete no serviço e atenção prestada ao cliente*”. O Diretor Geral do Hotel E, acrescenta que o CRM num hotel deve ter “*como objetivo a satisfação máxima dos clientes, isso significa que estamos num patamar elevado que nos permite rentabilizar o hotel, cobrar preços mais altos porque isso é sinónimo de qualidade*”. Para o Hotel E, o sistema permitiu criar um serviço com mais qualidade e que fosse ao mesmo tempo uniforme, permitindo aos clientes terem uma boa estadia.

Porém, é discutível o argumento “*cobrar preços mais altos porque isso é sinónimo de qualidade*”, uma vez que nem sempre tal premissa pode estar correta. No entanto, Sigala & Connolly (2004), reiteram a importância do CRM como a estratégia a ser utilizada pelos hotéis, uma vez que irá permitir rentabilizar e fidelizar os seus clientes, bem como o armazenamento, procura e organização de informação sobre os mesmos que se irá traduzir num serviço mais personalizado.

Em resposta a esta questão, o Diretor Geral do Hotel H, apenas referiu que o CRM teve um impacto bastante positivo, salientado que “*valeu a pena introduzir o sistema*”, não tendo por isso sido respondido de forma clara à questão.

4.3. Fatores críticos de sucesso na implementação/utilização do CRM

Apesar da existência de diversos fatores que condicionam a implementação/utilização bem-sucedida do CRM, tal não ocorreu em nenhum dos três hotéis, de acordo com os entrevistados. A resposta a esta questão foi idêntica por parte dos três Diretores Gerais, tendo sido referido que o processo para implementação/utilização do CRM decorreu com toda a naturalidade, tendo sido apenas feitos pequenos reajustes, sempre com a preocupação de ter o sistema atualizado, a fim de poder proporcionar um serviço customizado.

4.4. A importância do e-CRM na Hotelaria

Segundo os entrevistados, as tecnologias da web têm um forte impacto no relacionamento com os clientes e são determinantes para o bom funcionamento do e-CRM.

Na ótica da Diretora Geral do Hotel V, as tecnologias da web são fundamentais para o cotidiano do Hotel, uma vez que *“a forma mais imediata que temos para comunicar é pela nossa newsletter que vai para todos os clientes que temos na nossa base de dados”*. Já o Diretor do Hotel H, considera que existe uma proximidade imensa entre várias vertentes, seja através da página da web do hotel, bem como o facto de estarem inseridos noutras plataformas como as redes sociais (*Facebook*, por exemplo) ou websites de comentários/opiniões como o *Tripadvisor*, o que origina que as tecnologias web tenham *“uma importância enormíssima”* na relação com o cliente. Allaiou et al., (2009), afirmam que através destas tecnologias da web existirá uma maior integração de elementos tecnológicos e de marketing, o que vai permitir aos hotéis aumentar e melhorar as suas habilidades de marketing e respetivas capacidades, estabelecendo uma relação de maior proximidade com os clientes.

Também o Diretor do Hotel E concorda com a importância destas tecnologias, uma vez que têm tido um forte impacto entre o Hotel e os clientes, salientando que são *“sistemas fundamentais que nos ajudam cada vez mais a melhorar”*.

4.5. O impacto gerado pelos Social media na gestão de relacionamento com os clientes do Hotel

Em resposta à primeira questão deste tópico, sobre se os Social media tinham algum efeito nos serviços prestados pelo Hotel, os três entrevistados responderam que sim, que há um grande impacto. Os entrevistados referem que os Social media têm uma forte influência na comunicação entre os clientes, uma vez que são canais de comunicação muito utilizados pelos hóspedes na partilha de informação sobre o hotel e que segundo os autores Xiang et al. (2007)

e Xiang & Gretzel (2010), tem permitido a melhoria das práticas de marketing no setor hoteleiro. Para a Diretora Geral do Hotel V, os Social media “*têm um enorme efeito*” e “*são uma ferramenta fulcral tanto de comunicação como na melhoria dos serviços prestados*”. A mesma opinião tem o Diretor Geral do Hotel E que refere que os Social media: “*têm de facto uma importância extrema para serviço que prestamos*” e que segundo Lee (2010), permitem ao cliente ter um maior envolvimento e interesse pelo hotel onde está hospedado.

Por seu lado, o Diretor Geral do Hotel H, acrescenta que face à partilha de informação entre hóspedes, ocorre por vezes uma: “*dificuldade acrescida em gerir as expectativas do cliente*”, uma vez que estes leem determinados comentários de outros hóspedes que frequentaram o hotel, sendo por vezes complicado gerir essas situações.

A segunda questão deste tópico, relaciona-se com a existência de algum tipo de avaliação feita pelo Hotel à informação partilhada pelos hóspedes. Em resposta à questão, os três entrevistados referiram que procedem de forma contínua a uma avaliação à informação que é partilhada sobre cada um dos seus hotéis.

Na opinião da Diretora Geral do Hotel V, o *TripAdvisor* tem bastante relevância nesta questão, por ser, segunda a própria “*uma ferramenta de Marketing muito forte*”. Nesse sentido, acrescenta que é fundamental avaliar o que os clientes vivenciam, podendo assim melhorar os serviços prestados. Também os Diretores Gerais dos Hotéis H e E, descrevem que têm mecanismos próprios para a realização desta avaliação. O Diretor Geral do Hotel H, refere que o hotel tem um departamento com funcionários que estão permanentemente a avaliar tudo o que é partilhado pelos clientes, nomeadamente no *Tripadvisor*.

Por seu lado, o Diretor Geral do Hotel E, explica que o mecanismo utilizado pelo hotel permite-lhes fazer uma avaliação semanal e anual, estando sempre a par de toda informação partilhada

pelos clientes do hotel e que, tal como os outros Diretores Gerais, vai ser fundamental para a utilização do CRM, nomeadamente na atualização das informações e serviços prestados.

Desta forma, a relação entre o CRM e os Social media tem um forte impacto, pois vai permitir aos hotéis realizar uma avaliação mais detalhada das informações/avaliações deixadas pelos hóspedes, gerando assim maior conhecimento sobre o cliente e um serviço melhorado, bem como maior rentabilidade e por consequente a fidelização dos hóspedes (Stringam & Gerdes Jr, 2010).

Por fim, a última questão dizia respeito aos canais de Social media utilizados pelos Hotéis e que segundo estes são o *website*, o *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* e *TripAdvisor*. Chan & Guillet (2011), salientam que estes canais de Social media para além de partilha de informação entre clientes, são também canais que permitem promover a marca de cada hotel.

