

PEDRO MIGUEL DE ALMEIDA NETO

**ADOÇÃO DE *CUSTOMER RELATIONSHIP
MANAGEMENT* (CRM) E AS COMPETÊNCIAS
DOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO
NUMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR HOTELEIRO.**

**Orientador: Professor Doutor Rui Carlos de Lemos Correia Estrela
Co-Orientadora: Professora Doutora Cristiane Drebes Pedron**

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Comunicação, Arquitectura, Artes e Tecnologias da Informação

Departamento de Ciências da Comunicação

Lisboa

2013

PEDRO MIGUEL DE ALMEIDA NETO

**ADOÇÃO DE *CUSTOMER RELATIONSHIP
MANAGEMENT* (CRM) E AS COMPETÊNCIAS
DOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO
NUMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR HOTELEIRO.**

Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, na variante de Marketing, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Orientador: Professor Doutor Rui Carlos de Lemos Correia Estrela

Co-Orientadora: Professora Doutora Cristiane Drebes Pedron

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Comunicação, Arquitectura, Artes e Tecnologias da Informação

Departamento de Ciências da Comunicação

Lisboa

2013

Agradecimentos

Aos meus pais, que fizeram com que eu reconhecesse que o trabalho, o esforço e a dedicação são virtudes que devem reger a vida. O meu especial agradecimento pelo apoio durante todos os momentos difíceis deste caminho, demonstrando confiança e certeza na minha capacidade de vencer este desafio.

À Professora Doutora Cristiane Pedron, pela orientação sem a qual esta dissertação não teria chegado ao fim, agradeço toda a sua disponibilidade, todas as palavras de encorajamento e pelos grandes ensinamentos enquanto ser humano e estudante do ensino superior.

Ao Allan, pelo apoio incondicional e amizade durante todos os momentos desta dissertação, pela disponibilidade e ajuda.

À minha sobrinha, pela alegria e sorrisos partilhados e à minha irmã pelas suas palavras em momentos mais difíceis.

À minha avó Maria o meu eterno agradecimento por ainda me acompanhar nesta etapa.

Ao Dr. Jorge Bruno e Professor Doutor Rui Estrela, o meu especial agradecimento pela disponibilidade e conselhos que me ajudaram a concretizar este projeto.

Aos colaboradores do hotel participantes neste estudo de caso que, gentilmente, se dispuseram à elaboração de entrevistas e resposta aos questionários, partilhando assim informações relevantes para a conclusão desta dissertação.

Aos meus amigos e colegas, Elsa Moita, Diana Antunes, Ana Santos, Frederico Durão, Isabel Barbosa, e ainda realço a disponibilidade e ajuda ao Luís Dias pelo apoio e críticas construtivas ao longo de todo este processo.

Finalmente, a todos que, direta ou indiretamente, acompanharam este processo da minha formação e contribuíram para a conclusão deste trabalho.

Resumo

Customer Relationship Management (CRM) é um tema relevante que tem recebido atenção nas investigações acadêmicas e nas iniciativas empresariais. Nesta dissertação, o CRM é compreendido como um conceito complexo que envolve tecnologias, processos e, o mais importante para este estudo, o fator pessoas. Este conceito, com suporte no Marketing Relacional, permite às empresas terem uma posição diferenciadora. Este estudo responde às seguintes questões de investigação: “Quais são as competências dos colaboradores de um hotel que possui uma estratégia de CRM implementada? Como se podem gerir essas competências?”. O método utilizado foi o estudo de caso, realizado numa empresa do setor hoteleiro. A recolha de dados deu-se por meio de entrevistas e inquéritos. Os resultados obtidos permitiram identificar as competências dos colaboradores do hotel, bem como fazer uma reflexão de como estas competências podem ser geridas. Percebeu-se que uma estratégia de CRM definida juntamente com os colaboradores do hotel, fazem com que se possa atingir melhores resultados com a iniciativa de CRM. Isso mostra-se a nível dos relacionamentos entre colaboradores e clientes, tratando cada cliente de forma única e diferenciada, mediante as suas escolhas e preferências, beneficiando de diferentes experiências provenientes do cartão de fidelização.

Palavras-Chave: Marketing Relacional, CRM, Colaboradores, Competências, Setor Hoteleiro

Abstract

Customer Relationship Management (CRM) is a relevant topic already studied in academic research and highlighted in corporate initiatives. In this dissertation CRM is understood as a complex concept that involves technology, processes and most importantly for this study, people. This concept is supported by relationship marketing and it allows companies to have a distinguished position. This study answers the following research questions: "What are the skills of employees of a hotel that has a CRM strategy implemented? How can these skills be managed? The method used was a case study conducted in a company of the hotel sector. Data gathering took place through interviews and surveys. The results obtained allowed to identify the skills of employees of the hotel as well as a reflection of how these skills can be managed. A CRM strategy defined together with the employees of the hotel, make it possible to achieve better results with the CRM initiative, which is visible between employees and customers relationships, treating each client as unique and differentiated by their choices and preferences, benefiting from the different experiences from customer loyalty card.

Key words: Relationship Marketing, CRM, Employees, Skills, Hotel Sector

Índice geral

1. Introdução.....	7
2. Revisão de Literatura.....	10
2.1. Marketing Relacional	10
2.1.1. A evolução do Marketing Relacional	12
2.1.2. Os primeiros defensores do Marketing Relacional	13
2.2. CRM (<i>Customer Relationship Management</i>).....	14
2.2.1. Objetivos do <i>Customer Relationship Management</i>	16
2.2.2. Falhas a nível do CRM.....	19
2.3. A importância da componente humana	21
2.4. Setor hoteleiro e CRM.....	22
2.4.1. Fidelização dos clientes no setor hoteleiro.....	24
2.5. Competências de relacionamentos no setor hoteleiro.....	26
3. Metodologia.....	31
3.1. Abordagem de investigação / Procedimentos metodológicos.....	31
3.2. Recolha de dados.....	31
4. Estudo de Caso	33
4.1. Descrição do hotel	33
4.2. O projeto de CRM do hotel.....	33
4.3. As Competências relacionais dos colaboradores.....	35
4.3.1. Sensibilidade interpessoal	36
4.3.2. Iniciativa/ Proatividade	36
4.3.3. Orientação para o serviço ao cliente	37
4.3.4. Preocupação com a ordem, qualidade e precisão/ Organização	37
4.3.5. Autocontrolo emocional	37
4.3.6. Capacidade de análise	38
4.3.7. Adaptabilidade / Flexibilidade	38
4.3.8. Capacidade crítica	38
4.3.9. Reconhecimento dos pontos fortes e fracos.....	39
4.3.10. Automotivação / Otimismo	39
4.3.11. Literacia informática.....	39
4.3.12. Construção de relacionamentos	40
4.3.13. Absorção da cultura organizacional	40

4.3.14.	Atualização de conhecimentos.....	41
4.3.15.	Transparência.....	41
4.3.16.	Sigilo profissional.....	41
4.3.17.	Comunicação com superiores hierárquicos	41
4.3.18.	Responsabilidade	42
4.3.19.	Trabalho em equipa	42
4.3.20.	Compreensão e expressão oral e escrita	42
4.3.21.	Compreensão e expressão oral e escrita	43
4.3.22.	Interesse de filiação	43
4.3.23.	Profundidade.....	44
5.	Conclusão	45
5.1.	Conclusões gerais	45
5.2.	Análise dos objetivos e resposta à questão de investigação.....	46
5.3.	Principais contribuições da investigação	47
5.4.	Limitações.....	47
5.5.	Recomendações para trabalhos futuros.....	48
	Bibliografia.....	49
	Apêndices.....	I

Índice de figuras

Figura 1:	Evolução do Conceito de Marketing Relacional.....	12
Figura 2:	Um Modelo de Implementação de CRM	19
Figura 3:	Modelo de Pesquisa	25

Índice de tabelas

Tabela 1:	Conceitos de CRM.....	15
Tabela 2:	Caraterísticas do CRM	16
Tabela 3:	As Três Dimensões-chave, Tecnologias, Processos e Pessoas	20
Tabela 4:	Competências de Relacionamento	29

1. Introdução

O Marketing Relacional e o CRM (*Customer Relationship Management*) são os principais temas deste trabalho, analisados no ambiente do setor hoteleiro. Estes temas foram escolhidos tendo em vista que os ‘relacionamentos’ tornam-se a cada dia mais importantes para as organizações. O conceito de Marketing Relacional, orientado para as relações a longo prazo, foi inicialmente utilizado por Leonard Berry, em 1983 (Antunes e Rita, 2008; Bretzke et al., 1998).

Com o aumento da concorrência, e no contexto contemporâneo de competitividade e globalização, as empresas perceberam que necessitam de rever a sua forma de manter relações com o mercado (Pedron e Bessi, 2007) sendo que as empresas enfrentam novas realidades de marketing (Kotler e Armstrong, 1998). Segundo Pereira e Bastos (2009) estabelecer um relacionamento com o consumidor torna-se um diferencial para a empresa face à concorrência. Consequentemente, “é necessário um equilíbrio entre os esforços de marketing dirigidos para novos clientes e para os existentes.” (Payne, 2006, p.147).

Desta forma, o Marketing relacional com suporte e com base nas iniciativas de CRM conduz a respostas concretas na competitividade e na estratégia organizacional, ter uma estratégia é a única maneira de garantir uma posição diferenciada, que permitirá encarar os concorrentes (Bogmann, 2000). O CRM conquistou reconhecimento durante a década de 1990 (Thompson, 2004; Payne, 2006; Gummesson, 1998b), momento em que a competitividade aumentou significativamente (Zenone, 2007). O conceito de CRM evoluiu de tal forma que hoje em dia ele deve ser visto como uma estratégia para manter um relacionamento de longo prazo com os clientes, segundo Mendoza et al. (2006). Os autores referem que na sequência do conhecimento e implicações em torno do CRM, um dos principais problemas é que não existe nenhum modelo para guiar as empresas na implementação deste tipo de estratégia. Cada empresa é diferente, tem sua própria cultura e processos de negócio, etc. Consecutivamente, é importante não considerar o CRM como uma solução ‘mágica’ que vai resolver todos os problemas da empresa. Pelo contrário, deve ser estudada para saber os seus benefícios e impactos para a organização. A implementação desta estratégia exige muito trabalho para ser bem sucedido. É evidente que o fator humano é importante para uma estratégia de CRM, tanto do ponto de vista interno (organização e empregados) como de uma perspectiva externa (clientes). Mesmo com as melhores definições de processos e o uso da tecnologia mais avançada, a relação entre as pessoas é determinante em qualquer estratégia de negócios. Chalmeta (2006) refere que, como estratégia de negócio, o CRM estabelece a

necessidade de fazer da satisfação do cliente o principal objetivo da empresa. “A satisfação do cliente, por sua vez, resulta de interações com funcionários bem treinados e altamente motivados.” (Kotler e Armstrong, 1998, p.2). Mendoza et al. (2006) salientam a importância para envolver as pessoas com a estratégia e motivá-los a alcançar os objetivos. Desta forma podemos usar a tecnologia como uma ferramenta complementar para atingir os objetivos propostos.

Esta dissertação tem em conta os princípios de Marketing Relacional bem como o *Customer Relationship Management*. O conceito de CRM é abordado enquanto estratégia, o que segundo Mendoza et al. (2006) e Chen e Popovich (2003) é uma combinação de pessoas, processos e tecnologia, sendo que tem como objetivo entender os clientes de uma empresa. Alguns autores como Chalmers (2006) e Zenone (2007) salientam que o conceito envolve estratégia de negócios focada no cliente. Mendoza et al. (2006) afirmam que para garantir uma implementação bem sucedida de CRM é necessária uma abordagem integrada e equilibrada à tecnologia, processos e pessoas.

Os autores afirmam ainda a possibilidade de observar uma das consequências da confusão no que diz respeito ao conceito de CRM que é a ineficiência quando implementada, que levou a dificuldades e até falha no âmbito das organizações que se comprometeram com essa abordagem (Mendoza et al., 2006).

Alguns autores como Pedron e Bessi (2007) e Peppers and Rogers Group (2001) afirmam que o CRM deve ser suportado pela tecnologia podendo gerar uma aproximação entre empresa e o cliente, mas que esta por si só não assegura relacionamentos estáveis. São várias as falhas a nível dos processos, tecnologias e pessoas. Pedron e Bessi (2007), Payne (2006) e Mendoza et al. (2006) têm em conta o fator ‘pessoas’ como um fator crítico de sucesso para a implementação do CRM, pois estas constroem o relacionamento entre a empresa e os clientes. Assim sendo, e visto que estudos anteriores já se focaram em processos e tecnologias como fatores determinantes no processo de gestão de relacionamento com clientes (Peppers and Rogers Group, 2001; Pereira e Bastos, 2009; Brito e Ramos, 2003) e visto que o fator ‘pessoas’ é essencial nas adoções de CRM, o presente estudo refletirá sobre esta dimensão-chave, tendo em conta as competências dos colaboradores da organização.

Sendo assim, as questões de investigação do presente trabalho são: Quais são as competências dos colaboradores de um hotel que possui uma estratégia de CRM implementada? Como se podem gerir essas competências?

O objetivo da presente investigação é identificar as competências dos colaboradores necessárias num hotel que possui CRM e analisar como estas competências podem ser geridas.

Um dos setores que tem realizado investimentos em CRM é o setor hoteleiro. Ahmad et al. (2012, p.120) argumentam que “hoje, muitas empresas, como hotéis, percebem a importância do *Customer Relationship Management* (CRM) e do seu potencial para ajudá-los a adquirir novos clientes, manter os já existentes e maximizar o seu valor.”. Sendo assim, este estudo utiliza um método de estudo de caso, que se realiza num hotel localizado em Lisboa.

Ao longo da revisão da literatura foi encontrado um conjunto de competências dos colaboradores de uma organização necessárias numa iniciativa de CRM. Alguns estudos, como o de Kamau e Waudu (2012) abordam a realidade do setor hoteleiro, e argumentam que são necessárias competências técnicas específicas (que fornecem valor apenas a uma empresa em particular) e um bom relacionamento interpessoal na prestação de serviços de qualidade na indústria hoteleira. Mencionam que a gestão contemporânea considera as habilidades e competências como a próxima importância crucial para o sucesso de qualquer negócio.

Esta dissertação está organizada da seguinte forma:

1 – Introdução, está presente a delimitação do tema e o problema de pesquisa, a contextualização e justificação do estudo desta dissertação, bem como os objetivos desta investigação.

2 – Revisão de Literatura, é apresentada a revisão de literatura tendo em conta o objetivo desta investigação. São referidas as investigações e os principais contributos teóricos que conceitualmente suportam a presente investigação.

3 – Metodologia, é apresentada a metodologia de pesquisa, particularmente, um estudo de caso numa empresa do setor hoteleiro.

4 – Estudo de Caso, é apresentado o caso em estudo.

5 – Conclusão, a questão de investigação é respondida, são apresentadas as principais limitações do trabalho bem como ideias para trabalhos futuros.