4.6. A influência do CRM nos Programas de Fidelização

Relativamente ao ultimo tópico, as respostas diferiram entre os três entrevistados. O Diretor Geral do Hotel E, refere que o Hotel dispõe de um programa chamado *repetitive business*, dirigido aos clientes habituais, tratando-se dessa forma de um programa de fidelização. Este programa permite ao hotel fidelizar os seus clientes, com a ajuda do sistema de CRM, uma vez que vai através da informação e conhecimento do hóspede melhorar os serviços prestados. Acrescenta ainda que, este programa “*ajuda-nos bastante e permite que possamos evitar ter de ir ao exterior procurar novos clientes*”, reduzindo assim os custos.

Por seu lado, os Diretores dos Hotéis V e H, referem que não dispõem de nenhum programa de fidelização em concreto, tendo apenas de acordo com o segundo, programas mais para empresas, mas que não se enquadram na verdadeira essência dos programas de fidelização.

4.7. Resumo da análise dos resultados

O presente tópico irá apresentar a Tabela III, com um resumo da análise dos resultados acima demonstrados e que irá permitir de uma forma mais sintetizada compreender os principais resultados obtidos.

Tabela III
Resumo da análise dos resultados

	Hotel V	Hotel H	Hotel E
Motivações	Diferenciação e personalização do serviço oferecido	Maior número de vendas	Gestão e armazenamento de informações
Requisitos	Não respondeu devidamente à questão	Reconciliação/ajustes organizacionais	Informatização dos dados
Objetivos do CRM	Parametrização do sistema	aumento das vendas	conhecimento intrínseco do cliente
Impacto na gestão de relacionamento com o cliente	Forte impacto	Forte impacto	Forte impacto
Fatores críticos de sucesso	Implementação/utilização bem-sucedida	Implementação/utilização bem-sucedida	Implementação/utilização bem-sucedida
A importância do e-CRM na hotelaria	Comunicação mais célere	Proximidade entre várias vertentes (web site, redes sociais)	Permite uma melhoria constante dos serviços
Impacto dos Social media na gestão de relacionamento com o cliente	Ferramenta fulcral de comunicação e melhoria dos serviços	Dificuldade em gerir as expectativas dos clientes	Impacto direto no serviço prestado
Avaliação da informação partilhada pelos clientes	Avaliação permanente	Avaliação permanente	Avaliação semanal e anual
Influência do CRM nos Programas de Fidelização	Não dispõe de Programas de Fidelização	Não dispõe de Programas de Fidelização	Programa Repetitive Business

5. Conclusões, limitações e futuros contributos

Elaborada a análise das entrevistas, foi possível responder à questão de investigação: “De que forma pode o CRM ter impacto na gestão e nos serviços prestados por um hotel de cinco estrelas?” e assim atingir o objetivo geral deste estudo de caso, bem como os objetivos específicos do mesmo.

Relativamente às motivações para a implementação do CRM, estas diferiram de entrevistado para entrevistado. Contudo, após a implementação do CRM em cada uma das unidades hoteleiras e tendo em conta as motivações de cada um, os resultados foram os pretendidos. O Hotel V tinha como motivação prestar um serviço mais personalizado, através da recolha dos dados dos seus hóspedes, tendo o CRM tido um papel preponderante nesse aspeto, uma vez que permitiu armazenar, pesquisar e organizar a informação sobre os hóspedes possibilitando ao hotel a prestação de um serviço personalizado (Sigala & Connolly, 2004). Ainda neste sentido, também o Hotel E teve como motivação a gestão e armazenamento das informações dos clientes que foi atingida com a implementação do CRM, o que se traduziu numa clara melhoria da organização do hotel.

Por seu lado, o Hotel H tinha como principal motivação potenciar as vendas, aumentando assim os lucros. Também essa motivação foi atingida, através da ajuda preponderante do CRM, que permitiu ao hotel aumentar o número de clientes e consequentemente os lucros. No que se refere requisitos de implementação do CRM, apenas foram feitos pequenos ajustes por parte de cada hotel, não tendo por isso sido necessárias grandes mudanças estruturais.

Em termos de objetivos definidos antes da implementação do CRM, também foi possível concluir que estes foram atingidos pelos hotéis. O conhecimento sobre o cliente e o aumento das vendas foram os objetivos mais presentes inicialmente e que com a implementação deste sistema foram atingidos. O CRM teve também, segundo os entrevistados, um enorme impacto na gestão do relacionamento com o cliente.

É possível afirmar que este sistema permitiu ao Hotel V melhorar em muito o serviço prestado ao cliente, uma vez que a atualização da informação sobre o mesmo é fulcral para o serviço prestado ao hóspede. Já no Hotel E, o efeito foi semelhante pois refletiu-se na satisfação máxima dos hóspedes, bem como no serviço prestado, que passou a ser uniforme em todo o hotel, derivado da informação disponível em qualquer parte do mesmo. Tais conclusões, podem ser sustentadas com o conceito de CRM apresentado por Boulding et al. (2005), que o define como uma estratégia envolvente, de gestão de criação de valor duplo, onde são utilizados dados dos clientes de forma adequada, na aquisição e difusão de conhecimento do mesmo.

O impacto do CRM na gestão de relacionamento com os clientes também foi bastante positivo no Hotel H, apesar da pouca clareza e desenvolvimento da resposta dada pelo entrevistado.

De salientar que não houve quaisquer dificuldades na implementação/utilização bem-sucedida do CRM, pois segundo os três entrevistados o processo decorreu com toda a naturalidade, assim como a utilização atual do sistema que não oferece nenhum problema.

Em relação ao e-CRM e à sua importância na hotelaria, a conclusão daqui obtida é a de que existe uma clara importância, nomeadamente no que às tecnologias web diz respeito, pois permitiram aos hotéis criar uma comunicação mais rápida e eficaz. Por outro lado, a utilização de uma variedade de plataformas é uma forma de conseguir ter diversos mecanismos que permitem aos hotéis ter uma relação de maior proximidade com os seus hóspedes. Estas conclusões são corroboradas por Milovic (2012), que defende a importância do e-CRM, uma vez que este permite uma comunicação mais interativa e personalizada, através de canais eletrónicos, com base em informações detalhadas dos hóspedes, possibilitando um serviço mais completo.

Um outro aspeto a salientar refere-se ao impacto gerado pelos Social media na gestão de relacionamento com os hóspedes. Conclui-se daqui que os Social media têm nos três hotéis

uma forte influência na comunicação partilhada entre hóspedes, cujo impacto no serviço prestado por cada hotel é notório. Outra conclusão obtida, relaciona-se com a importância dos Social media serem vistos como uma ferramenta de comunicação bastante importante entre hotel e hóspedes, o que se traduz no serviço prestado. Stringam & Gerdes Jr (2010), defendem que esta comunicação permite a criação de uma maior interação entre hotel e hóspede e que todas as informações fornecidas são alvo de uma avaliação por parte do hotel que se irão traduzir nos serviços prestados, bem como na rentabilidade.

Acrescente-se que apesar deste efeito, e segundo o entrevistado do Hotel H, existe uma dificuldade por vezes em gerir determinadas expectativas de alguns hóspedes, uma vez que face aos comentários deixados por outros hóspedes, muitos chegam ao hotel com a ideia de um serviço que depois não corresponde ao esperado.

Uma outra conclusão apresentada, diz respeito aos mecanismos de avaliação utilizados pelos hotéis. Conclui-se que os três hotéis dispõem de questionários para os hóspedes preencherem, mas também têm departamentos e mecanismos que procedem a uma avaliação constante das informações fornecidas, seja nos questionários ou por exemplo no *TripAdvisor*. Todo este procedimento vai, segundo Jeong e Jeon (2008), através das informações deixadas pelos hóspedes, permitir rever e analisar as estratégias operacionais, bem como os objetivos de cada hotel relativamente ao seu desempenho.

No que toca à influência do CRM nos Programas de Fidelização, é possível concluir que apenas o Hotel E dispõe de um programa denominado de *repetitive business* e que aliado ao CRM permite fidelizar os seus clientes, onde existe uma aposta clara no conhecimento sobre o mesmo e que se reflita num serviço personalizado. Por seu lado, os Hotéis V e H não dispõem de nenhum programa em específico.

Por fim, é possível concluir que a implementação do CRM em cada um dos hotéis teve efeitos bastante benéficos para os mesmos, nomeadamente ao nível da gestão e prestação de serviços, pois permitiu-lhes alcançar os objetivos a que se tinham proposto, mas também ter um serviço mais distinto e personalizado para cada hóspede onde a atualização das informações é constante, permitindo a cada um destes hotéis ter um serviço de excelência e eficaz. De referir também a importância clara dos Social media nestes hotéis, nomeadamente na relação estabelecida entre o CRM e os canais de Social media, pois muita da informação disponível nestes canais é avaliada e aproveitada pelos hotéis para melhorarem os serviços prestados e com ela evitarem erros passados.

Relativamente às limitações deste estudo de caso, a primeira prendeu-se por vezes com alguma pouca clareza e exatidão nas respostas pretendidas, o que ficou claro em determinadas respostas. A segunda limitação, prendeu-se com o facto de terem sido apenas utilizados para este estudo de caso três hotéis da região da Grande Lisboa, o que tornou a amostra reduzida, limitando assim o estudo. Neste caso, teria sido benéfico a utilização de um maior número de hotéis com o intuito de ter uma amostragem maior, aproveitando inclusive o surgimento de novas unidades hoteleiras em Lisboa, que sem grande histórico ou reputação, poderiam ter dado outros contributos também eles enriquecedores.

Como futuros contributos, considero relevante a realização de mais estudos sobre a temática do CRM na hotelaria, uma vez que face ao crescimento do setor, há uma maior exigência em relação aos serviços prestados aos hóspedes. O CRM assume aqui um papel preponderante nesta questão tendo também um efeito na rentabilidade dos hotéis. Acrescento, que face ao efeito do CRM na hotelaria, seria por ventura interessante alargar estes estudos também para outros setores de atividade ligados ao turismo, tendo em especial atenção o impacto atual dos Social media que têm vindo a alterar o paradigma do setor da hotelaria, face à influência e

preponderância que têm nos serviços prestados pelos hotéis, bem como nas escolhas dos clientes.

Bibliografia

- Armstrong, G. & Kotler, G. (2000). "Marketing: An Introduction", 5th ed. PrenticeHall, New Jersey.
- Baker, J. (2009). "Total relationship marketing by Evert Gummesson", *Journal of Customer Behaviour*, 8(3), 293–297.
- Benbasat, I., Goldstein, D. & Mead, M. (1987). "The Case Research Strategy in Studies of Information Systems", *MIS Quarterly*, 11, 369-386.
- Bayon, T., Gutsche, J., & Bauer, H. (2002). "Customer Equity Marketing: Touching the Intangible", *European Management Journal*, (20), 213.
- Berry, L. (1983). "Relationship marketing in Emerging perspectives on services marketing", *American Marketing Association, Chicago*, 25-28.
- Berry, L. (2002). "Relationship marketing of services – perspectives from 1983 and 2000", *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59-70.
- Bose, R. & Sugumaran, V. (2003). "Application of knowledge management technology in customer relationship management, Knowledge and Process Management", vol. 10, pp. 3–17.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M. & Johnston, W. (2005). "A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go?", *Journal of Marketing*, 69(4), 155–166.
- Bouncken, R., (2002). "Knowledge management for quality improvements in hotels." In: Bouncken, R., Pyo, S. (Eds.), *Knowledge Management in Hospitality and Tourism. The Haworth Hospitality Press, Binghampton, NY*, 25–59.
- Breffini, 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*. 2, 7-21.
- Bretzke, M. (2000). "Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com CRM", Editora Atlas, 2000.
- Brown, A. (1999). "Strategic customer care: An evolutionary approach to increasing customer value and profitability", Toronto, Canada: John Wiley.
- Buttle, F. (2012). "Customer relationship management", London: Routledge.
- Chan, L., & Guillet, D. (2011). "Investigation of Social Media Marketing: How Does the Hotel Industry in Hong Kong Perform in Marketing on Social Media Websites?", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(4), 345-368.