2. Revisão de Literatura

O tema de partida para esta investigação é relacionado com o CRM e as competências dos colaboradores da organização. Para tal, antes de tratar dos temas principais da tese é feito um enquadramento teórico sobre Marketing Relacional e CRM.

2.1. Marketing Relacional

A revisão de literatura possibilitou identificar o aparecimento de uma nova abordagem de marketing – o marketing relacional, que é considerado por muitos autores como um novo paradigma, (Gummesson, 1987; Gronroos, 1994b; Antunes, 2004), também Gummesson (1998a, p.243) defende “que é necessário um novo paradigma de gestão de marketing.” É neste sentido que este conceito é tratado nesta investigação. Kotler e Armstrong (2005) referem as três primeiras etapas no processo de Marketing - compreender o mercado e as necessidades dos clientes, conceber uma estratégia de marketing voltada para o cliente, e a construção de programas de marketing. Surge então a quarta e mais importante etapa resultado das anteriores: a construção de relacionamentos rentáveis com os clientes. Segundo Antunes (2004), as recentes e sucessivas alterações da envolvente, principalmente ao nível do comportamento do consumidor, da evolução tecnológica e da competitividade empresarial, originam novas abordagens ao marketing, que vieram pôr em causa toda uma escola tradicional da disciplina, apoiada e centrada no marketing-mix. O autor também refere que, a nível concetual, analisam-se os determinantes e linhas que contribuíram para o seu recente desenvolvimento, as diversas definições e aptidões, assim como as suas implicações para a gestão das organizações. Faz ainda referência aos aspetos evolutivos do seu desenvolvimento dentro da área científica, numa perspetiva epistemológica.

Deste modo, verifica-se uma crescente valorização do marketing relacional, quer na literatura científica, quer na prática empresarial, segundo Antunes e Rita (2008, p.37) “o crescente número de investigações e publicações, a par da adoção desta nova filosofia por parte de muitas organizações, são a prova evidente da sua relevância.”. Consequentemente, Gummesson (1994) admite que estamos na presença de um novo paradigma com início numa gestão de marketing orientada. Gronroos (1994a) afirma que no entanto, o que o marketing merece são novas abordagens, novos paradigmas, mais orientados para o mercado e onde o cliente realmente é o ponto central como sugere o conceito de marketing. Afinal de contas, nós experimentamos a enorme mudança e a complexidade da década de 1990. O marketing relacional refere-se a todas as atividades de marketing orientadas para estabelecer,

desenvolver e manter relações eficientes (Morgan e Hunt, 1994). Neste contexto, segundo Bretzke et al. (1998) surge a oportunidade para a prática da estratégia de Marketing Relacional que consiste na introdução de um novo paradigma para as relações de troca no mercado. O Marketing Relacional enfatiza principalmente a necessidade de um relacionamento a longo prazo com o mercado, tendo como objetivo a fidelização dos clientes. Este conceito requer o apoio de pessoas de outros departamentos e funções de negócio para ser eficaz e bem sucedido. Hoje isto é muito difícil de alcançar (Gronroos, 1994a). Kotler e Armstrong (1998) afirmam que o marketing relacional está mais voltado para o longo prazo, oferecendo valor e satisfação a longo prazo aos clientes. Desta forma, é preciso que todos os departamentos da empresa trabalhem em conjunto com o de marketing para servir os clientes. Porto (2008) afirma que a estratégia e o planeamento empresarial são aspetos de grande importância para o marketing relacional, tudo deve estar voltado para o cliente.

Antunes e Rita (2008) salientam que o marketing relacional com suporte do CRM pretende contribuir e incentivar na competitividade e na estratégia organizacional, segundo Rasquilha (2008, p.36) parece “imprescindível, a presença, desde o início do projeto de CRM, de uma empresa de Marketing Relacional, fechando-se assim o circuito de competências.”

Chen e Popovich (2003) observam que o sucesso da implementação do CRM traduz-se numa alteração de algumas tarefas. Destacam também que os projetos de CRM exigem atenção durante toda a fase de implementação e estratégia, obrigando uma equipe de projeto composta por representantes das diversas áreas: vendas, marketing, produção, serviço ao cliente, tecnologia de informação (TI) entre outras. Kotler e Armstrong (1998) referem que para a empresa ser bem sucedida deve fazer um trabalho melhor que os concorrentes com o objetivo de satisfazer os consumidores-alvo, desta forma, “as companhias agora preocupam-se em manter os clientes existentes e em desenvolver com eles relacionamentos duradouros.” Kotler e Armstrong (1998, p.8), visto que Rasquilha (2008) admite que é a partir do conhecimento das necessidades dos clientes que devemos personalizar os nossos serviços e produtos.

Segundo Porto (2008), marketing relacional é um instrumento através do qual a empresa investe na relação com os clientes, aumentando os conhecimentos a respeito das necessidades, desejos e expectativas dos clientes e fazendo com que, através destas informações, a empresa seja capaz de torná-los parceiros das suas atividades, percebendo nos clientes o motivo principal do desempenho das suas atividades. A autora também afirma que o mais importante da teoria de marketing relacional é perceber que ganhar novos clientes torna-

se mais caro do que manter os clientes já existentes. Também Kotler e Armstrong (1998) afirmam que custa cinco vezes mais atrair um cliente novo do que reter um cliente antigo satisfeito.

2.1.1. A evolução do Marketing Relacional

Segundo Antunes e Rita (2008), faturalmente, a maior parte das teorias do marketing evoluíram a partir dos mercados de produtos de grande consumo. No entanto surge uma nova perspetiva respeitante à análise dos mercados industriais e de serviços. Desta forma, surge assim uma linha de investigação diferente, o marketing relacional, baseado principalmente no âmbito do marketing de serviços e no marketing industrial. Numa perspetiva académica, o marketing relacional surge e progride através das reflexões que têm decorrido nas diferentes extensões do marketing, como resultado de diferentes correntes ou linhas de investigação.

A figura 1 mostra a evolução do conceito de marketing relacional, mostrando segundo Gummesson (1998a), a progressão na área de influência para a teoria específica, para a experiência prática e senso comum, para a teoria geral de Marketing Relacional e finalmente para a sua aplicação específica em diversas situações de marketing.



Figura 1: Evolução do Conceito de Marketing Relacional.

Fonte: Adaptado de Gummesson (1998a)

O conceito de marketing relacional obteve contributos principalmente de três áreas do marketing. Primordialmente, recebeu contribuições do marketing tradicional e da teoria do marketing-mix. Apesar de esta área representar um paradigma a ser abandonado, devem ser

considerados os conhecimentos existentes, onde quer que contribuam ou acrescentem valor, mesmo num novo paradigma. As outras duas contribuições, consideradas mais cruciais, vêm de duas teorias que se têm desenvolvido desde os anos 1970: o marketing de serviços e o marketing industrial, Gummesson (1998a). O autor também afirma que uma abordagem multi-disciplinar mostra que o marketing não é uma função isolada, é um aspeto da gestão da empresa e uma atitude para o negócio. Egan (2003) salienta que os conceitos relacionais na década de 1990 não são tão evidentes como hoje em dia. Considerando a falta de uma definição precisa (ou definições), os pesquisadores anteriormente pareciam dispostos a aceitar, ou pelo menos reconhecer, uma série de princípios gerais associados com o marketing relacional.

Segundo Gummesson (1998a) quando as teorias são usadas para implementar orientação no marketing da vida real, duas coisas devem ser tidas em conta. Primeiro, a experiência e o senso comum são necessários para unir diversas teorias fragmentadas. Segundo, cada caso de implementação tem propriedades específicas e gerais, mas a combinação é sempre única. A aplicação torna-se filtrada pelos olhos do conhecimento dos praticantes de uma determinada área substantiva, antes de tomarem qualquer decisão ou ação. Deste modo o marketing relacional oferece um foco mais amplo do que o paradigma do marketing convencional. Segundo Egan (2003), provavelmente, o marketing relacional foi a grande tendência em marketing e, certamente, o maior (e talvez o mais controverso) ponto de conversa na gestão de negócios.

2.1.2. Os primeiros defensores do Marketing Relacional

Payne (2006) explica que como as indústrias têm amadurecido, existem mudanças na procura de mercado e na intensidade competitiva que levaram a uma transição de marketing transacional para o marketing relacional. O marketing relacional, segundo Gummesson (1998b) é muitas vezes apresentado como o oposto ao marketing transacional, o negócio de uma única oportunidade. No marketing transacional, o fato de um cliente comprar um produto não prevê a probabilidade de uma nova compra, nem mesmo que várias compras tenham sido efetuadas. Payne (2006) refere que esta mudança no foco do marketing tendo em vista o crescimento e o valor das transações (marketing transacional) para o crescimento de relações mais eficazes e rentáveis com várias partes interessadas (marketing relacional) têm benefícios profundos. Segundo Antunes e Rita (2008), o marketing relacional surge e desenvolve-se a partir das reflexões que foram surgindo nas

diferentes extensões do marketing e como resultado de diversas correntes e linhas de investigação. Bretzke et al. (1998) afirmam que embora o conceito de longo prazo já tenha sido praticado há bastante tempo, principalmente no mercado industrial, a terminologia Marketing Relacional surgiu com Berry, na literatura de marketing de serviços, em 1983. Gummesson (1998b) refere que durante a década de 1980, o marketing de serviços tornou-se o campo de crescimento mais rápido do mercado e, juntamente com marketing relacional, *customer relationship management* e tecnologias de informação, provavelmente vai continuar a ser. Segundo o mesmo autor uma das teorias mais radicais que contribuiu para o Marketing Relacional e CRM é o marketing de serviços. Também afirma que foram recebidas contribuições de pesquisadores em vários países, sobretudo dos EUA, Reino Unido, França e países do Norte da Europa, tais como inicialmente Suécia e Finlândia. Antunes (2004) afirma que existe um certo consenso em considerar que os antecedentes conceituais originais desta nova abordagem encontram-se nos contributos que surgem a partir de duas grandes linhas de investigação que se desenvolveram na Escandinávia e no Norte da Europa. Essas linhas de investigação foram desenvolvidas pela Escola Nórdica de Serviços, assim como pelo IMP Group (*Industrial Marketing and Purchasing Group*). Segundo Gummesson (1998b) um primeiro esforço para fundir essas duas escolas foi feito por Gummesson em 1983.

2.2. CRM (*Customer Relationship Management*)

Após revisão da literatura podemos afirmar que se podem observar distintas perspetivas em vários estudos académicos e em práticas empresariais. “Existem várias definições de CRM na literatura” (Chalmeta, 2006, p. 1016). Podemos então afirmar que não existe unanimidade no que diz respeito à definição e significado do termo CRM. É um conceito que varreu o mundo dos negócios na década de 1990 com a promessa de mudar para sempre a forma como pequenas e grandes empresas interagem com a sua base de clientes (Ahmad et al., 2012). Este conceito emerge no momento em que se começa a falar de Marketing Relacional como uma atividade de marketing direcionada para a empresa, segundo a abordagem de Payne (2006), a empresa e o cliente são colocados em perspetiva. Se não há benefício para o cliente não pode haver benefício para a empresa. Desta forma, Mendoza et al. (2006) revelam a importância de definir o CRM como estratégia de negócio.

Segue-se uma tabela com algumas definições de CRM.

Autor	Definição
ANTUNES, 2004, p. 120	“ <i>Customer Relationship Management</i> (gestão das relações com o cliente) é assim, considerada uma estratégia empresarial, orientada para selecionar e gerir as relações com os clientes mais valiosos, segundo uma cultura corporativa orientada para o cliente.”
KOTLER E ARMSTRONG, 2005, p. 13	CRM é, talvez, o conceito mais importante do marketing moderno. Até que recentemente, o CRM foi definido estritamente como uma atividade de gestão de dados de clientes. Esta definição, que envolve a gestão de informações detalhadas sobre clientes individuais e a gestão cuidada dos "touchpoints" dos clientes, com o objetivo de maximizar a sua fidelização.
RASQUILHA, 2008, p. 14	CRM “é muito mais do que uma tecnologia de aproximação ao cliente; é uma filosofia de trabalho e, como tal, só algumas (muito poucas...) empresas têm a capacidade, hoje, para tirar partido da instalação de aplicações que fidelizem e permitam fazer crescer a sua quota nos seus melhores clientes.”
PAYNE, 2006, p.4	É uma abordagem de negócio que procura criar, desenvolver e melhorar cuidadosamente as relações com os clientes, com a perspetiva de melhorar o seu valor e a rentabilidade da empresa.
KU, 2005, p.5	CRM [...] conhecido como gestão de contatos, o que significa que o processo de recolha de informações dos clientes era feita quando os clientes contactavam a empresa.
CHEN E POPOVICH, 2003, p.676	O CRM é uma aplicação mais complexa e sofisticada que significa que a informação dos clientes foi retirada de todos os pontos em comum criando um simples e compreensível ponto de vista de um cliente e ao mesmo tempo descobrindo perfis de clientes chave e prevendo os seus padrões de compra.
PEDRON E BESSI, 2007, p.2	“ O CRM propõe que a ênfase da empresa não seja oferecer ao mercado um produto ou serviço, mas sim manter um relacionamento próximo com o cliente para lhe propor uma solução (produto ou serviço) que atenda as suas necessidades.”
MAZZA, 2009, p.9	“ CRM [...] suportará a orientação estratégica de uma maneira específica e focada.”

Tabela 1: Conceitos de CRM.

Fonte: Elaborado pelo autor

Kotler e Armstrong (2005) referem que existem problemas tais como informações dispersas em bases de dados separadas e nos registos de diferentes departamentos da empresa, desta forma, para superar estes problemas, muitas empresas procuram a gestão de relacionamento com clientes (CRM), para gerir informações detalhadas sobre clientes individuais e gerir cuidadosamente os ‘touchpoints’ dos clientes, a fim de maximizar a fidelização do cliente. Nos últimos anos, tem havido uma explosão no número de empresas que utilizam o CRM. Ahmad et al. (2012) salientam que é difícil e caro controlar e manter o elevado volume de registos necessários com precisão e em constante atualização. Roberts-Lombard e Du Plessis (2012) referem as características do CRM na tabela seguinte.

Caraterísticas	Impacto
Gestão de relacionamento	Resposta imediata com base em informações do cliente
Automação da força de vendas	Capacita profissionais de vendas
O uso de tecnologia	Desenvolver fortes relacionamentos com o cliente através de uma melhor compreensão das suas preferências, expetativas e necessidades de mudança
Oportunidade na gestão	Flexibilidade para gerir a procura imprevista e um bom modelo de previsão para integrar a história de vendas com as projeções de vendas

Tabela 2: Caraterísticas do CRM.

Fonte: Adaptado de Roberts-Lombard e Du Plessis (2012)

É possível identificar diferentes abordagens do conceito de CRM, das quais se destacam as seguintes perspetivas (Caldeira e Pedron, 2007).