- Chaves, M., Trojahn, C., Pedron, C. (2011) “A Framework for Customer Knowledge Management Based on Social Semantic Web: A Hotel Sector Approach”, *Customer Relationship Management and the Social and Semantic web: Enabling Clients Conexus*, Colomo-Palacios, Ricardo; Varajão, João and Soto-Acosta, Pedro (Eds.). Hershey, PA: IGI Global, 17.
- Dev, S. & Olsen, M. (2000). “Marketing challenges for the next decade”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1), 41-47.
- Dube, L. & Renaghan, L. (2000). “Creating visible customer value”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly February*, 62–72.
- Dubé, Line & Paré, Guy (2003). “Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends, and Recommendations”, *MIS Quarterly*, 27(4), 597-635
- Dyché, J. (2001). “*The CRM handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*”, United States of America: Addison Wesley.
- Feinberg, R. & Kadam, R. (2002). “E-CRM Web service attributes as determinants of customer satisfaction with retail Web sites”, *International Journal of Service Industry Management*, 13(5), 432-451
- Geib, M., Kolbe, M. & Brenner, W. (2006). “CRM collaboration in financial services networks: a multi case analysis”, *Journal of Enterprise Information Management*, 19, 591–607.
- Greenberg, P. (2004). *CRM at the speed of Light: Essential Customer Strategies For The 21st Century*, 3rd Ed. Lisbon: The McGraw-Hill Companies.
- Gretzel, U., Kang, M., & Lee, W. (2008). “Differences in Consumer-Generated Media Adoption and Use: A Cross-National Perspective”, *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 17(1-2), 99-120.
- Guion, L. A., Diehl, D. C. e McDonald, D. (2011). “Triangulation: Establishing the validity of qualitative studies”.
- Hamel, J. (1997). “*Étude de cas et sciences sociales*”, Paris: L'Harmattan.
- Henning, G., Geib, M., Kolbe, L. & Brenner, W. (2003). “Knowledge-enabled customer relationship management: integrating customer relationship management and knowledge management concepts”, *Journal of Knowledge Management*. 7, 107–123.

- Hjalager, M. (2010). "A review of innovation research in tourism". *Tourism Management*, 31(1), 1-12.
- Huang, T. & Chen, T. (2010). "Do reward programs truly build loyalty for lodging industry?" *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 128-135.
- Iriana, R. & Buttle, F. (2007). "Strategic, operational, and analytical customer relationship management", *Journal of Relationship Marketing*, 5, 23–42.
- Jeong, M., & Jeon, M. (2008). "Customer Reviews of Hotel Experiences through Consumer Generated Media (CGM)", *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 17(1-2), 121-138.
- Kalakota, R. & Robinson, M. (2001). "*E-business 2.0 – Roadmap for success*", 2nd Edition, Addison-Wesley.
- Kale, S. (2004). "CRM failure and the seven deadly sins", *Marketing Management*, 13(5), 42-46.
- Karakostas, B., Kardaras, D. & Papathanassiou, E. (2005). "The state of CRM adoption by the financial services in the UK: an empirical investigation", *Information & Management*, 42, 853 - 863.
- Kellen, V. (2002). "CRM Measurement Frameworks", *Academic Paper, Adjunct Faculty, E commerce DePaul University Chicago, Il U.S.A.*
- Khodakarami, F & Chan, Y (2013). "Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation", *School of Business, Queen's University, Kingston K7L 3N6, Canada.*
- Kim, J., Suh, E., & Hwang, H. (2003), "A model for Evaluating the Effectiveness of CRM using the Balanced Scorecard", *Journal of Interactive Marketing*, 17(2), 5-19.
- King, F. & Burgess, F. (2008). "Understanding success and failure in customer relationship management", *Industrial Marketing Management*, 37, 421.
- Kotler, P. (2002). "When to use CRM and When to forget it!", *Paper presented at the Academy of Marketing Science, Sanibel Harbour Resort and Spa.*
- Kumar, V. & Ramani, G. (2004). "Taking customer lifetime value analysis to the next level", *Journal of Integrated Communications*, 4(1), 27–33.
- Kumari, J. (2017). "Customer Relationship Management: Indian Perceptive", *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, 3(2), 1109-1113.

- Levy, M. (2009) "Web 2.0 Implications on Knowledge Management", *Journal of Knowledge Management*, 13(1),120-134.
- Lin, Y., Su H. (2003) "Strategic Analysis of Customer Relationship Management - a Field Study on Hotel Enterprises", *TQM & Business Excellence*, 12(6), 715-731.
- Ling, R. & Yen, D. (2001). "Customer Relationship Management: An Analysis Framework and Implementation Strategies", *Journal of Computer Information Systems*, 41(3), 82-97
- Litvin, W., Goldsmith, E., & Pan, B. (2008). "Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management", *Tourism Management*, 29, 458-468.
- Liu, H. (2007). "Development of a framework for customer relationship management (CRM) in the banking industry", *International Journal of Management*, 24(1), 15-20.
- Lo, S., Stalcup, D. & Lee, A. (2010). "Customer relationship management for hotels in Hong Kong", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2), 139-159.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2006). "*Services Marketing: People, Technology, Strategy*", 7th Edition, Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall.
- MacNealy, M. (1997). "Toward better case study research", *IEEE Transactions on professional Communication*, 40 (3), 182-196.
- Melián-González, S. & Bulchand-Gidumal, J. (2016). "Análisis de la actividad desarrollada en el turismo colaborativo: el caso Trip4real. XIX Congreso de AECIT (Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo)", Adeje, Santa Cruz de Tenerife.
- Mendoza, E., Marijus, A., Perez, M., & Griman, C. (2007). "Critical Success Factors for Customer Relationship Management Strategy". *Information and Software Technology*, 49(8), 913-945.
- Meuter, L., Ostrom, L., Roundtree, I. & Bitner, J. (2000). "Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters", *Journal of Marketing*, 64, 50–64.
- Mguyen, T., Sherif, S. & Newby, M. (2007). "Strategies for successful CRM implementation", *Information Management and Computer Security*, 15(2), 102-115.
- Milovic, B. (2012). "Social Media and eCRM as a Prerequisite for Hotel Success", *Management Information Systems*, 7(3), 026-031.
- Nasution, N. & Mavondo, T. (2009). "Organizational capabilities: antecedents and implications for customer value", *European Journal of Marketing*, 42(3/4), 477-501.

- Navarro, E. (2002). “*Qué es CRM?*”. Editorial Limusa, Madrid, 2002.
- Nieves, J. & Haller, S. (2014). “Building dynamic capabilities through knowledge resources”, *Tourism Management*, 40, 224-232.
- Noone, B.M., McGuire, K.A. and Rohlfs, K.V. (2011) “Social Media Meets Hotel Revenue Management: Opportunities, Issues and Unanswered Questions”, *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10 (4), 293-305.
- Olsen, D. & Connolly, J. (2000). “Experience-based travel. How technology is changing the hospitality industry”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly February*, 30–40.
- Papastathopoulou, P., Avlonitis, G. & Panagopoulos G. (2007). “Intra organizational information and communication technology diffusion: implications for industrial sellers and buyers”, *Industrial Marketing Management*, 36(3), 322-336.
- Park, C. & Kim, Y. (2003). “A framework of dynamic CRM: linking marketing with information strategy”. *Business Process Management Journal*, 9(5), 652–671.
- Payne, A., Frow, P. (2006) “Customer Relationship Management: From Strategy to Implementation”, *Journal of Marketing Management*, 22(1/2), 135-168.
- Payne, P. & Frow, P. (2005). “A strategic framework for customer relationship management”, *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176.
- Pedron, C. & Saccol, A. (2009). “What lies behind the concept of customer relationship management? Discussing the essence of CRM through a phenomenological approach”, *BAR, Braz. Adm. Rev.*, 6(1), 34-49.
- Peppers, D. & Rogers, M. (1997). “Enterprise one to one - tools for competing in the interactive age”, New York: Random House
- Peppers, D., & Rogers, M. (2011). “*Managing customer relationships: a strategic framework*”, 2nd Ed, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Peppers, D., Rogers, M. & Dorf, B. (1995). “Is Your Company ready for one-to-one Marketing?”, *Harvard Business Review*, January-February, 1999.