- *Customer Relationship Management* enquanto filosofia de negócio, “orientada para o desenvolvimento de uma cultura centrada no cliente” que se dedica à construção e manutenção de relações de longo prazo com os clientes;

- *Customer Relationship Management* enquanto estratégia de negócio, “que irá produzir planos operacionais” relacionados com a retenção dos clientes e que irá aumentar as vendas e a rentabilidade;

- *Customer Relationship Management* como ferramenta de sistemas de informação, que dá ênfase ao papel da tecnologia de informação que permite a recolha, análise utilização dos dados para construir e gerir relações com os clientes.

“Ao usar o CRM para entender melhor os clientes, as empresas podem fornecer níveis mais altos de serviços ao cliente e desenvolver relacionamentos mais profundos com clientes. Podem usar o CRM para identificar clientes de alto valor, orientá-los de forma mais eficaz, *cross-sell* de produtos da empresa, e criar ofertas personalizadas para necessidades específicas dos clientes.” (Kotler e Armstrong, 2005, p.119).

Iremos abordar o conceito de CRM enquanto estratégia que envolve necessariamente tecnologias, processos e especialmente pessoas. Segundo Pedron e Bessi (2007), a abordagem de negócio CRM é uma forma das empresas se manterem competitivas no novo cenário.

2.2.1. Objetivos do *Customer Relationship Management*

O CRM possibilita às empresas alcançar vantagens competitivas. Segundo Bretzke (2000) permite sustentar a vantagem competitiva pelo profundo conhecimento dos clientes atuais e através da sistematização de uma série de atividades de comunicação dirigida e integrada. Ku (2005) afirma que o sistema de CRM gere todas as relações entre cliente e fornecedor. Além disso, pode aumentar a vantagem competitiva da empresa. Reinartz et al.

(2004) conceituam CRM como um processo sistemático de gestão do relacionamento com o cliente na iniciação, na manutenção e na finalização, através de todos os pontos de contato, para maximizar o valor do portfólio de relacionamentos. Chen e Popovich (2003) afirmam que as empresas podem desenvolver melhores relações tecnológicas para personalizar a experiência de compra, para melhor prever padrões de compra *online*, seduzir os clientes com ofertas especiais ou de serviços, avaliar a vantagem económica de cada cliente e construir a longo prazo relacionamentos mutuamente benéficos.

Pedron e Damacena (2003), baseados em Bretzke (2000), agruparam um conjunto de benefícios previstos pela implementação do CRM nas empresas:

- 1) Aumentar o conhecimento sobre o cliente, através do registo e tratamento da informação recolhida sobre o cliente e que irá permitir diferenciar as relações;
- 2) Aumentar a retenção e fidelidade do cliente criando experiências positivas;
- 3) Aperfeiçoar o processo de decisão;
- 4) Racionalizar e melhorar o fluxo do pedido, atendimento pós-venda e as vendas por meios alternativos como o telemarketing e a internet;
- 5) Aperfeiçoar serviços e produtos recorrendo à customização;
- 6) Diferenciar serviços e produtos relativamente à concorrência, no sentido de providenciar uma resposta adequada às necessidades e desejos dos clientes;
- 7) Estabelecer uma comunicação próxima e sistemática com os clientes atuais e potenciais;
- 8) Diminuir os custos da venda, do atendimento pós-venda e do próprio pedido.

É importante salientar os contributos de Thompson (2004), na enumeração dos objetivos do *Customer Relationship Management*, sendo esta uma estratégia de negócio para adquirir, crescer e manter relacionamentos rentáveis com os clientes, com o objetivo de criar uma vantagem competitiva sustentável. Persson (2004) fundamentada em Swift (2001) identifica seis benefícios que as empresas podem ganhar através do CRM. Primordialmente a autora considera que a implementação do CRM num contexto empresarial possibilitará a redução de custos no que respeita à angariação de clientes, desta forma a empresa irá gastar menos recursos financeiros nas ações de Marketing Direto com os clientes. A autora menciona que em segundo lugar o CRM diminui a necessidade de alcançar elevados números de clientes para manter elevadas quantidades de negócio, isto é, com o CRM podemos aumentar o número de clientes fiéis dentro da carteira de clientes já existente. Consequentemente, diminuindo os esforços e custos relativos à angariação de novos clientes

para sustentar a quantidade de negócio que a empresa ambiciona produzir. Afirma, em terceiro lugar, que o CRM tem como objetivo a diminuição do custo de cada transação, tendo em conta que se espera que os clientes fiéis respondam mais efetiva e eficazmente aos esforços de comunicação, o que reduzirá os custos referidos à venda. Por outro lado, e com o aperfeiçoamento do conhecimento dos canais de distribuição, os custos das campanhas de marketing também podem apresentar um menor esforço financeiro para a empresa. Tendo em conta que a fidelização do cliente é um objetivo do CRM, em quinto lugar e por consequência está a retenção de clientes de maior importância para a empresa. Seguindo esta linha de pensamento, os clientes fidelizados permanecerão um maior tempo na relação com a empresa consequentemente, efetuarão maiores volumes de compras e com maior frequência, sendo que por vezes a iniciativa da transação começará até do próprio cliente. Em último lugar, a autora indica que o CRM possibilitará às empresas um método de avaliação da rentabilidade dos clientes, avaliando quais os clientes de maior valor, os que originam prejuízo e aqueles que simplesmente só serão rentáveis no futuro. Desta forma, permite decidir estrategicamente como atuar nos diversos segmentos.

Thompson (2004) refere uma abordagem resultante do estudo de diversos projetos de CRM iniciada com o acrónimo SMART relativa ao sucesso do CRM.

S - definir a estratégia (*Strategy*) para o valor do cliente, incluindo tanto o valor que se entrega aos clientes como o valor que se espera receber em troca.

M - usar métricas (*Metrics*) adequadas para orientar o percurso centrado no cliente, é importante salientar o lado emocional dos relacionamentos.

A - garantir o alinhamento (*Alignment*) da organização tendo em conta a visão e os objetivos do programa de CRM. O funcionário deve estar motivado e fazer o trabalho certo para servir os clientes.

R - se necessário, redesenho (*Redesign*) dos processos de negócios para mudar a forma como o trabalho é feito, antes de passar o tempo a automatizar para melhorar a eficiência.

T - uso da tecnologia (*Technology*). Opções de *software* fáceis de usar e acessíveis. Ter a certeza que é um bom ‘carpinteiro’ antes de comprar o ‘martelo’ mais recente.

2.2.2. Falhas a nível do CRM

As primeiras dificuldades que envolvem CRM prendem-se com a abrangência e a complexidade deste conceito. Payne (2006, p.20) apresenta dados do Insight Technology Group, The CRM Institute e Giga and Gartner: 69% dos projetos de CRM tem pouco impacto no desempenho das vendas; as empresas pensam que os seus projetos de CRM são significativamente menos bem sucedidos do que os seus consultores ou fornecedores; 70% das iniciativas de CRM deverão falhar nos próximos 18 meses e 60% dos projetos de CRM falharam. “Dizem algumas pesquisas que 60% das empresas que buscam adotar a estratégia de CRM desistem.” (MAZZA, 2009, p.2). Ku (2005) refere que a velocidade do empregado bem como a aprendizagem organizacional são fatores importantes que afetam o sucesso ou a falha do CRM. Peppers and Rogers Group (2001, p.47) referem que “um dos principais problemas em projetos de CRM é a falta de compromisso da alta direção da empresa.”. Mendoza et al. (2006) salientam como papel fundamental a estabilidade entre processos, tecnologia e pessoas na estratégia de CRM. Chen e Popovich (2003) apresentam um modelo de implementação de CRM conceitual onde se destacam três fatores críticos que devem ser considerados no CRM, como se pode verificar na seguinte figura:

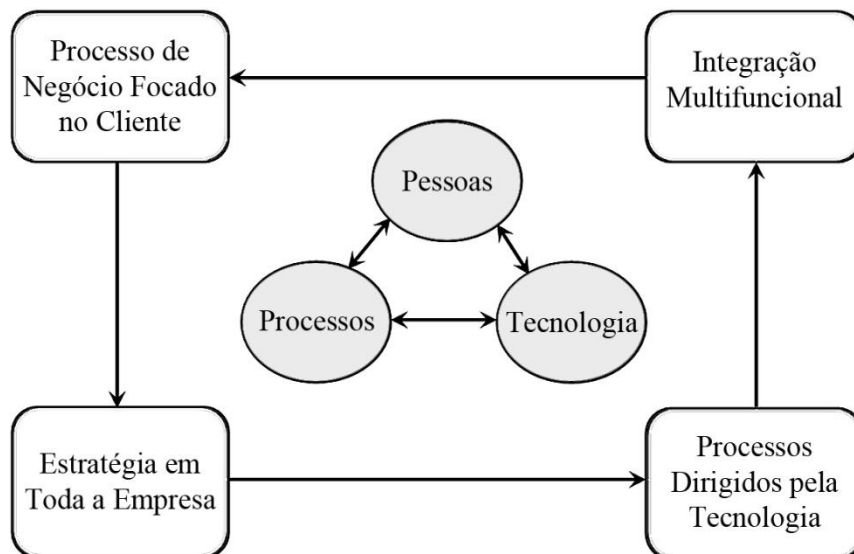


Figura 2: Um Modelo de Implementação de CRM.

Fonte: Adaptado de Chen e Popovich (2003)

Segundo os autores, a gestão de uma implementação de CRM com êxito obriga a uma abordagem adaptada e ponderada com estes três fatores críticos de sucesso. Também afirmam que várias indústrias rentabilizam pessoas, processos e tecnologias para gerir relacionamentos com clientes mais rapidamente. Este modelo de implementação de CRM integra as três

dimensões-chave, tecnologias, processos e pessoas. Mazza (2009) também refere a importância do equilíbrio entre as mesmas.

Dimensão	Título/Falha	Autor
Processos	<ul style="list-style-type: none"> • “ A implementação da estratégia de CRM não é simples. Exige mudanças radicais na forma de fazer negócios. Isso não ocorre de um dia para o outro. As diversas áreas e departamentos têm missões específicas e têm sua própria visão do cliente. Por isso, muitas vezes o cliente sente como se estivesse se relacionando com várias empresas distintas.” • Se uma estrutura organizacional apropriada e incentivos não estão no lugar, pode ser difícil para processos de CRM produzirem os efeitos desejados. Assim, não é suficiente para uma empresa simplesmente implementar processos de CRM. Deve organizar-se e instalar uma estrutura para apoiar esses processos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mazza (2009, p.6) • Reinartz et al. (2004)
Tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> • Muitas falhas das implementações de CRM ocorrem porque as organizações permitem que as empresas fornecedoras da TI dirijam o projeto e/ou autorizam que a estratégia de CRM seja adaptada às soluções que foram compradas. • Embora uma grande parte do CRM seja tecnologia, ver o CRM como uma solução apenas tecnológica é provável a sua falha. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sigala (2005) • Chen e Popovich (2003)
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Os funcionários estão relutantes em compartilhar informações dos clientes com os colegas. Isso juntamente com a alta rotatividade dos funcionários dos hotéis são fatores que afetam significativamente a implementação de CRM. • Inúmeros problemas no momento da implementação da ferramenta de CRM. A resistência dos trabalhadores relativamente ao uso desta ferramenta. Despendem maior parte do tempo a realizar as mesmas atividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sigala (2005) • Pedron e Bessi (2007)

Tabela 3: As Três Dimensões-chave, Tecnologias, Processos e Pessoas.

Fonte: Elaborado pelo autor

Seguidamente são descritas de forma sucinta estas três dimensões essenciais ao CRM com base na revisão bibliográfica efetuada. Alguns autores (Chen e Popovich, 2003; Mazza, 2009; Chalmeta, 2006) analisam as pessoas como um fator crítico de sucesso para a implementação do CRM, apesar da tecnologia e processos serem vitais para um bom resultado da estratégia de CRM. Deste modo, e visto que o fator pessoas é essencial nas

adoções de CRM, sendo que são os trabalhadores individuais que constroem o relacionamento com os clientes, segundo Chen e Popovich (2003), o presente estudo refletirá sobre esta dimensão, tendo em conta as competências dos colaboradores da organização. Mazza (2009) refere que todo o sucesso da estratégia de CRM está ligado ao sucesso de se relacionar e quando falamos em relacionamento nunca podemos esquecer que tudo depende das pessoas. O autor refere que capacitação e treino dos funcionários traz uma melhoria contínua nos processos.

“A reestruturação da empresa é indispensável com o objetivo de ter uma visão do cliente. Toda a organização tem de estar preocupada com a coleta e com armazenamento dos dados do cliente, bem como um objetivo de conhecer melhor cada um deles.” (MAZZA, 2009, p.7)

Chalmeta (2006) refere que tal como a tecnologia, o CRM oferece a possibilidade de melhorar e facilitar as relações da empresa com seus clientes, uma vez que pode ser utilizada como meio de comunicação com os clientes. A empresa deve rever os processos que podem potencialmente fazer uso das tecnologias fornecidas por sistemas de CRM, a fim de atingir os seus objetivos. Segundo a opinião de Mazza (2009), uma empresa pode não ter uma ‘super’ estratégia, processos internos perfeitos, ferramentas de ‘vanguarda’, mas se tiver pessoas comprometidas, ela nunca falhará.

2.3. A importância da componente humana

Como visto anteriormente, a componente humana é essencial nas filosofias de CRM. Para realçar a importância deste aspeto, Day (2003) afirma que as empresas estão a voltar-se para os seus clientes, mas ainda há muita confusão sobre o que isso significa e como fazê-lo com sucesso. As deceções generalizadas com os sistemas de CRM são um aviso sobre como é difícil melhorar a capacidade relativa ao cliente. A chave para uma vantagem sustentável nesta área é a combinação certa de incentivos, métricas e mudanças estruturais. Estas podem começar a produzir uma verdadeira orientação dirigida ao cliente que, quando combinadas com a tecnologia podem gerar e distribuir informações, transformando uma empresa em líder orientado para o mercado. Dias (2012, p.3) salienta “a importância dos colaboradores nas implementações de CRM torna-se assim cada vez mais notória, sendo as competências de relacionamento uma componente bastante importante para a criação e reforço da capacidade de CRM da organização.” Também Thompson (2004) refere a emergência do CRM como uma estratégia fundamental, tendo em conta que os relacionamentos estão a tornar-se importantes no mercado atual e competitivo. Desta forma, o CRM deve significar a criação de

vitórias para os clientes e todos os intervenientes da empresa, incluindo funcionários e parceiros de negócios. Cavalcante (2011, p.61) afirma que “quem faz a diferença são as pessoas, pois é através delas que as organizações conseguem obter sucesso em suas metas e objetivos.” A autora também afirma que a gestão de pessoas visa a valorização de profissionais e do ser humano. Assim sendo, o talento humano e suas capacidades são vistos como fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado. Desta forma, o papel da gestão de pessoas deve ser implementado com o objetivo de tornar os colaboradores mais competentes. As organizações devem centrar-se em torno de definições estratégicas claras, sustentadas por uma gestão com vasto envolvimento e participação, no contexto em que mudanças ocorrem a todo o momento. Apesar da tecnologia avançada, as pessoas ainda são muito importantes dentro de uma organização, pois sem elas não haveria o funcionamento da empresa. Refere o dever de capacitar os colaboradores, orientá-los da missão e valores da empresa, para que todos entendam que estão na mesma situação e que ambicionam os mesmos objetivos. Mendoza et al. (2006) salientam o fator pessoas como um papel chave dentro da estratégia de CRM, tanto em nome dos funcionários dentro da organização (que devem ser imersos em uma mudança cultural) como dos clientes.