- Plakoyiannaki, E., Tzokas, N., Dimitratos, P., & Saren, M. (2008). "How critical is employee orientation for customer relationship management? Insights from a case study", *Journal of Management Studies*, 45(2), 268-293.
- Platon, N. (2017). "Information Technologies as a Key Element in Increasing Labor Productivity in Tourism", *Fostering Knowledge Triangle in Moldova conference proceedings*, 130-137.
- Rahimi, R. (2017). "Customer relationship management (people, process and technology) and organisational culture in hotels: Which traits matter?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(5), 1380-1402.
- Rahimi, R. & Gunlu, E. (2016). "Implementing customer relationship management (CRM) in hotel industry from organizational culture perspective: case of a chain hotel in the UK", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 89-112.
- Reichheld, F. (2003). "The One Number You Need To Grow", *Harvard Business Review*, 12, 46-54.
- Rigby, K., Reichheld, F. & Schefter, P. (2002). "Avoid the Four Perils of CRM", *Harvard Business Review*, 80(2), 101-109.
- Rigby, K., Reichheld, F., & Dawson, C. (2003). "Winning customer loyalty is the key to a winning CRM strategy", *Ivey Business Journal*, 67(6), 1-5.
- Russo, X. (2011). "Top Reasons for Buying a CRM". Disponível em: http://www.soft-wareshortlist.com/articles/Top_reasons_for_buying_CRM_software.html. [Acesso em 2016/01/24]
- Ryals, L. & Knox, S. (2001). "Cross-functional Issues in the Implementation of relationships marketing Through Customer Relationship management", *European Management Journal*, 19(5), 534-542.
- Sábio, D. (2011). "Customer Relationship Management (CRM) e a Indústria Hoteleira: uma Análise das Competências Organizacionais", *Dissertação, Universidade Técnica de Lisboa*.
- Siakalli, M., Masouras, A., & Papademetriou, C. (2017). "e-Marketing in the Hotel Industry: Marketing Mix Strategies", *Strategic Innovative Marketing, Springer Proceedings in Business and Economics*, 123-129.

Sigala, M. & Connolly, D. (2004). "In search of the next big thing: IT issues and trends facing the hospitality industry: a review of the Sixth Annual Pan-European Hospitality Technology Exhibition and Conference (EURHOTEC 2001)", *International Hotel and Restaurant Association, Tourism Management*, 25(6), 807–809.

Sigala, M. (2003). "Developing and benchmarking internet marketing strategies in the hotel sector in Greece". *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 27(4), 375–401.

Sigala, M. (2005). "Integrating Customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications", *Hospitality Management*, 24, 391-413.

Sin, M., Tse, B. & Yim, K. (2005). "CRM: conceptualization and scale development", *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1264 – 1290.

Speier, C. & Venkatesh, V. (2002). "The Hidden Minefields in the Adoption of Sales Force Automation Technologies", *Journal of Marketing*, 66(3), 98-111.

Stockdale, R. (2007). "Managing Customer Relationships in the Self-service Environment of e-Tourism", *Journal of Vacation Marketing*, 13(3), 205–219.

Stringam, B., & Gerdes Jr. (2010). "An Analysis of Word-of-Mouse Ratings and Guest Comments of Online Hotel Distribution Sites", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(7), 773-796.

Sun, B., Li, S. & Zhou, C. (2006). "'Adaptive' learning and 'proactive' customer relationship management", *Journal of Interactive Marketing*, 20, 82–96.

Teo, T., Devadoss, P. & Pan, L. (2006). "Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: a case study of the Housing and Development Board, Singapore", *Decision Support Systems*, 42, 1613–1627.

Thirulogachander, M., & Kannan, R. (2016). "The Bottom line of CRM practices and hotel's performance: a study on hotel industries in Madurai", *International Journal of Business and Administration Research Review*, 2(16), 148-153

Verdugo, M., Oviedo-Garcia, M. & Roldan, J. (2009). "The employee-customer relationship quality: Antecedents and consequences in the hotel industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(3), 251-274.

Wang, Y., & Feng, H. (2012). "Customer relationship management capabilities: Measurement, antecedents and consequences", *Management Decision*, 50(1), 115 – 129.

Wilson, H., Daniel, E., & McDonald, M. (2002). “Factors for success in customer relationship management (CRM) systems, *Journal of Marketing Management.*, 18(1-2), 193-219.

WORLD TRAVEL & TURISM COUNCIL. Disponível em: <http://sp.wttc.org/research/economic-research/economic-impact-analysis/> [Acesso em 2016/12/27]

Xiang, Z., & Gretzel, U. (2010). “Role of social media in online travel information search”, *Tourism Management*, 31, 179-188.

Xiang, Z., Kothari, T., Hu, C., & Fesenmaier, D. R. (2007). “Benchmarking as a strategic tool for destination management organizations: A proposed framework”, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 22(1), 81-93.

Xie, K. L., Chen, C., & Wu, S. (2015). “Online Consumer Review Factors Affecting Offline Hotel Popularity: Evidence from Tripadvisor.” *Journal of Travel & Tourism Marketing*.

Xu, M. & Walton, J. (2005). “Gaining customer knowledge through analytical CRM, *Industrial Management + Data Systems*”, 105, 955–971.

Yin, R. (2001) “*Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*”, Tradução de Daniel Grassi, 2nd edition, Bookman.

Yin, R. (1993). “Applications of case study research”. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

Zablah, R., Bellenger, N., & Johnston, W. (2004). “An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon”. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 475-489.

Anexo A – Guião da Entrevista

Entrevista

Guião de Entrevista

Bom dia/Boa tarde,

O meu nome é Miguel Reis, sou aluno do 2ºano do mestrado de Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão. No âmbito da minha tese, pretendo realizar um estudo de caso sobre o impacto do CRM na Hotelaria.