Assim sendo, o Marketing relacional com suporte e com base nas iniciativas de CRM leva-nos a respostas consistentes na competitividade e na estratégia organizacional de uma organização, sendo que Chalmeta (2006) considera que as pessoas da organização são a chave para toda a estratégia de CRM. Mazza (2009) exemplifica com uma grande cadeia de hotéis que estimula cada colaborador que tem contato com os clientes a reconhecer e chamar os hóspedes pelo nome. Esta mesma rede de hotéis autoriza cada colaborador a gastar, sem autorização do supervisor, até dois mil dólares para satisfazer as necessidades dos seus melhores clientes, “isso é dar poder ao funcionário, que é o ponto de contato, para resolver problemas de clientes de forma imediata” (MAZZA, 2009, p.7).

2.4. Setor hoteleiro e CRM

“A atual crise económica é o motivo mais recente para que as empresas lutem para manter os seus clientes e ganhar o máximo lucro que possam.” (Acatrinei e Puiu, 2012, p. 153). Segundo Wu e Li (2011), embora a maioria das empresas hoteleiras faça grandes esforços para melhorar as suas práticas de CRM com o objetivo de satisfazer as necessidades de seus clientes, poucas empresas sabem o quanto os clientes sentem os efeitos das ações de CRM. Sábio (2011) refere que as organizações hoteleiras necessitam por em prática uma

oferta de produtos e um tratamento personalizado por cliente, desta forma, isto requer uma infra-estrutura tecnológica apropriada e facilitadora da recolha de dados. É indispensável que todas as áreas da organização acedam a essa base de dados para que cada um dos colaboradores possa corresponder às expectativas de cada cliente. Estudos sobre CRM no setor hoteleiro, como Kamau e Waudu (2012), Danubianu e Hapenciuc (2008), Wu e Li (2011), Teixeira (2011) e Sábio (2011), afirmam que este é um tema emergente nas investigações de marketing. Kamau e Waudu (2012) referem que praticamente algumas das habilidades com relação significativa como o atendimento ao cliente, habilidades múltiplas, comunicação e compreender o nível de serviço desejado por convidados internacionais, são esperados em qualquer hotel independentemente da sua classificação. Essa relação pode implicar um serviço de baixa qualidade, desde que principalmente as instalações disponíveis no hotel sejam a principal diferença na classificação. Danubianu e Hapenciuc (2008) referem o CRM como a capacidade de lidar com a interação dos clientes em diferentes canais e funções, para a construção de relacionamentos fiéis e rentáveis.

Palmer et al. (2000) afirmam que os clientes ficam mais próximos do hotel quando possuem um cartão de fidelização. Este é o caso de alguns hotéis em Lisboa, como Mercure Lisboa Hotel, Tivoli Lisboa, Sheraton Lisboa e Vila Galé. Estes cartões incentivam ao regresso e oferecem aos clientes incentivos, como afirmam Chen e Popovich (2003, p.677), que exemplificam com

“uma cadeia de hotéis de luxo recolhe as preferências dos hóspedes através da conversa com os clientes durante a sua estadia e usa-as para moldar o serviço que o cliente recebe numa próxima visita a qualquer hotel Ritz no mundo. (...) para no futuro usar estes bens e serviços personalizados, podendo ser utilizados em clientes habituais”.

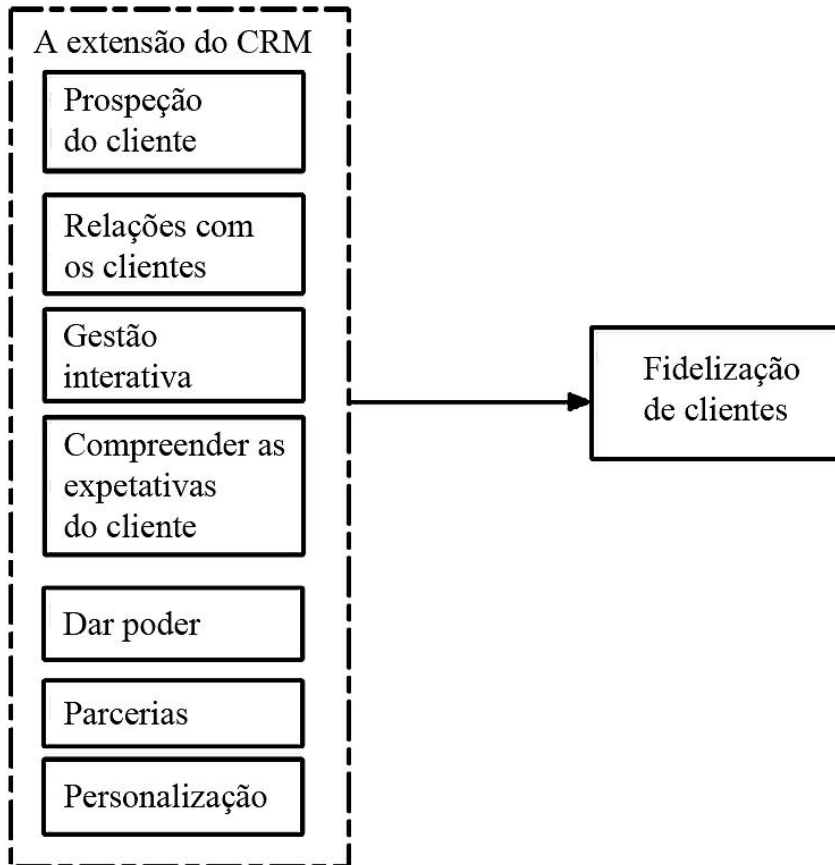
Segundo Danubianu e Hapenciuc (2008), na indústria hoteleira conhecer os clientes: de onde são, quanto gastam, e quando e onde eles gastam, pode ajudar uma empresa a criar estratégias de marketing e maximizar os lucros. Devido ao desenvolvimento da tecnologia os hotéis acumulam uma grande quantidade de informação sobre os clientes, que pode ser organizada e integrada em bases de dados que poderá ser usada em orientações de decisões de marketing. Palmer et al. (2000) referem que através do uso da tecnologia e controlando a estadia de um cliente, permite aos gestores hoteleiros a obtenção de informação como por exemplo os serviços adicionais do cliente, a preferência na forma do pagamento, entre outros. Wu e Li (2011) referem que os hotéis devem concentrar-se numa conveniente prestação de serviços de hospedagem e numa experiência maravilhosa para os clientes, aumentando assim a fidelização, oferecendo um ambiente limpo, um processo de serviço conveniente e

funcionários profissionais para satisfazer as expectativas dos seus clientes. Lawson-Body e Limayem (2004) afirmam que o relacionamento com os clientes também diz respeito, segundo a literatura, à fidelização dos clientes.

2.4.1. Fidelização dos clientes no setor hoteleiro

Segundo Tepeci (1999), uma das maiores e mais relevantes ferramentas competitivas de sobrevivência é a fidelidade à marca, visto que, clientes fiéis voltam a comprar o que e permite o crescimento das quotas de mercado, lucro, referências e vantagens competitivas. Refere que clientes fiéis são os melhores para as empresas de hospitalidade, são mais fáceis de servir do que os clientes não fiéis, e também proporcionam uma maior rentabilidade. Desta forma, Morgan e Hunt (1994) afirmam que compromisso e confiança são ‘chave’ porque incentivam os comerciantes a trabalhar na preservação dos investimentos em relacionamentos por meio da cooperação com parceiros de troca, tendo em vista os benefícios esperados a longo prazo e cooperação proativa em ações que favoreçam ambas as partes da relação. Em suma, o compromisso e a confiança levam diretamente a comportamentos cooperativos que são favoráveis ao sucesso do marketing relacional.

Segundo Benson (2011), com a indústria hoteleira em recuperação, construir a fidelidade do cliente nunca foi tão importante. Com menor capacidade financeira, construir a fidelização do cliente é a única forma comprovada para que haja rivalidade sem perder receita. Tepeci (1999) ainda refere que na indústria hoteleira a construção de uma marca à qual os clientes sejam fiéis é resultado dos esforços de toda a empresa, não sendo assim, apenas um trabalho do departamento de marketing. Como se pode ver na figura, segundo Lawson-Body e Limayem (2004) no modelo de pesquisa a extensão das variáveis de CRM têm um impacto direto sobre a variável fidelização do cliente.

**Figura 3:** Modelo de Pesquisa.**Fonte:** Adaptado de Lawson-Body e Limayem (2004)

Segundo Benson (2011), programas de fidelização podem ser desenvolvidos de *feedback's*, visto que as empresas devem reunir constantemente o *feedback* dos clientes para garantir que as suas necessidades estão a ser atendidas, desta forma garante-se uma fidelidade mais forte. Roberts-Lombard e Du Plessis (2012) afirmam que uma organização pode construir uma base de dados sobre os seus clientes retratando detalhadamente as relações para que os gestores, vendedores, pessoas e clientes possam aceder a informações de forma a combinar as necessidades dos clientes com as ofertas, lembrando os clientes dos requisitos do serviço e saber que outros produtos um cliente adquiriu.

Acatrinei e Puiu (2012) acrescentam o cartão de fidelidade como uma ferramenta de CRM usada maioritariamente em sistemas de venda, um pouco por todo o mundo. É utilizado para identificar potenciais compradores a longo prazo. Segundo os mesmos autores, trazem vantagens tanto para o consumidor como para a empresa que os oferece. Um exemplo para a empresa é o aumento das vendas e para o consumidor é a acumulação de pontos para usufruir mais tarde. Também traz desvantagens para ambas as partes, exemplo disto para a empresa é poder recompensar o consumidor a fazer o que ele teria feito mesmo sem o cartão de

fidelidade. Já para o consumidor a quantidade necessária de pontos para obter uma recompensa. Bodine (2012) afirma que nas conversas que estabelece semanalmente com as empresas a traçar o seu caminho para melhorar a experiência do cliente percebe-se que o papel dos empregados é fundamental. Fala-se sobre a importância de dar poder aos funcionários e também o quão crítico é que os empregados se sintam livres para tomar decisões que serão certas para os clientes. Discutem-se táticas de contratação, socialização e recompensas que podem ajudar as empresas a construir culturas corporativas que reforçam comportamentos e atitudes centradas no cliente.

2.5. Competências de relacionamentos no setor hoteleiro

Num cenário de globalização de negócios e de rivalidade, as empresas precisam de se expandir e competir com mercados internacionais. Deste modo, os trabalhadores habilitados a desenvolver e manter relações interpessoais com clientes globais surgem como uma fonte para melhorar e manter o desempenho do negócio, refere Zambaldi et al. (2010). Blayney (2009) afirma que a perda de receitas cria muitos desafios para os gerentes de hotéis e o período mais difícil para testar as habilidades de um gerente ocorre durante os períodos de maior *stress*. Desta forma, o setor hoteleiro pode ser difícil de gerir. Kiely e Brophy (2001) referem que a literatura presenteia várias definições de competências. Teixeira (2011) revela que o estudo das competências tem-se mostrado como alternativa fulcral para o aumento da competitividade das empresas, mais especificamente no campo da estratégia e gestão de pessoas e recentemente no campo do empreendedorismo.

Blayney (2009) menciona a importância de estudos anteriores sobre as competências específicas de gestão do hotel, da autoria de Tas (1983, p.60), que identificou as competências mais importantes, para gerentes de hotel em estágio, como:

1. Gestão de problemas de clientes com compreensão e sensibilidade.
2. Manter padrões éticos e profissionais no ambiente de trabalho.
3. Demonstrar equilíbrio e aparência profissional.
4. Comunicar eficazmente tanto por escrito como oralmente.
5. Desenvolvimento de relações positivas com os clientes.
6. Esforçar-se para alcançar relações de trabalho positivas com os empregados.

A competência de relacionamento é a base e o pré-requisito para todas as outras competências. Neste contexto, a competência de relacionamento inclui o conhecimento psicológico que se manifesta importante no relacionamento e nas habilidades necessárias bem

como nas atitudes relacionais. Avaliação, intervenção, investigação e avaliação, consulta e educação, gestão e supervisão, assim como outras funções são necessárias para estabelecer, entender e manter uma relação autêntica e apropriada, refere Polite e Bourg (2011).

Kiely e Brophy (2001) sugeriram que os dois principais fatores que levaram à ascendência de uma abordagem baseada em competências da autoria de Boam e Sparrow (1992) são:

1. O fracasso dos programas de mudança de grande escala para entregar as mudanças necessárias no comportamento individual e

2. Uma ligação cada vez maior entre o desempenho dos negócios e as habilidades dos funcionários de tal forma que o desempenho do negócio sustentado só pode ser atingido através da capacidade de melhoria da gestão.

“Tentarmos pensar em comportamento organizacional e, principalmente em gestão de pessoas num ambiente industrial, sem nos ater principalmente ao tema ‘competências’ seria, de fato, um grande erro.” afirma Junior (2009, p.1). Segundo o mesmo e de forma sucinta, verifica-se que a ‘competência’ pode ser delimitada como sendo o conjunto de capacidades que um indivíduo possui, determinado, principalmente, pelos seus conhecimentos, habilidades e atitudes. É possível afirmar que cada uma destas capacidades desenvolve-se ao longo da existência do indivíduo, tendo em conta o âmbito profissional, social e educacional no qual está inserido. Spencer & Spencer (1993) afirmam que uma competência é uma característica individual subjacente relacionada ao desempenho eficaz ou superior, num trabalho ou situação particular relativa a certo critério de desempenho. Os autores afirmam também que as competências incluem sempre uma intenção, a qual é o motivo ou a força impulsionadora que causa ações de encontro ao resultado.

Segundo Dias (2012, p.15), “o conceito de competência não é no entanto totalmente linear, tendo vindo a ser bastante discutido nos últimos anos pelos mais variados autores.” Desde os primeiros esforços efetuados para conceituar a competência de uma organização, muitas das caracterizações de competências propostas por pesquisadores têm consistentemente referido alguns elementos essenciais de competência, tais como habilidades, capacidades, conhecimento, aprendizagem, coordenação, organização e relacionamentos, Socharoen (2009). Segundo Ku (2005), a aprendizagem organizacional é necessária em membros organizacionais para adquirirem novos e complexos conhecimentos sobre novas regras de negócios e processos de negócio e, simultaneamente, desaprenderem o que já sabem.

No que respeita às competências técnicas, Teixeira (2011) refere que é relevante saber gerir pessoas, estar bem informado, ser organizado e ter alguma experiência anterior na área hoteleira. Também argumenta que “outras competências mencionadas foram: conhecimentos contábeis, de idiomas e conhecimento dos serviços que os hotéis de rede estão prestando.” (Teixeira, 2011, p.208). O mesmo autor refere que quando questionados sobre quais as competências comportamentais fundamentais para a gestão de negócios bastantes entrevistados referem que a paciência com os hóspedes e com os empregados é pré-requisito para quem quer gerir bem um negócio de hotelaria. Para que os funcionários entendam a melhor forma de atender o cliente é necessário ter paciência, noutras situações é imprescindível ter empatia e perceber o que cliente pretende. É fulcral tratar o cliente da melhor forma mesmo quando ele reivindica coisas que não têm direito, o que acontece com frequência. Salaria a importância da liderança, simpatia, flexibilidade, gosto e dedicação pelo trabalho executado. Outras habilidades mencionadas foram a agilidade, bom senso, dinamismo, dedicação, motivação, criatividade, espírito de equipe, honestidade, entre outras. Refere também que respeitante às competências desejadas os entrevistados

“gostariam de adquirir alguma competência que não possuíam e que achavam importante para gerenciar o negócio hoteleiro. Cerca de 23% consideram que o conhecimento de um idioma, como o inglês e o espanhol, é um dos pontos que gostariam de melhorar pois teriam mais facilidade com os hóspedes vindos do exterior. Já 13,95% disseram que o conhecimento da administração hoteleira e de suas ferramentas ainda lhes falta para gerenciar melhor as empresas. Alguns enfatizaram que seria necessário conhecer mais sobre informática, marketing, contabilidade, leis e normas, a área de alimentos e bebidas e até mesmo ter uma formação académica. Outros mencionaram habilidades comportamentais como paciência, organização, rapidez nas decisões, liderança e melhor administração do tempo.” (Teixeira, 2011, p. 210).

Segundo Spencer & Spencer (1993), muitas organizações selecionam com base num conhecimento superficial e nas competências, assumindo que os recrutados têm o motivo subjacente que traça competências ou que possa ser instalado por uma boa gestão. Segue-se uma tabela de competências adaptada de Dias (2012) que será usada neste estudo. Visto que as competências de CRM tem vindo a ser estudadas em diversos setores, particularmente neste estudo será aplicado ao setor hoteleiro.

Competência	Definição	Fonte
Sensibilidade interpessoal	Compreende o que os outros sentem e pensam (inclui sensibilidade às diferenças culturais).	Spencer & Spencer (1993); Wolf (2005); Carpenter et al., citado por Zambaldi et al. (2010)
Orientação para o serviço ao cliente	Atua no sentido de antecipar, reconhecer e satisfazer as necessidades dos clientes.	Spencer & Spencer (1993); Kiely e Brophy (2001); Wolf (2005)
Proatividade/ Iniciativa	Procura fazer mais do que aquilo que é esperado. Está preparado para procurar e reagir a novas oportunidades.	Wolf (2005); Spencer & Spencer (1993)
Preocupação com a ordem, qualidade e precisão/ Organização	Preocupação com métodos de redução de incerteza através clarificação de funções e tarefas, mecanismos de informação e de monitorização do trabalho.	Spencer & Spencer (1993)
Autocontrolo emocional	Demonstrar equilíbrio e aparência profissional.	Tas citado por Blayney (2009); Spencer & Spencer (1993); Wolf (2005)
Capacidade de análise	Compreender as situações através da sua divisão por partes, vendo as implicações de uma situação passo por passo, reconhecer as emoções e os seus efeitos.	Spencer & Spencer (1993); Wolf (2005)
Flexibilidade/ Adaptabilidade	Capacidade de adaptação e de trabalho eficiente perante várias situações, indivíduos ou grupos. Inclui também adaptação a mudanças organizacionais.	
Capacidade crítica	Capacidade de visualizar as situações no seu todo e identificar os problemas chave.	Spencer & Spencer (1993)
Reconhecimento dos pontos fortes e fracos	Conhecer os seus próprios pontos fortes e fracos, e utilizar os fortes de forma a compensar os fracos.	Spencer & Spencer (1993); Wolf (2005)
Automotivação/ Otimismo	Persistência na perseguição de objetivos apesar dos obstáculos e imprevistos.	
Literacia informática	Lidar com confiança com a tecnologia computacional no dia-a-dia.	Dias (2012)
Construção de relacionamentos	Preocupação com as relações com os clientes. Esforço por criar relação de proximidade.	Spencer & Spencer (1993); Tas citado por Blayney (2009); Carpenter et al., citado por Zambaldi et al. (2010)
Absorção da cultura organizacional	Disponibilidade para ajudar os colegas com as suas tarefas, alinhar as suas atividades com as prioridades da organização, colocar os interesses da organização à frente dos pessoais.	Spencer & Spencer (1993)
Atualização de conhecimentos / Aprendizagem ao longo da vida	Atua no sentido de manter o seu conhecimento atualizado através da vontade e curiosidade de ir mais além do que o solicitado ou da iniciativa de auto-aprendizagem.	
Transparência	Mantém a sua integridade, agindo de acordo com os seus valores.	Wolf (2005); Tas citado por Blayney (2009);

Sigilo profissional	Respeita a confidencialidade da informação pessoal dos clientes.	Spencer & Spencer (1993)
Comunicação com superiores hierárquicos/ Reporte	Manter os níveis hierárquicos superiores informados dos desenvolvimentos importantes e das notícias, boas ou más.	
Responsabilidade	Elevado nível de responsabilidade/responsabilização no trabalho.	Wolf (2005)
Trabalho em equipa	Trabalhar com outros tendo em vista objetivos comuns. Criar sinergias de grupo.	Spencer & Spencer (1993); Wolf (2005)
Compreensão e expressão oral e escrita	Capacidade de compreensão e expressão oral e escrita, em Português (na língua materna).	Adaptado de Spencer & Spencer (1993); Adaptado de Kiely e Brophy (2001)
Compreensão e expressão oral e escrita	Capacidade de compreensão e expressão oral e escrita, em outras línguas.	Adaptado de Spencer & Spencer (1993); Adaptado de Kiely e Brophy (2001); Tas citado por Blayney (2009);
Interesse de filiação	Gostar e ter um interesse genuíno no relacionamento com outras pessoas.	Spencer & Spencer (1993)
Profundidade	Demonstrar plenitude e atenção a detalhes.	

Tabela 4: Competências de Relacionamento.

Fonte: Adaptado de Dias (2012)

3. Metodologia

Pretende-se desenvolver a metodologia da investigação. Tem como objetivo descrever todo o processo metodológico desenvolvido durante o trabalho de investigação.

3.1. Abordagem de investigação / Procedimentos metodológicos

Tendo em conta as referências de literatura que fundamentam a metodologia, este trabalho utiliza um dos vários métodos para fazer pesquisa em ciências sociais, o estudo de caso (Yin, 2003). Foi utilizado este método tendo em conta que Yin (2003) faz referência ao estudo de caso como sendo a estratégia mais apropriada quando a questão de partida se centra em ‘como’ ou ‘porque’, quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos, e quando o foco está num fenómeno contemporâneo dentro de algum contexto da vida real. O presente estudo procura responder às seguintes questões:

- Quais são as competências dos colaboradores de um hotel que possui uma estratégia de CRM implementada?

- Como são geridas as competências dos colaboradores de uma organização numa adoção de CRM?

Alguns autores como Gil (2002) e Yin (2003) afirmam a possibilidade de classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. O presente estudo adota uma abordagem descritiva e exploratória. Segundo Gil (2002), pesquisas descritivas tem o intuito de descrever o fenómeno e as exploratórias tem como objetivo proporcionar maior conhecimento do problema, visando torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

3.2. Recolha de dados

Para realizar a recolha de dados foi tida em conta uma metodologia de natureza qualitativa e quantitativa. Segundo Yin (2003, p.14), “o contraste entre a evidência quantitativa e qualitativa não distingue as várias estratégias de investigação”, porém os estudos de caso podem ser baseados em qualquer combinação de dados quantitativos e qualitativos.

Sábio (2011) cita Creswell et al. (2002), a propósito da disputa quantitativo-qualitativo, assinalando que é perfeitamente possível a combinação de metodologias diversas no estudo de um determinado fenómeno, o que denominam de triangulação. Segundo os autores, essa opção de investigação permite uma abordagem mais ampla, quer no esforço da descrição, quer na explicação e compreensão do objeto de estudo. Também Walsham (1993)

refere que os métodos de recolha de dados usam o princípio da triangulação, envolvendo recolha de dados sobre questões específicas ou fenómenos de distintas fontes, (...), entrevistas individuais, observação do participante, e o uso de arquivos, relatórios e outras formas de documentação.

Esta pesquisa é implementada por meio de três entrevistas individuais ao gestor de marketing, diretor geral e gestor de sistemas de informação e inquéritos a funcionários. As entrevistas seguiram um guião semi-estruturado (apêndice 1), tiveram a duração média de trinta minutos, foram gravadas com permissão dos entrevistados e após foram transcritas. Os inquéritos (apêndice 2) utilizaram uma escala Likert para medir competências de funcionários da receção do hotel que trabalham diretamente com os clientes e com os restantes colaboradores. Foram realizados no total seis inquéritos, três ao gestor de marketing, diretor geral e gestor de sistemas de informação e três aos funcionários da receção/atendimento ao cliente. O hotel preferiu manter em sigilo a sua identidade, tal como especificado no envio da carta (apêndice 3), via *email* e posteriormente decidido na primeira reunião.

4. Estudo de Caso

É feita uma descrição do hotel estudado bem como uma análise dos resultados do estudo de caso.

4.1. Descrição do hotel

O hotel estudado pertence ao grupo Alfa, nome fictício, que é umas das principais cadeias hoteleiras em Portugal oferecendo cerca de 3000 quartos em alojamento de categoria de quatro e cinco estrelas. O hotel está situado próximo e com facilidades de acesso à maior parte dos pontos de interesse da cidade.

O grupo hoteleiro ao qual o hotel faz parte foi fundado na década de 1930 com um prestigiado hotel situado em Lisboa. Posteriormente sucederam-se investimentos em novas unidades espalhadas por Portugal Continental. Neste momento o grupo dispõe entre 1000 a 1200 colaboradores em Portugal Continental, sendo que o maior número de recursos humanos está situado em Lisboa e Algarve, contanto ambas as regiões com cerca de 400 colaboradores cada uma. Desenvolve a sua atividade principalmente no setor do turismo, com áreas de lazer e golfe tendo ainda reforçada a sua oferta no segmento dos congressos.

Há alguns anos iniciou um processo de internacionalização e à presente data o grupo conta com dois hotéis no Brasil. Aposta permanente na excelência e na diferenciação, destaca-se hoje pela aposta em experiências únicas para os seus clientes.

O grupo recebeu em algumas das suas unidades hoteleiras, pela boa classificação atingida, resultado dos comentários dos utilizadores do portal *Tripadvisor* o Certificado de Excelência 2012.

4.2. O projeto de CRM do hotel

Com o primeiro projeto de CRM, há cerca de três anos atrás, o hotel juntou-se a uma aliança de hotéis de todo o mundo. Segundo o diretor geral (DG), com este programa,

“conseguimos atribuir um cartão de fidelização aos nossos hóspedes, que ultrapassa o universo desta cadeia de hotéis, atribuindo benefícios não só nos nossos hotéis de Portugal e Brasil, mas em mais de 300 hotéis do mundo inteiro. Para nós hoteleiros de uma pequena marca nacional, permite-nos concorrer de forma mais justa, com grandes grupos hoteleiros que estão presente em várias partes do mundo. Isto traz-nos principais vantagens por beneficiarmos de clientes estrangeiros que estão fidelizados em outras cadeias hoteleiras e que nunca conheceriam a cadeia se não fossem fidelizados à aliança. E para o cliente também, que acaba por beneficiar do mesmo reconhecimento em vários hotéis do mundo inteiro, seja qual for o destino que escolha, muito provavelmente terá um hotel de uma marca membro disponível.” (DG)

O diretor geral e o gestor de marketing (GM) referem que foram delineados alguns objetivos e metas a alcançar depois da implementação do projeto de CRM tais como:

-aumentar a presença global de uma marca que é reconhecida apenas no mercado local;

-concorrer com grandes grupos hoteleiros como Starwood, Hilton, entre outros;

-aumentar receitas;

-ir ao encontro das preferências dos clientes;

-conseguir medir o ‘top clientes’ do hotel, os que mais visitam, os que mais consomem, e premiá-los;

-captar novos membros;

-medir a faturação de membros;

-angariar ‘*cross brand revenue*’ (clientes provenientes de outras cadeias hoteleiras);

-proporcionar experiências locais redimidas (são programas desenvolvidos para mostrar o que de mais autêntico cada destino tem para oferecer. Os clientes ao aderirem ao programa de fidelização em vez de acumularem pontos, acumulam experiências que podem usar em qualquer hotel ou destino da sua próxima visita).

Na opinião do gestor de marketing não se pode falar de um primeiro projeto de CRM já que uma forma de gestão não pode ser definida com uma data de início. O diretor geral afirma que os colaboradores têm como objetivos relacionados com o CRM a captação e satisfação de clientes.

O hotel investe em questionários de satisfação aos hóspedes ‘*in house*’, numa alimentação ativa de subscritores da *newsletter* com um calendário anual de *email marketing* e constante atualização da base de dados. O gestor de marketing também refere a adesão em 2010 à aliança em cima já mencionada pelo diretor geral, sendo que esta ajuda pequenas cadeias hoteleiras na sua distribuição a nível global, competindo a nível internacional com grandes grupos hoteleiros. Refere que para o cliente, esta aliança traduz-se principalmente num cartão de fidelização, onde os clientes podem acumular benefícios em variados hotéis espalhados pelo mundo inteiro. Salaria com importância que é “graças a este cartão de fidelização e ao sistema, que conseguem segmentar e filtrar os melhores clientes, comunicando de forma relevante e dirigida.” Este cartão diferencia-se de todos os outros por premiar os clientes não em pontos, mas em experiências locais, que revelam o que de mais autêntico e original cada destino tem para oferecer. Estas experiências locais variam

consoante o nível de membro – quanto mais alto for o nível do associado, mais exclusivos serão os benefícios e as experiências. Exemplos de experiências:

- pode aprender a tocar nos tradicionais tambores *Boduberu* nas Maldivas ou fazer uma viagem ao pôr-do-sol pela reserva natural da Namíbia.

- clientes de nível *Platinum* podem participar num jogo de *rugby* na Nova Zelândia ou ensaiar para o Carnaval numa célebre escola de samba em São Paulo, no Brasil.

- hóspedes que alcançam o nível de associado *black* podem usufruir do acesso a cruzeiros privados ao longo do rio *Potomac* num antigo iate presidencial, uma viagem de *side-car* pelos monumentos e locais mais históricos de Lisboa, uma viagem de helicóptero sobre os céus de *Los Angeles* ou criar o seu próprio toque de telemóvel nos estúdios da *Microsoft* em *Seattle*.

Mais do que acumular pontos, ao redimir estas experiências o cliente tem uma história para contar quando regressar a casa, e irá memorizar esta experiência durante as suas férias para sempre – com outro impacto do que uma simples atribuição de pontos.