Será realizada uma entrevista, onde as questões colocadas visam obter a sua opinião, não havendo resposta certas ou erradas.

Esta entrevista será gravada, para posteriormente realizar uma análise mais detalhada da mesma. A entrevista terá uma duração de aproximadamente 30 minutos.

Tipo: Semiestruturada

Entrevistados: Diretor Geral Hotel V, Hotel H e Hotel E

Tema: O CRM na hotelaria: “O CRM na hotelaria: Estudo de caso múltiplo”

Objetivo geral do TFM: Compreender o impacto na utilização do CRM na Hotelaria

Objetivos específicos:

- Compreender as motivações e os requisitos necessários para a implementação do CRM;
- Impacto do CRM na gestão do relacionamento com o cliente;
- Fatores críticos de sucesso na implementação/utilização do CRM;
- A importância do e-CRM na Hotelaria;
- O impacto gerado pelos Social media na gestão de relacionamento com os clientes do Hotel;
- A influência do CRM nos Programas de Fidelização.

Bloco Temático	Questão	Objetivos
Motivações e requisitos para a implementação do CRM	<p>1. O Hotel utiliza algum sistema de CRM? Se sim, o que é que os motivou a utilizar tal sistema?</p> <p>2. Quais é que foram os requisitos necessários para a implementação do CRM no Hotel?</p>	Compreender as motivações e os requisitos necessários para a implementação do CRM
Objetivos do CRM e impacto na gestão do relacionamento com o cliente	<p>3. Antes da implementação do CRM, havia objetivos iniciais definidos? Se sim, foram alcançados?</p> <p>4. Qual o impacto do CRM na gestão do relacionamento com o cliente?</p>	Impacto do CRM na gestão do relacionamento com o cliente
Fatores críticos de sucesso na implementação/utilização do CRM	5. Ocorreu algum fator que condicionasse a implementação/utilização bem-sucedida do CRM? Se sim, qual/quais?	Eventuais fatores críticos de sucesso na implementação/utilização do CRM
E-CRM	6. Em que medida é que as tecnologias da web permitem ao hotel estabelecer uma relação mais próxima com o cliente?	A importância do e-CRM na Hotelaria

<p>Social media</p>	<p>7. Atualmente os Social media têm forte impacto na hotelaria, nomeadamente na partilha de informação entre hóspedes. Nesse sentido, que efeito têm os Social media nos serviços prestados pelo Hotel?</p> <p>8. Existe algum tipo de avaliação feita pelo Hotel à informação partilhada pelos hóspedes?</p> <p>9. O Hotel utiliza algum tipo de canal de Social media para interagir com os hóspedes? Se sim qual/quais?</p>	<p>O impacto gerado pelos Social media na gestão de relacionamento com os clientes do Hotel</p>
<p>Programas de Fidelização</p>	<p>10. A implementação do CRM teve algum efeito nos Programas de Fidelização? Se sim, qual/quais?</p>	<p>A influência do CRM nos Programas de Fidelização</p>

1. O Hotel utiliza algum sistema de CRM? Se sim, o que é que os motivou a utilizar tal sistema?
2. Quais é que foram os requisitos necessários para a implementação do CRM no Hotel?
3. Antes da implementação do CRM, havia objetivos iniciais definidos? Se sim, foram alcançados?
4. Qual o impacto do CRM na gestão do relacionamento com o cliente?
5. Ocorreu algum fator que condicionasse a implementação/utilização bem-sucedida do CRM? Se sim, qual/quais?
6. Em que medida é que as tecnologias da web permitem ao hotel estabelecer uma relação mais próxima com o cliente?
7. Atualmente os Social media têm forte impacto na hotelaria, nomeadamente na partilha de informação entre hóspedes. Nesse sentido, que efeito têm os Social media nos serviços prestados pelo Hotel?
8. Existe algum tipo de avaliação feita pelo Hotel à informação partilhada pelos hóspedes?
9. O Hotel utiliza algum tipo de canal de Social media para interagir com os hóspedes?
10. A implementação do CRM teve algum efeito nos Programas de Fidelização? Se sim, qual/quais?

Anexo B - Entrevistas

Entrevistado: Diretora Geral do Hotel V

Idade: 44 anos

Sexo: Feminino

Naturalidade: Lisboa

Nacionalidade: Portuguesa

Formação: Comunicação e Marketing

Anos em função: 3 anos

Local da Entrevista: Hotel V

Hora de início: 17h **Hora de término:** 17h45

Entrevistador: Miguel Reis

Data: 17/03/2017

1. O Hotel utiliza algum sistema de CRM? Se sim, o que é que os motivou a utilizar tal sistema?

DG V: *“Sim. A Hotelaria tem vindo a evoluir bastante no que se refere ao controlo de CRM, e com o sistema que temos conseguimos controlar cliente a cliente, estadia ou o tempo entre a última estadia e a atual. Fazemos muito do nosso trabalho através das pessoas, onde há uma grande ligação e proximidade. Sendo um Hotel pequeno, 25 quartos, o nosso propósito é a diferenciação e a necessidade conseguindo por aí surpreender o cliente.”*

2. Quais é que foram os requisitos necessários para a implementação do CRM no Hotel?

DG V: *“Temos uma enorme atenção à reserva, extraindo de todas as listagens informação sobre quantas noites é que aquele cliente já nos deu a nós, tirando toda a estatística, seja a origem, o perfil do cliente. Temos toda a contabilização perfeita, sabemos quando vão chegar, qual o propósito da viagem. Temos um proforma de reservas para saber qual é a motivação do cliente para vir para o nosso Hotel.”*

3. Antes da implementação do CRM, havia objetivos iniciais definidos? Se sim, foram alcançados?

DG V: *“Nós fazemos uma parametrização do sistema à nossa medida, mediante os serviços que o hotel disponha, o número de quartos, a tipologia. Estamos, portanto, todos os dias a utilizá-lo e atualizá-lo, os preços por estação mudam, a oferta do restaurante muda, tudo isso faz parte de uma parametrização inicial que depois tem a necessidade de ser atualizada.”*

4. Qual o impacto do CRM na gestão do relacionamento com o cliente?

DG V: *“Passamos muito tempo com o cliente, usamos a ficha dele, atualizamos o profile dele, sabemos quantas vezes veio, continuou a preferir as almofadas de penas, nós atualizamos toda essa informação. Fazemos uma atualização constante da informação, que depois se reflete no serviço e atenção prestada ao cliente.”*