Finalmente, o hotel também investe nas redes sociais onde pode recolher *feedback's* importantes e relevantes. Segundo o gestor de marketing “recolhemos e categorizamos manualmente cada comentário dentro dos nossos parâmetros de satisfação do cliente definidos pelo nosso departamento de Qualidade Ambiente e Segurança.” Apesar de terem a base de dados em constante atualização, não trabalham esta informação nessa base de dados, isto é, não guardam os contatos dos clientes que deixam comentários nas redes sociais, pois o gestor de marketing refere que “a nossa lei obriga a que o cliente autorize ser contactado para ações de marketing, e requer uma assinatura no formulário de adesão, que precisamos arquivar pelo período de 5 anos. Se recolhêssemos os contatos de clientes deixados nas redes sociais, estaríamos a violar essa lei.” Por outro lado, recolhem os contatos dos clientes que compraram via redes sociais, isto é, que estabeleceram um acordo comercial de alguma forma, por exemplo, através de promoções, e a esses contatos enviamos um convite para subscreverem a *newsletter*.

4.3. As Competências relacionais dos colaboradores

São identificadas e analisadas as competências organizacionais apresentadas ao longo do estudo de caso no hotel. De uma forma geral, sobre a relevância das competências organizacionais reveladas pelos funcionários do hotel, o gestor de marketing afirma que:

“O grande desafio está no fato de que os clientes estão na nossa casa, na nossa empresa, a testar o nosso produto, mesmo à nossa frente. Não há bastidores, não há

filtros, não há segundas oportunidades. O cliente está a nossa frente e se não correspondermos às suas expectativas, podemos deitar por terra todos os esforços de marketing e vendas elaborados antes de o cliente chegar ao nosso hotel.” (GM)

Esta afirmação destaca a importância de valorizar as competências relacionais dos colaboradores do hotel, tema central desta análise.

4.3.1. Sensibilidade interpessoal

Esta competência refere-se à questão de compreender o que os outros sentem e pensam, isso inclui sensibilidade às diferenças culturais.

De um modo geral, os inquiridos dividem a sua opinião entre 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente), existindo três respostas em cada um dos níveis apresentados anteriormente. Assim, é possível concluir que a sensibilidade interpessoal é uma competência valorizada num recurso humano que atua no hotel. Percebe-se que é necessário dar importância às diferentes culturas e, os inquiridos referem que tem especial atenção com a formação contínua da equipa da receção sendo esta instruída com alguns cuidados e boas práticas.

O diretor geral, a título exemplificativo, referiu que “estamos a receber cada vez mais clientes chineses que têm diferentes protocolos e diferenças culturais. Preparámos uma apresentação que partilhamos com todos, para melhor receber face a estas diferenças. O mesmo fizemos para o mercado russo e brasileiro.”

4.3.2. Iniciativa/ Proatividade

Esta competência prende-se com a procura por parte dos colaboradores em fazer mais do que aquilo que é esperado, estando assim preparados para procurar e reagir a novas oportunidades.

Os seis inquiridos responderam 4 (concordo) ao considerar esta competência importante num colaborador de hotel. Afirmam que neste hotel são valorizados colaboradores com iniciativa e proatividade. São linhas orientadoras para respeitar a cultura e valores da empresa. Neste momento, para trabalhar com as equipas reduzidas, é fundamental existir proatividade do *staff* para ajudar a implementar e resolver questões que surgem inesperadamente no dia-a-dia. Segundo o gestor de marketing do hotel, um dos objetivos e metas a alcançar com a implementação do projeto de CRM é referente “à captação e manutenção de clientes”, que muitas vezes também passa pela própria iniciativa dos funcionários.

4.3.3. Orientação para o serviço ao cliente

Esta competência é referente a atuação dos colaboradores no sentido de antecipar, reconhecer e satisfazer as necessidades dos clientes.

Verificaram-se quatro respostas 5 (concordo totalmente) e apenas duas 4 (concordo), mostrando-se esta uma competência importante para a unidade hoteleira. O diretor geral exemplifica salientando a importância de

“posicionar a equipa de receção como o melhor amigo local do cliente no destino. Assim, queremos antecipar as necessidades do cliente, mesmo antes da sua chegada, proporcionando uma estadia que vá ao encontro das suas motivações de viagem e que perdure mesmo quando o cliente chega a casa.” (DG)

O gestor de marketing refere que na hotelaria dá-se muito valor e importância à satisfação e *feedback* dos clientes, valorizando e investindo numa relação próxima com eles. É necessário reconhecer e premiar os melhores clientes, melhorando o serviço e atribuindo / adaptando os serviços às suas expectativas e motivações de viagem.

4.3.4. Preocupação com a ordem, qualidade e precisão/ Organização

Esta competência diz respeito à capacidade de ser metódico e claro na definição de funções e tarefas, mecanismos de informação e de monitorização do trabalho.

Existe harmonia nas respostas concordando que esta é uma competência referente ao desempenho de um colaborador, seis respostas 4 (concordo). O gestor de marketing afirma que com equipas espalhadas por todo o país, e com a rotatividade deste tipo de trabalho, só mesmo equipas organizadas para poderem transmitir informação de forma consistente.

4.3.5. Autocontrolo emocional

Esta competência retrata o equilíbrio e aparência de cada profissional.

Existem duas respostas 5 (concordo totalmente) e quatro 4 (concordo). O diretor geral refere a título de exemplo que num hotel o balcão de receção é muito exigente e os clientes por vezes perdem a paciência por minutos. É importante que o rececionista saiba manter a calma, o respeito e resolver de forma segura e imediata os imprevistos que podem surgir. Durante as entrevistas, os três inquiridos referem que algumas das habilidades pessoais consideradas importantes para o relacionamento com o cliente são: simpatia, empatia, autonomia para resolver a questão ao cliente, educação e cordialidade, o que se relaciona muito com esta competência.

4.3.6. Capacidade de análise

Esta competência refere-se à questão de compreender as situações através da sua divisão por partes, ou através de relações causa-efeito.

Os inquiridos dividiram-se entre 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente), existindo três respostas em cada. O gestor de marketing menciona que

“na área de CRM como centralizamos na equipa de marketing a gestão do projeto, a análise de informações torna-se menos importante para os elementos da receção. Deles o que pedimos é que tenham a sensibilidade de entender as situações e de não repetir situações que levam a reclamações.” (GM)

4.3.7. Adaptabilidade / Flexibilidade

Esta competência tem em conta a capacidade de adaptação e de trabalho eficiente perante várias situações, indivíduos ou grupos. Inclui também adaptação a mudanças organizacionais.

As respostas variaram entre 3 (não concordo e não discordo) e 5 (concordo totalmente), sendo que existem três respostas 5 (concordo totalmente), uma 3 (não concordo e não discordo) e duas 4 (concordo). Os respondentes exemplificaram semelhantemente à competência “Sensibilidade Interpessoal” adiantando que tem especial atenção na central de reservas ter a preocupação de estar sempre alguém que fale muito bem francês, alemão e espanhol, que são os principais mercados de onde vem os clientes do hotel.

4.3.8. Capacidade crítica

Esta competência refere-se à capacidade de visualizar as situações no seu todo e identificar os problemas chave.

Os membros da unidade hoteleira participantes neste inquérito responderam com quatro 4 (concordo) e duas respostas 5 (concordo totalmente). O gestor de marketing exemplifica a importância desta competência de um recurso humano referindo que é necessário conseguir distinguir um cliente que reclama de um *troll* (ou seja, de uma pessoa cujo comportamento tende a destabilizar uma discussão, provocar e enfurecer as pessoas envolvidas nela). Contudo esta é “uma capacidade que ainda não conseguimos constatar nas nossas equipas mas que consideramos ser de máxima importância, principalmente nos dias de hoje.”

4.3.9. Reconhecimento dos pontos fortes e fracos

Esta competência é relativa ao conhecimento dos próprios pontos fortes e fracos. Utilizando os fortes de forma a compensar os fracos.

Os inquiridos não revelaram muita importância nesta competência. As respostas variaram entre um 3 (não concordo e não discordo) e cinco 4 (concordo). Contudo um dos funcionários da receção refere que é importante uma análise crítica sobre si mesmo em qualquer situação.

4.3.10. Automotivação / Otimismo

Esta competência está relacionada com a persistência na perseguição de objetivos apesar dos obstáculos e imprevistos.

As respostas dividiram-se em quatro 4 (concordo) e dois 5 (concordo totalmente). O gestor de marketing também referiu que tal como é do conhecimento público em anos de crise, onde se despedem pessoas e se reduzem os custos ao máximo, é muito importante manter equipas positivas, animadas com vontade de fazer mais e melhor.

4.3.11. Literacia informática

Esta competência diz respeito à capacidade de utilizar novas tecnologias de informação no dia-a-dia.

Os seis inquiridos responderam 4 (concordo). Apesar de na estrutura atual, esta competência não se tornar um critério fundamental, no entanto os colaboradores que sabem adaptar-se aos diferentes sistemas disponíveis são valorizados.

O gestor de sistemas de informação (GSI) refere que

“em termos tecnológicos, temos uma grande dificuldade que é a não-integração do nosso sistema de reservas e o sistema que alimenta o cartão de fidelização. Assim, todo o processo de atualização da conta do cliente em função de estadias ou preferências, tem de ser duplicado – em primeiro lugar no nosso sistema, e em segundo, no sistema que alimenta o cartão de fidelização. No entanto foram já delineados objetivos tendo em vista, procurar formas de minimizar o impacto desta não sincronização, procurando não sobrecarregar as equipas de receção com trabalho acrescido. Procuramos continuamente formas de interface entre os dois sistemas.” (GSI)

Também menciona que os principais utilizadores de CRM a nível tecnológico são toda a equipa informática, dividindo-se pelas seguintes regiões: Lisboa, Algarve e Brasil. O gestor de marketing refere o departamento de marketing como o principal utilizador de CRM, sendo que até à presente data ainda não foi contratado ninguém para esta área em específico,

destacando-se apenas uma pessoa que estava já integrada no departamento de marketing para este projeto. O diretor geral refere que também os chefes de receção e diretores de alojamentos são utilizadores de CRM. Menciona também que não foi contratado ninguém para esta área até a data, apenas foram formando as equipas de receção no sistema que alimenta o cartão de fidelização.

4.3.12. Construção de relacionamentos

Esta competência visa a preocupação com as relações com os clientes. Tendo em conta o esforço para criar relação de proximidade.

Maior parte dos inquiridos refere esta competência como fundamental principalmente no setor hoteleiro, sendo que existem três 5 (concordo totalmente) e três 4 (concordo). Um colaborador da receção diz que

“um cliente quando sai do hotel, raramente se lembra da bonita decoração, da comida maravilhosa, ou do anúncio de imprensa espetacular que o levou até lá, mas sim na da simpatia e da qualidade das equipas, se foi suficiente para cativar a sua atenção e amizade.” (Colaborador)

Um exemplo bastante concreto sobre esta situação é dado pelo gestor de marketing “vemos muito isso com as nossas equipas do Brasil – naturalmente mais simpáticas, menos formais, mais familiares, conseguimos uma taxa de retorno de quase 5% que é incrivelmente alta para a nossa realidade.”

4.3.13. Absorção da cultura organizacional

Esta competência está relacionada com a disponibilidade em ajudar os colegas com as suas tarefas, alinhar as suas atividades com as prioridades da organização, perceber a necessidade de colaboração, colocar os interesses da organização à frente dos pessoais.

Com a exceção de um funcionário da receção que respondeu 5 (concordo totalmente), os restantes colaboradores que participaram no inquérito responderam 4 (concordo) com a importância desta competência no desempenho de um colaborador. O diretor geral refere e exemplifica com um caso que felizmente nunca aconteceu, “colaboradores que nos defendem em períodos difíceis são muito valorizados e importantes. Uma greve pode manchar a imagem de um hotel, principalmente se acontece com hóspedes presenciais.”

4.3.14. Atualização de conhecimentos

Esta competência refere-se a manter o conhecimento atualizado através da vontade e curiosidade de ir mais além do que o solicitado ou da iniciativa de auto-aprendizagem.

Os seis inquiridos responderam 4 (concordo), apesar de considerarem uma competência importante mas não fundamental, visto que hoje em dia as chefias e direções centrais já fazem essa pesquisa e partilha de informação.

4.3.15. Transparência

Esta competência diz respeito ao colaborador que mantém a sua integridade, agindo de acordo com os seus valores.

As respostas a esta competência variaram entre um 3 (não concordo e não discordo) e cinco 4 (concordo). Nenhum dos inquiridos manifestou especial atenção a esta competência, contudo é importante, para o cliente que não gosta de ser enganado, como para colegas e chefias. O gestor de marketing refere que ao trabalhar serviços precisamos de ter atenção a esta característica, mesmo na resolução de dificuldades ou questões mais complicadas – o cliente vai testar o produto e reclamar *online* e nas redes sociais se não estiver a sentir correspondência ao que lhe foi vendido. A crescente importância nas redes sociais e em particular nos sites como o *TripAdvisor* são de fato exemplo disto.

4.3.16. Sigilo profissional

Esta competência é respeitante à confidencialidade da informação pessoal dos clientes.

Existe concordância na extrema importância desta competência sendo que foram registadas quatro respostas 4 (concordo) e duas 5 (concordo totalmente). O diretor geral e o gestor de marketing referem que “principalmente no mundo hoteleiro, onde temos acesso a tanta informação privilegiada sobre o cliente: cartão de crédito, passaporte, hábitos de dormida, loucuras durante as férias. A descrição e segredo são alma do negócio”.

4.3.17. Comunicação com superiores hierárquicos

Esta competência refere-se a manter os níveis hierárquicos superiores informados dos desenvolvimentos importantes e das notícias, boas ou más.

Esta competência foi a mais controversa, se para o gestor de marketing, diretor geral e gestor de sistemas de informação, três 5 (concordo) esta é uma competência natural em qualquer organização e de fato importante para um recurso humano, já para os funcionários as

respostas variaram entre um 2 (discordo), dois 4 (concordo). O funcionário da receção que respondeu 2 (discordo) explicou a sua resposta negativa nesta competência com a seguinte afirmação “na minha opinião apenas se deve informar quando achamos que o ‘superior’ mostra interesse e tem conhecimentos sobre a situação, caso contrário é perder tempo.”

4.3.18. Responsabilidade

Esta competência diz respeito ao elevado nível de responsabilidade/ responsabilização no trabalho.

Com a exceção de um colaborador da receção que respondeu 4 (concordo), os restantes membros da unidade hoteleira participantes neste inquérito responderam 5 (concordo totalmente). É uma competência importante em qualquer tarefa ou atividade, mas em particular na hotelaria onde se pretende que o *staff* assuma capacidade de resolver as questões diretamente ao cliente.

4.3.19. Trabalho em equipa

Esta competência tem em vista o trabalho com outros tendo em vista objetivos comuns e criar sinergias de grupo.

Os inquiridos responderam 4 (concordo) com a exceção de um 5 (concordo totalmente). Segundo o diretor geral “se pensarmos em todo o processo desde a entrada do cliente no hotel até ao seu momento de *check out* e se tivermos em atenção todos os departamentos intervenientes e responsáveis por proporcionar uma boa experiência ao hóspede, identificamos rapidamente como é essencial um eficaz e coordenado trabalho de equipa, receção – serviço de quarto – restaurante – pequeno-almoço, entre outros.”

4.3.20. Compreensão e expressão oral e escrita

Esta competência é relativa à capacidade de compreensão e expressão oral e escrita, em Português.

Os funcionários referem esta competência como elementar num colaborador de um hotel, as respostas oscilaram entre dois 4 (concordo) e quatro 5 (concordo totalmente). O diretor geral refere esta competência como fundamental em qualquer tarefa a realizar no hotel.

4.3.21. Compreensão e expressão oral e escrita

Esta competência prende-se com a capacidade de compreensão e expressão oral e escrita, em outras línguas.

Os respondentes tiveram especial atenção nesta competência visto que segundo o diretor geral e o gestor de marketing “Na central de reservas temos a preocupação de estar sempre alguém que fale muito bem francês, alemão e espanhol. É essencial tendo em vista que estes são os principais mercados.” sendo que as respostas foram um 4 (concordo) e cinco 5 (concordo totalmente). Também foram referidas palavras idênticas a estas na competência “Adaptabilidade/Flexibilidade”, para não falar que na receção e no atendimento ao cliente é sempre necessário que um colaborador domine o básico de algumas línguas em cima mencionadas. O gestor de marketing refere ainda a extrema importância do domínio de outras línguas visto que “75% dos nossos clientes são internacionais, damos grande importância principalmente ao *staff* que está em contato com o cliente.”

4.3.22. Interesse de filiação

Esta competência tem em conta o gosto em ter interesse genuíno no relacionamento com outras pessoas.

As respostas variaram entre um 3 (não concordo e não discordo), três 4 (concordo) e dois 5 (concordo totalmente). O diretor geral refere que 2008 lançaram uma nova imagem e lançaram também um projeto de assinatura, vencedor do Prémio de Turismo de Portugal. Este projeto nasceu em Janeiro de 2008, com a missão de definir e implementar um novo conceito para os hotéis. Numa perspectiva integrada de cadeia e, sobretudo, numa visão de fora para dentro, adotando a perspectiva do cliente. O que passa por entender as necessidades e motivações de viagem, e dar-lhe todo o apoio necessário para que tenha uma experiência inesquecível no hotel e no destino. Este projeto de assinatura deixou de ser uma simples assinatura de marca, é hoje um conceito implementado e verdadeiramente diferenciador, um convite a uma experiência diferente. Resulta da combinação de três vertentes:

- Uma evolução da estrutura tradicional de receção e *concierge* (o responsável por controlar as entradas e saídas em hotéis e por assistir os hóspedes em qualquer pedido que estes tenham), com um enfoque muito maior no cliente, acompanhando-o desde a fase de reserva até ao seu regresso a casa, através de uma abordagem proativa na montagem e acompanhamento da sua experiência no destino.

- Serviços muito simples, mas que, pela sua conveniência e originalidade, marcam a experiência do cliente. Como por exemplo, um carro para trazer o cliente do aeroporto com todo o conforto ou um presente para levar para casa um pouco da sua experiência.

- Experiências pensadas à luz das possibilidades e valências de cada destino, sempre de forma original e genuína, como uma ida ao mercado com o chefe de cozinha ou um jantar romântico, entre outros.

4.3.23. Profundidade

Esta competência tem em vista a demonstração de plenitude e atenção a detalhes.

Os inquiridos relevaram esta competência, as respostas oscilaram entre um 3 (não concordo e não discordo), dois 4 (concordo) e três 5 (concordo totalmente). O gestor de marketing afirma que é necessário, por vezes, ter em conta detalhes por exemplo quando um cliente vem com ‘má’ cara ou se mostra descontente com alguma coisa, jamais deveremos deixar passar essa situação em branco, devemos procurar o que se passa e tentar resolver, às vezes basta que a empregada da limpeza não tenha deixado o quarto como os clientes queriam, e na realidade os mesmos não tem ‘coragem’ para vir falar/reclamar. Nestes casos é necessário estar bem atento e assim que seja notado algo de diferente na receção ou quando abordados os hóspedes deve-mos conseguir aperceber-nos e solucionar os problemas. “Procuramos atingir esta ‘profundidade’ referida na competência.” (GM)

5. Conclusão

São analisados os resultados e apresentadas as principais contribuições e conclusões desta dissertação, no sentido de dar uma resposta aos objetivos inicialmente propostos. Principalmente, com base na revisão de literatura efetuada e na informação recolhida ao longo do estudo de caso, pretende-se reconhecer as competências dos colaboradores do hotel com CRM implementado, analisando de que forma estas podem ser geridas. Seguem-se os principais resultados e serão ainda enumeradas as principais limitações da presente dissertação e apresentadas algumas recomendações/ideias para trabalhos futuros.

5.1. Conclusões gerais

Dias (2012) refere que atualmente muitos projetos de CRM falham devido à inexistência de condições ao nível da empresa, que não possui características de base como a orientação para o cliente. O autor fala na importância dos colaboradores nas implementações de CRM, sendo que a temática desta dissertação, as competências de relacionamento dos colaboradores de um hotel, têm uma componente bastante importante para a criação e reforço da capacidade de CRM na empresa.

Hoje em dia uma das principais preocupações das empresas do setor hoteleiro é manter uma forte orientação para o cliente e o CRM é utilizado como uma estratégia que pretende manter uma relação de longo prazo com os clientes. Desta forma, é necessária formação contínua e instruir os colaboradores, manter uma base de dados atualizada onde se dispõe de variadas informações sobre os clientes, tais como dados pessoais, hábitos alimentares, hábitos de dormida, principais preferências, entre outras. Se por um lado é importante ter a máxima informação organizada sobre os mesmos, também é muito importante recompensá-los, tendo em vista a sua próxima estadia. Neste caso, o cartão de fidelização é um ótimo aliado, visto que através deste cartão a empresa consegue segmentar e filtrar os melhores clientes, premiando-os.

As competências dos colaboradores mostraram-se um tema de enorme relevância neste estudo visto que já como confirmado na revisão de literatura, para que um projeto de CRM funcione não basta ter só a melhor tecnologia ou *software* de CRM, é necessário uma harmonia entre todos estes fatores: processos, tecnologias e pessoas, e é de salientar a forte importância das competências dos colaboradores de uma organização. Como tal, a seguir serão identificadas e analisadas as competências encontradas como relevantes para o hotel estudado.

5.2. Análise dos objetivos e resposta à questão de investigação

Através dos contributos de vários autores sobre competências, foi possível identificar um conjunto de vinte e três competências dos colaboradores do hotel com CRM implementado. Estas competências foram estudadas no estudo de caso, respondendo assim à questão de investigação: Quais são as competências dos colaboradores de um hotel que possui uma estratégia de CRM implementada? O objetivo era identificar as competências dos colaboradores necessárias num hotel que possui CRM. Respeitante à segunda parte da questão de investigação: Como se podem gerir essas competências? e ao objetivo proposto de analisar como estas competências podem ser geridas, os mesmos foram descritos ao longo da análise do estudo de caso.

Na unidade hoteleira estudada, as competências consideradas mais relevantes foram:

- Sensibilidade interpessoal
- Iniciativa/Proatividade
- Orientação para o serviço ao cliente
- Preocupação com a ordem qualidade e precisão/organização
- Autocontrolo emocional
- Capacidade de análise
- Adaptabilidade/Flexibilidade
- Capacidade crítica
- Automotivação/Otimismo
- Construção de relacionamentos
- Absorção da cultura organizacional
- Sigilo profissional
- Comunicação com superiores hierárquicos
- Responsabilidade
- Trabalho em equipa
- Compreensão e expressão oral e escrita (em Português)
- Compreensão e expressão oral e escrita (outras línguas)
- Interesse em filiação
- Profundidade

Salientam-se como menos importantes, ou como competências menos relevantes para esta unidade hoteleira em particular as seguintes competências: Reconhecimento dos pontos fortes e fracos; Literacia informática; Atualização de conhecimentos e Transparência.

Como principais resultados observou-se que no hotel as competências organizacionais acima descritas são fatores fundamentais no processo de gestão do relacionamento com os clientes.

5.3. Principais contribuições da investigação

Esta dissertação contribui para um conhecimento mais aprofundado sobre quais as fundamentais competências valorizadas nos colaboradores de uma empresa do setor hoteleiro. Permitiu chegar a uma nova tabela adaptada de Dias (2012) com um maior número de autores e competências tendo em conta os colaboradores do setor hoteleiro, visto que a mesma tinha sido utilizada para um diferente setor. Os colaboradores juntamente com um projeto de CRM implementado revelaram-se objetos fundamentais no setor hoteleiro para uma melhor gestão da relação com os clientes. Mesmo que os hotéis não tenham nenhum *software* de CRM propriamente dito, devem optar por esta estratégia tendo em vista a forte orientação para o cliente, o armazenamento de dados dos clientes se possível numa só base de dados para tornar todo o processo mais fácil, obviamente não excluindo a importância das capacidades e competências exigidas aos colaboradores sem o apoio dos quais o projeto poderá falhar.

5.4. Limitações

Tal como em várias dissertações assumimos que a presente não está isenta de limitações, como tal, a primeira deve-se à grande dificuldade de aceitação para a elaboração do estudo de caso nas empresas do setor hoteleiro.

Este estudo foi baseado em seis inquéritos com colaboradores do hotel, dos quais três são referentes a funcionários da receção/atendimento ao cliente, a ‘auto-avaliação’ das competências destes colaboradores pode não dar as informações corretas, pois podem não saber exatamente as habilidades e competências esperadas a partir deles.

Outra limitação que pode ser apontada neste estudo prende-se com o fato de ter sido desenvolvido a partir de informações recolhidas através de entrevistas com colaboradores chave (diretor geral, gestor de marketing, gestor de sistemas de informação) sem se ter recorrido a um maior número de entrevistas junto de outros colaboradores, a nível dos inquéritos há que salientar que se esperava uma maior adesão à resposta dos mesmos por parte dos funcionários do atendimento ao cliente, mas devido ao elevado trabalho não foi possível obter mais respostas, pelo que as respostas poderão ter sido condicionadas pelo número de

colaboradores. Por outro lado, esta limitação pode também ser encarada como uma oportunidade para pesquisas futuras.

5.5. Recomendações para trabalhos futuros

Este estudo procurou obter respostas dos próprios colaboradores sobre quais as competências que um colaborador deve ter num hotel com estratégia de CRM implementada. Sugere-se para investigações futuras um maior número de respostas a inquéritos e entrevistas de forma a tornar mais claro quais as competências fulcrais para um colaborador de um hotel visto que de toda a tabela apenas quatro competências tiveram menor importância.

Bibliografia

Acatrinei, C., Puiu, T. V. (2012, July). The Loyalty Card: Issues in Evaluating Loyalty Program Effectiveness. *International Journal of Economic Practices and Theories*, Vol. 2, No. 3, e-ISSN 2247 – 7225, 153-164. Acedido a 10 de Dezembro de 2012 em www.ijept.org.

Ahmad, T., Jawabreh, O., Afeef, M., Almomani, A. (2012, 1 June). Impact of Customer Relationship Management of Hotel (A Case study Umaid Bhwan). *Asian Journal of Finance & Accounting*, Vol. 4, No. 1, ISSN 1946-052X, 118-131.

Antunes, J. G. (2004). *Análise dos determinantes do Marketing Relacional na satisfação e fidelização de clientes. Estudo aplicado ao termalismo em Portugal*. Dissertação para a obtenção do grau de Doutor em Organização e Gestão de Empresas, na especialidade de Marketing, sob a orientação do Prof. Doutor Paulo Rita. Lisboa.

Antunes, J., Rita, P. (2008, Abr/Jun). O marketing relacional como novo paradigma uma análise conceptual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 36-46. Acedido a 15 de Outubro de 2012 em <http://repositorio-iul.iscte.pt/handle/10071/1548>.

Benson, P. (2011, 21 June). Customer Loyalty: Why You Should Build Customer Loyalty. *Hotel Industry Magazine*. Acedido a 24 de Setembro de 2012 em <http://www.hotel-industry.co.uk/2011/06/customer-loyalty/>.

Blayney, C. (2009). Management Competencies: Are They Related to Hotel Performance?. *International Journal of Management and Marketing Research*, Vol. 2, No. 1, 59-71.

Bodine, K. (2012, 2 November). *Designing The Employee Experience*. Acedido a 28 de Setembro de 2012 em http://www.1to1media.com/weblog/2012/11/designing_the_employee_experie.html.

Bogmann, I. (2000). *Marketing de Relacionamento: Estratégias de Fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo, Ed. Nobel.

Bretzke, M., Ribeiro, A., Dourado, Y. (1998). *Marketing de Relacionamento: Oportunidade para Desenvolvimento e Crescimento Contínuo no Setor Financeiro*. Balas Conference The University of Texas - Pan American. Acedido a 7 de Outubro de 2012 em http://www.bretzke-marketing.com.br/artigos_descricao.asp?id_tb_artigo=14.

Bretzke, M. (2000). *CRM como Diferencial Competitivo*. Acedido a 10 de Outubro de 2012 em http://www.bretzke-marketing.com.br/artigos_descricao.asp?id_tb_artigo=7&pagex.

Brito, C., Ramos, C. (2003). *O Impacto das novas tecnologias de informação na gestão das relações com clientes*. Comunicação apresentada nas XIII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Universidad de Santiago de Compostela, Lugo, 12-14 de Fevereiro, 75-84.

Caldeira, M., Pedron, C. (2007). *Why CRM doesn't work - An enterprise architecture approach*. 4th International Conference on Enterprise Systems, Accounting and Logistics (ICESAL), Greece, Corfu Island.

Cavalcante, M. (2011). A importância das relações humanas como um fator competitivo organizacional e os novos papéis da gestão de pessoas. *Revista de Administração*, Vol.2, No.1, 60-71.

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

Chen, I. J., Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, Vol.9, No.5, 672-688.

Danubianu, M., Hapenciuc, V. (2008). *Improving Customer Relationship Management in Hotel Industry by data mining techniques*, 3261-3268. Acedido a 9 de Outubro de 2012 em http://feaa.ucv.ro/annals/v7_2008/0036v7-015.pdf.

Day, G. S. (2003, Spring). Creating a Superior Customer-Relating Capability. *MIT Sloan Management Review*, Vol.44, No.3, 77-82.

Dias, L. F. (2012). *Quebrar barreiras: O Marketing Interno no apoio ao CRM*. Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Marketing, sob a orientação da Professora Doutora Cristiane Drebes Pedron.

Egan, J. (2003). Back to the Future: Divergence in Relationship Marketing Research. *Marketing Theory Articles*, Vol.3, No.1, 145-157. Acedido a 2 de Outubro de 2012 em <http://www.marketplanet.ru/filestore/0051/0017/722/145.pdf>.