5. Ocorreu algum fator que condicionasse a implementação/utilização bem-sucedida do CRM? Se sim, qual/quais?

DG V: *“Não, o sistema que temos foi bem-adaptado. Porém às vezes temos a necessidade de ter mais lista para ter mais informação, mas sendo um hotel pequeno o sistema que temos é suficiente. Mas claro que procuramos sempre atualizá-lo, seja na busca de mais ferramentas ou outras utilidades que nos levem ao caminho da fidelização do cliente e de um serviço muito customizado.”*

6. Em que medida é que as tecnologias da web permitem ao hotel estabelecer uma relação mais próxima com o cliente?

DG V: *“São fundamentais hoje em dia, porque nós comunicamos muitas coisas, apesar de sermos pequenos temos uma agenda cultural muito rica e variada ao longo da semana, seja fado, bossa nova, jazz ao vivo, etc. Ou até mesmo outras parcerias que existam com o hotel, como lançamento de várias marcas que aqui ocorrem. Nesse sentido, a forma mais imediata que temos para comunicar é pela nossa newsletter que vai para todos os clientes que temos na nossa data base, com cerca de 7 mil pessoas.”*

7. Atualmente os Social media têm forte impacto na hotelaria, nomeadamente na partilha de informação entre hóspedes. Nesse sentido, que efeito têm os Social media nos serviços prestados pelo Hotel?

DG V: *“Os Social media têm sem dúvida alguma um enorme efeito e são para nós uma ferramenta fulcral tanto de comunicação como na melhora dos serviços prestados. Influenciam em muito as relações internas e externas, temos uma pessoa apenas para esse trabalho dos Social media que partilha diariamente aquilo que escrevem sobre nós, dando a conhecer ao público um pouco mais Hotel, sobre o destino.”*

8. Existe algum tipo de avaliação feita pelo Hotel à informação partilhada pelos hóspedes?

DG V: *“Sim, fazemos. Gostamos de avaliar o que os olhos dos outros veem e assim melhorar os nossos serviços. Aqui, o TripAdvisor tem bastante relevância, pois é onde estamos no lugar número 1, que para nós é uma ferramenta de Marketing muito forte. Vale o que vale, cada um tem a sua opinião, mas a verdade é que o “número 1” vende muito. É um utensílio de marketing que nós sentimos que as pessoas nos procuram por esse fator.”*

9. O Hotel utiliza algum tipo de canal de Social media para interagir com os hóspedes?

DG V: *“Sim, temos o Facebook e Instagram, este último mais também pela imagem. O Twitter (pouco) e o TripAdvisor! Comunicamos muito pelo nosso site e Facebook.”*

10. A implementação do CRM teve algum efeito nos Programas de Fidelização? Se sim, qual/quais?

DG V: *“Muito bem, aqui nesta questão não lhe consigo responder com exatidão porque o sistema que temos está a sofrer um pouco com a elevada procura que temos tipo face a este crescimento do turismo. Este mesmo sistema está a também ser melhorado, sobretudo na vertente cloud, uma vez que é mais “friendly”, estando assim preocupados com a vertente da customização, sendo que, neste momento a capacidade de resposta ainda não está ao nível daquilo que pretenderíamos.”*

Entrevistado: Diretor Geral do Hotel E

Idade: 64 anos

Sexo: Masculino

Naturalidade: Lisboa

Nacionalidade: Portuguesa

Formação: Turismo

Anos em função: 14 anos

Local da Entrevista: Hotel E

Hora de início: 16h **Hora de término:** 17h

Entrevistador: Miguel Reis

Data: 21/03/2017

1. O Hotel utiliza algum sistema de CRM? Se sim, o que é que os motivou a utilizar tal sistema?

DG E: *“Sim. Temos um sistema de faturação e gestão do hotel das vendas e que permite colocar toda informação que temos do cliente nesse sistema, isto é, o cliente vem a primeira vez, fica hospedado e tem preferências, que qualquer pessoa pode inserir essas informações que nos ajudam na reserva, como por exemplo, nós temos almofadas de penas em todo o lado, mas imagine que há alguém que é alérgico, então não vale a pena submeter a pessoa a uma alergia uma segunda vez que cá vem. Há “n” coisas que se podem fazer, inserindo-se essas preferências no sistema dos clientes. É um sistema muito completo, bastante bom e que tem de ser permanentemente carregado com informações novas e que é uma mais valia para a nossa gestão de informações.”*

2. Quais é que foram os requisitos necessários para a implementação do CRM no Hotel?

DG E: *“Nós já trabalhamos com este sistema há algum tempo, nesse sentido os requisitos passaram muito por mudanças organizacionais, pequenos ajustes pois tivemos de informatizar tudo.”*

3. Antes da implementação do CRM, havia objetivos iniciais definidos? Se sim, foram alcançados?

DG E: *“Nós somos um hotel independente, criamos os nossos próprios métodos de CRM, isto é, o conhecimento intrínseco do cliente. Tínhamos os sistemas tradicionais de inquéritos nos quartos, hoje em dia as coisas vêm nos reviews. Fazemos o que queremos por ser um hotel independente, fazemos parte do SLH – small luxury hotel.”*

4. Qual o impacto do CRM na gestão do relacionamento com o cliente?

DG E: *“Teve um grande impacto, pois o relacionamento evoluiu muito! Nós estamos sempre constantemente a medir a nossa performance a todos os níveis. E o que interessa ter a nível de um sistema de CRM num hotel que tenha como objetivo a satisfação máxima dos clientes, é estarmos num patamar elevado que nos permite rentabilizar o hotel, cobrar preços mais altos porque isso é sinónimo de qualidade, qualidade essa que tem de ser uniforme em todo o hotel. E o CRM permite-nos avaliar o hotel como um todo e permite-nos ter uma qualidade mais constante, mais uniforme. Temos muita formação e monitorizamos muito as pessoas.”*

5. Ocorreu algum fator que condicionasse a implementação/utilização bem-sucedida do CRM? Se sim, qual/quais?

DG E: *“Essas coisas vão um pouco com a evolução dos tempos, por isso creio no geral as coisas decorreram e decorrem com naturalidade.”*

6. Em que medida é que as tecnologias da web permitem ao hotel estabelecer uma relação mais próxima com o cliente?

DG E: *“Têm um enorme impacto. Acontecem casos em que o cliente está no hotel e contacta-nos através de email. Para nós são sistemas mais fiáveis e embora haja uma padronização no atendimento, esses sistemas são fundamentais e ajudam-nos cada vez mais a melhorar. Posso lhe dizer que estamos muito melhor agora do que estávamos há 10 anos.”*

7. Atualmente os Social media têm forte impacto na hotelaria, nomeadamente na partilha de informação entre hóspedes. Nesse sentido, que efeito têm os Social media nos serviços prestados pelo Hotel?

DG E: *“A nível de Social media estamos num grupo de hotéis, nossos competidores, concorrência saudável, em que estamos sempre em comparação com outros hotéis, sobretudo aqui da zona. A parte da modernização e atualização tem de estar sempre presente. Nós estamos num site, a ReviewPro, que nos alerta para qualquer informação que venha nos canais de Social media acerca do Hotel, que têm uma importância extrema para nós. Portanto, têm de facto uma importância extrema para o serviço que prestamos.”*

8. Existe algum tipo de avaliação feita pelo Hotel à informação partilhada pelos hóspedes?

DG E: *“Temos a ReviewPro que nos alerta para qualquer informação que se refira a nós e fazem uma avaliação semanal em que nos comparam com os hotéis que são os nossos*

competidores diretos. Fazem uma avaliação semanal e anual e assim vemos onde é que estamos. Acrescento só que respondemos a todos os inquéritos deixados pelas pessoas aqui no hotel, bem como emails que nos enviem, mas não tenho por hábito responder a toda a gente no que a comentários do Tripadvisor diz respeito. O importante é tentar melhorar sempre e que a próxima vez que a pessoa cá venha não se depare com o problema.”

9. O Hotel utiliza algum tipo de canal de Social media para interagir com os hóspedes?

DG E: *“Utilizamos o Facebook, Instagram, Twitter e o website, naturalmente! E temos ainda o Tripadvisor!!”*

10. A implementação do CRM teve algum efeito nos Programas de Fidelização? Se sim, qual/quais?

DG E: *“Acontece que nós temos cada vez mais clientes repetidos e temos formas de atrairlos, seja pelo serviço. Temos, portanto, repêtitivo business, que é o cliente habitual. Temos por nacionalidade os mercados britânicos, português, alemão, francês e espanhol no nosso top5. Temos um negócio muito corporate, empresas, seminários, etc. Nós tentamos sempre fidelizar uma vez que nos ajuda bastante e permite que possamos evitar ter de ir ao exterior angariar clientes, reduzindo assim eventuais custos.”*

Entrevistado: Diretor Geral do Hotel H

Idade: 52 anos

Sexo: Masculino

Naturalidade: Lisboa

Nacionalidade: Portuguesa

Formação: Gestão e Tática Hoteleira

Anos em função: 16 anos

Local da Entrevista: Hotel H

Hora de início: 15h **Hora de término:** 15h20

Entrevistador: Miguel Reis

Data: 20/03/2017

1. O Hotel utiliza algum sistema de CRM? Se sim, o que é que os motivou a utilizar tal sistema?

DG H: *“Sim, utilizamos. O que nos motivou a utilizar um sistema de CRM foi que hoje em dia qualquer ferramenta que nos possa ajudar na parte das vendas, umas têm que se complementar às outras e, portanto, naturalmente que todas elas têm que se encachar de forma a que possamos potenciar mais a parte das vendas, aumentando assim os lucros.”*

2. Quais é que foram os requisitos necessários para a implementação do CRM no Hotel?

DG H: *“Adaptámo-nos porque fizemos uma reconciliação relativamente àquilo que nós tínhamos e algumas exigências que nos foram solicitadas na altura para podermos começar a trabalhar, mas nada de transcendente. Foi fácil de implementar!”*

3. Antes da implementação do CRM, havia objetivos iniciais definidos? Se sim, foram alcançados?

DG H: *“Temos sempre objetivos definidos, nomeadamente a parte do aumento das vendas, que se traduz em maiores receitas! Temos sempre o principio de que quando se implementa uma coisa, independentemente da sua natureza, temos sempre objetivos definidos, mas nunca são objetivos totalmente parametrizados. Foram gradualmente atingindo os patamares a que nos proponhamos. Foram alcançados!”*

4. Qual o impacto do CRM na gestão do relacionamento com o cliente?

DG H: *“Eu não posso parametrizar que teve um grande ou pequeno impacto, posso dizer que o impacto foi bom, portanto se me perguntasse se voltaria a implementar, obviamente que sim! Se estava arrependido? De todo! Digamos que valeu a pena introduzir o CRM!”*

5. Ocorreu algum fator que condicionasse a implementação/utilização bem-sucedida do CRM? Se sim, qual/quais?

DG H: *“Não, nada. Houve pequenos reajustes que tiveram de ser feitos, mas nada de muito significativo!”*

6. Em que medida é que as tecnologias da web permitem ao hotel estabelecer uma relação mais próxima com o cliente?

DG H: *“Muito grande! Cada vez mais existe essa proximidade em várias vertentes, seja através da nossa plataforma da página da web ou outras em que estejamos inseridos. Hoje em dia é de uma importância enormíssima.”*

7. Atualmente os Social media têm forte impacto na hotelaria, nomeadamente na partilha de informação entre hóspedes. Nesse sentido, que efeito têm os Social media nos serviços prestados pelo Hotel?

DG H: *“As redes sociais, seja o Tripadvisor ou Facebook, têm um fator extramente importante para o cliente que viaja hoje em dia e que antes de viajar acaba por navegar e ter mais conhecimento através da opinião de outros clientes. Tem um impacto enorme, porque para além da avaliação feita pelo cliente aqui, é o partilhar de informação nas redes sociais e isto não há dúvida nenhuma que o cliente antes de se deslocar a um hotel conhece o produto. Sendo que por vezes há uma dificuldade acrescida em gerir as expectativas do cliente relativamente àquilo que leu e que outros hóspedes que passaram que foram clientes do hotel partilharam e por vezes é muito difícil gerir isso.”*

8. Existe algum tipo de avaliação feita pelo Hotel à informação partilhada pelos hóspedes?

DG H: *“Permanentemente a avaliar! Respondemos permanentemente àquelas avaliações que entendemos que devemos fazê-lo porque são diariamente e temos mecanismos que nos ajudam a fazê-lo, porque temos consciência da importância que as redes sociais têm atualmente, não para o cliente que ficou que por si só é importante, mas todos aqueles que vão ler.”*

9. O Hotel utiliza algum tipo de canal de Social media para interagir com os hóspedes?

DG H: *“Temos, portanto, como já referi o website, Facebook, Instagram, Youtube, Twitter, entre outros. Umas mais trabalhadas a fundo que outras!”*

10. A implementação do CRM teve algum efeito nos Programas de Fidelização? Se sim, qual/quais?

DG H: *“Não é a nossa praia. A nossa fidelização nesse aspeto é feita muito através de clientes nacionais, empresas nacionais. De resto fidelização em sim, face à dimensão da nossa unidade não muito sentido.”*