Gil, A. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*, 4ed, Editora Atlas S.A, São Paulo.

Gronroos, C. (1994a). Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm. *Journal of Marketing Management*, No. 10, 347-360. Acedido a 15 de Dezembro de 2012 em [http://www.it-c.dk/people/nice/Mobile%20world/Gronroos%20\(1994\)%20-%20Quo%20Vadis,%20Marketing%20Toward%20a%20Relationship%20Marketing%20Paradigm.pdf](http://www.it-c.dk/people/nice/Mobile%20world/Gronroos%20(1994)%20-%20Quo%20Vadis,%20Marketing%20Toward%20a%20Relationship%20Marketing%20Paradigm.pdf).

Gronroos, C. (1994b). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, Vol.32, No. 2, 4-20.

Gummesson, E. (1987). The New Marketing – Developing Long Term Interactive Relationships. *Pergamon Journals Ltd. Long Range Planning*, Vol.20, No.4, 10-20.

Gummesson, E. (1998a). Implementation requires a relationship marketing paradigm. *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No.3, 242-249.

Gummesson, E. (1998b). *Total Relationship Marketing – Rethinking marketing management*. Butterworth-Heinemann, 2Ed.

Gummesson, E. (1994). Making Relationship Marketing Operational. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, No.5, 5-20.

Junior, G. (2009). *Competências Gerenciais do Gestor de Vendas de Autopeças*. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto à USCS como parte dos requisitos para a obtenção do título de especialista em Gestão Empresarial.

Kamau, S., Waudo, J. (2012, April). Hospitality industry employer's expectation of employees' competences in Nairobi Hotels. *Journal of Hospitality Management and Tourism*, Vol. 3, No.4, 55-63. Acedido a 19 de Setembro de 2012 em <http://www.academicjournals.org/jhmt/PDF/pdf2012/April/Kamau%20and%20Waudo.pdf>.

Kiely, T., Brophy, M. (2001). *Competencies; A New Sector; Developing a Competency Model for Three Star Hotels*. Paper presented at The Irish Academy of Management Annual Conference, University of Ulster.

Kotler, P., Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing*. 11. Ed., Pearson, Prentice-Hall.

Kotler, P., Armstrong, G. (1998). *Princípios de Marketing*. 7. Ed. Prentice Hall do Brasil, 1-31.

Ku, Po-Wen (2005). *The Critical Factors and Benefits Evaluation in the Business's Construction and Implementation of Customer Relationship Management (CRM)*, 1-20. Acedido a 4 de Janeiro de 2013 em http://etdncku.lib.ncku.edu.tw/ETD-db/ETD-search-c/view_etd?URN=etd-0626105-172722.

Lawson-Body, A., Limayem, M. (2004, July). The Impact of Customer Relationship Management on Customer Loyalty: The Moderating Role of Web Site Characteristics. *Journal of Computer-Mediated Communication*, JCMC, Vol. 9, No.4. Acedido a 6 de Dezembro de 2012 em http://jcmc.indiana.edu/vol9/issue4/lawson_body.html.

Mazza, M. (2009). *CRM: sucessos e insucessos*. Rio Janeiro, Brasport Editora, 1 – 48. Acedido a 1 de Outubro de 2012 em <http://www.google.pt/search?tbm=bks&tbo=1&q=CRM%3A+sucessos+e+insucessos>.

Mendoza, L., Marius, A., Pérez, M., Grimán, A. C. (2006). Critical success for a customer relationship management strategy. *Information and Software Technology*, Elsevier, 1-33.

Morgan, R., Hunt, S. (1994, July). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No.3, 20-38.

Palmer, A., McMahon-Beattie, U., Beggs, R. (2000). A structural analysis of hotel sector loyalty programmes, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12, No.1, 54-60. Acedido a 13 de Dezembro de 2012 em <http://www.apalmer.com/journals.htm>.

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

Payne, A., Frow, P. (2005, October). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, Vol. 69, 167–176.

Pedron, C., Damacena, C. (2003). *Estratégia de CRM: Em direcção à identificação de indicadores de desempenho*. Dissertação apresentada ao Programa de Pós - Graduação em Administração, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração. São Leopoldo. Acedido a 8 de Dezembro de 2012 em http://sites.google.com/site/cdpedron/prod_cientifica.

Pedron, C., Bessi, V. (2007, 22–26 Setembro). *CRM e a Gestão da Componente Humana: Um Estudo de Caso*. Anais do 31º Encontro da ANPAD. (Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração), no Rio de Janeiro, Brasil.

Peppers and Rogers Group (2001). *CRM Series — Marketing 1to1* – 2ª Edição São Paulo, Makron Books.

Pereira, P., Bastos, F. (2009). *Um estudo sobre a fidelização de clientes a partir de estratégias de marketing de relacionamento no segmento de farmácias e drogarias*. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 1-15.

Persson, P. (2004). *Customer Relationship Management and How a CRM System can be used in the sales process*. Master's Thesis, Lulea University of Technology.

Polite, K., Bourg, E. (2011). *Relationship Competency*, Chapter 11, 83-88. Acedido a 18 de Outubro de 2012 em http://www.ncspp.info/polite%2011_20040130135645.pdf.

Ponte, J. (1994). *O estudo de caso na investigação em educação matemática*. Quadrante, Vol. 3, No.1, 1-16.

Porto, J. (2008). *A Importância do Marketing de Relacionamento Como Instrumento de Retenção de Clientes para as Organizações*. Acedido a 2 de Outubro de 2012 em <http://www.webartigos.com/artigos/a-importancia-do-marketing-de-relacionamento-como-instrumento-de-retencao-de-clientes-para-as-organizacoes/12067/>.

Rasquilha, L. (2008). *Gestão de clientes e CRM*. LPR Academy.

Reinartz, W., Krafft, M., D. Hoyer, W. (2004, Aug.). The customer relationship management process: its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, Vol.41, No.3, 293-305.

Roberts-Lombard, M., Du Plessis, L. (2012, April). Customer relationship management (CRM) in a South African service environment: An exploratory study. *African Journal of Marketing Management*, Vol. 4, No.4, 152-165.

Sábio, D. (2011). *Customer Relationship Management (CRM) e a Indústria Hoteleira: uma Análise das Competências Organizacionais*. Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Marketing, sob a orientação da Doutora Cristiane Drebes Pedron.

Sigala, M. (2005). Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications. *International Journal of Hospitality Management*, Elsevier, No.24, 391-413.

Socharoen, U. (2009). *Hotel Employee Perceptions towards First Line Managers Leadership Competencies in Phuket*, 1-20. Acedido a 4 de Novembro de 2012 em <http://kb.psu.ac.th/psukb/bitstream/2010/5906/1/313810.pdf>.

Spencer, L.M. Jr and Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, New York.

Teixeira, R. (2011, Abril). *Competências e Aprendizagem de Empreendedores/Gestores de Pequenas Empresas no Setor Hoteleiro*, Vol. 22, No. 1. Acedido a 24 de Novembro de 2012 em <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rta/v22n1/10.pdf>.

Tepeci, M. (1999). Increasing brand loyalty in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.11, No.11, 223-229. Acedido a 23 de Novembro de 2012 em http://www.academia.edu/641750/Increasing_brand_loyalty_in_the_hospitality_industry.

Thompson, B. (2004). *Successful CRM: Turning Customer Loyalty into Profitability*. RightNow Technologies, 1-14.

Walsham, G. (1993). *Interpreting Information Systems in Organizations*. New York: Wiley. Acedido a 11 de Fevereiro de 2013 em <http://dl.dropboxusercontent.com/u/31779972/Interpreting%20Information%20Systems%20in%20Organizations.pdf>.

Wolff , S. (2005). *Emotional Competence Inventory (ECI) - Technical Manual*. Hay Group, McClelland Center for Research and Innovation, Hay Group.

Wu, S., Li, P. (2011). The relationships between CRM , RQ and CLV based on different hotel preferences. *International Journal of Hospitality Management*, Elsevier, Vol. 30, 262-271. Acedido a 25 de Novembro de 2012 em <http://www.docin.com/p-350175881.html>.

Yin, R. (2003). *Case Study Research. Design and methods*. Sage Publications, Inc., 3Ed., Vol.5.

Zambaldi, F., Mascarenhas, A., Bernardes, R. C., Neto, M. G. (2010). Relational Competence, Customer Trust and Relationship Effectiveness in an Offshore Service Provider: The Case of IBM Brazil. *Journal Globalization, Competitiveness & Governability*, Vol. 4, No. 3, ISSN: 1988-7116, 102-115.

Zenone, L. (2007). *CRM Customer Relationship Management Gestão do Relacionamento com o Cliente e a Competitividade Empresarial*. Novatec, 20-39.

APÊNDICES

Apêndice 1:



Mestrado em Ciências da Comunicação, Marketing e Publicidade

Guião da entrevista

1. Introdução e enquadramento

Apresentação, agradecimentos e explicação do objetivo do trabalho de investigação.

Garantir o caráter confidencial de toda a informação recolhida.

Compromisso do envio de relatório com mapeamento das competências relacionais dos colaboradores.

Explicar a importância do marketing relacional e CRM nas organizações hoteleiras.

Informações gerais:

- Cargo ocupado
- Área de atuação
- Tempo na empresa

2. Questões da entrevista

Q1- Quando foi implementado o primeiro projeto de CRM?

Q2- Foram delineados objetivos e metas a alcançar (exemplos de uma ou duas)?

Q3- Quem são os utilizadores de CRM? Verifica-se resistência (exemplos).

Q4- Teve necessidade de alguma reestruturação no quadro da estrutura organizacional com adoção do CRM? (ex: pessoas foram contratadas, recolocadas, ou mesmo demitidas)

Q5- Os colaboradores têm objetivos relacionados com o CRM?

Q6- Quais são as habilidades pessoais consideradas importantes para o relacionamento com o cliente?

Apêndice 2:



Mestrado em Ciências da Comunicação, Marketing e Publicidade

Este inquérito foi desenvolvido no âmbito do Trabalho Final de um aluno do Mestrado em Ciências da Comunicação, Marketing e Publicidade da ULHT e tem como objetivo perceber qual a relação entre os colaboradores e o sucesso de uma iniciativa de CRM.

Todos os dados e respostas fornecidas são confidenciais.

Informações gerais:

- Cargo ocupado
- Área de atuação
- Tempo na empresa

Tendo em vista que o CRM necessita da componente humana, esta tese foca-se na dimensão dos recursos humanos da organização e nas suas competências. Para cada uma das competências apresentadas, indique se a considera relevante (numa escala de **1 a 5, 1- discordo totalmente, 2- discordo, 3- não concordo e não discordo, 4- concordo, 5- concordo totalmente**) enquanto competência de um recurso humano que atua num hotel que tenha CRM adotado. Para cada competência que considerar pertinente, por favor, apresente um comentário ou exemplo.

	1	2	3	4	5	Exemplo
Atributos Pessoais						
Sensibilidade Interpessoal Compreende o que os outros sentem e pensam (inclui sensibilidade às diferenças culturais).						
Iniciativa/ Proatividade Procura fazer mais do que aquilo que é esperado. Está preparado para procurar e reagir a novas oportunidades.						
Orientação para o serviço ao cliente Atua no sentido de antecipar, reconhecer e satisfazer as necessidades dos clientes.						
Preocupação com a ordem, qualidade e precisão/ Organização Capacidade de ser metódico e claro na definição de funções e tarefas, mecanismos de informação e de monitorização do trabalho.						
Autocontrolo Emocional Demonstrar equilíbrio e aparência.						
Capacidade de Análise Compreender as situações através da sua divisão por partes, ou através de relações causa-efeito.						
Adaptabilidade / Flexibilidade Capacidade de adaptação e de trabalho eficiente perante várias situações, indivíduos ou grupos. Inclui também adaptação a mudanças organizacionais.						
Capacidade Crítica Capacidade de visualizar as situações no seu todo e identificar os problemas chave.						
Reconhecimento dos pontos fortes e fracos Conhecer os seus próprios pontos fortes e fracos, e utilizar os fortes de forma a compensar os fracos.						
Automotivação / Otimismo Persistência na perseguição de objetivos apesar dos obstáculos e imprevistos.						
Profissionalismo						
Literacia informática Capacidade de utilizar novas tecnologias de informação no dia-a-dia.						
Construção de relacionamentos Preocupação com as relações com os clientes. Esforço por criar relação de proximidade.						
Absorção da cultura organizacional Disponibilidade para ajudar os colegas com as suas tarefas, alinhar as suas atividades com as prioridades da organização, perceber a necessidade de colaboração, colocar os interesses da organização à frente dos pessoais.						
Atualização de Conhecimentos Atua no sentido de manter o seu conhecimento atualizado através da vontade e curiosidade de ir						

mais além do que o solicitado ou da iniciativa de auto-aprendizagem.						
Transparência Mantém a sua integridade, agindo de acordo com os seus valores.						
Sigilo Profissional Respeita a confidencialidade da informação pessoal dos clientes.						
Comunicação com superiores hierárquicos Manter os níveis hierárquicos superiores informados dos desenvolvimentos importantes e das notícias, boas ou más.						
Social						
Responsabilidade Elevado nível de responsabilidade/ responsabilização no trabalho.						
Trabalho em Equipa Trabalhar com outros tendo em vista objetivos comuns. Criar sinergias de grupo.						
Comunicação						
Compreensão e Expressão Oral e Escrita Capacidade de compreensão e expressão oral e escrita, em Português.						
Compreensão e Expressão Oral e Escrita Capacidade de compreensão e expressão oral e escrita, em outras línguas.						
Interesse de Filiação Gostar e ter interesse genuíno no relacionamento com outras pessoas.						
Profundidade Mostrar plenitude e atenção a detalhes.						

Apêndice 3:

Lisboa, 9 de Abril de 2013

Exmo. (a) Sr. (a)

No âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação, Marketing e Publicidade na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (ULHT), estou a elaborar uma tese sobre “CRM (*Customer Relationship Management*) e competências dos colaboradores da organização”, com a orientação da Professora Doutora Cristiane Pedron.

O objetivo basilar deste trabalho é perceber qual a relação entre os colaboradores e o sucesso de uma iniciativa de CRM. O trabalho de campo consiste em entrevistas e inquéritos a colaboradores do vosso grupo de hotéis, tendo em vista a compreensão das competências dos colaboradores da organização para o sucesso do CRM.

Asseguro o sigilo das informações, ressaltando que os dados serão utilizados apenas para os fins académicos a que se destinam. Da mesma forma, ficará a cargo da empresa manter ou não em sigilo a sua identidade. No fim do processo de investigação ofereceremos um relatório contendo o mapeamento das competências relacionais dos colaboradores da vossa organização.

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

Atentamente,

Pedro Miguel Neto

Mestrando em Ciências da Comunicação, Marketing e Publicidade

Email: almeidanetopedro@gmail.com

Professora Doutora Cristiane Pedron

Orientadora

Email: cdpedron@gmail.com