

Customer Relationship Management e fidelização do cliente em hotelaria

DANIELA PORTELA * [danielaportela@ua.pt]

ARMANDO LUÍS VIEIRA ** [aluisvieira@ua.pt]

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

Palavras-chave | *Customer Relationship Management*, Indústria hoteleira, Fidelização.

Abstract | Customer Relationship Management (CRM) is a well-established theme in the literature and is a very popular tool among managers of service organizations with high interaction with customers. However, there is still some ambiguity regarding the concept of CRM and some diversity on how it is used for customer loyalty and profitability, particularly in the hotel sector. This research aims to understand how CRM is used in hotels in order to create loyalty. To this end, a multiple case study approach has been adopted, based on interviews with representatives of five hotels belonging to national and international chains. The findings suggest that all hotels practice CRM, even those who claim not to have the technological tools to support the entire process. Moreover, what the hotels are essentially seeking, through the implementation of CRM, is to increase customer retention and loyalty.

Keywords | Customer Relationship Management, Hotel industry, Loyalty.

* **Mestre em Gestão e Planeamento em Turismo** pela Universidade de Aveiro.

** **Doutor em Gestão** pela *Nottingham University Business School* (Reino Unido). **Professor Auxiliar** na Universidade de Aveiro (DEGEI/GOVCOPP).

1. Introdução

O *Customer Relationship Management* (CRM) tem a sua génese no Marketing Relacional (MR) (Sigala, 2005), uma vez que evoluiu de abordagens relacionais às interações de negócio, bem como da crescente importância do papel desempenhado pela fidelização através de uma gestão eficaz de clientes (Bull, 2003; Zineldin, 2006). O CRM pode ser também definido como 'o braço tecnológico' do MR, na medida em que o CRM implementa estratégias de MR através do uso de tecnologias de informação (Ryals & Payne, 2001). Nesta perspetiva, é possível afirmar que o CRM é uma ferramenta que fornece às empresas em geral e, em particular, aos hotéis, um pilar central do turismo, técnicas de gestão de clientes e das relações com estes, no sentido de aumentar os lucros e proporciona a oportunidade de implementação do MR por toda a empresa (Ryals & Knox, 2001).

Atualmente não existe um consenso na literatura sobre a definição de CRM (Frow & Payne, 2009; Nguyen & Mutum, 2012). Além disso, há ainda muito a ser desenvolvido e a aprender sobre esta temática (Bull, 2010). Como ponto em comum na maioria das definições existentes, está o facto de o CRM ter como principal objetivo a retenção e manutenção de relacionamentos de longo-prazo com os clientes, uma vez que permite conhecer intimamente as necessidades dos clientes e fornecer um serviço superior e individualizado (Khalid, Haslina & Huda, 2011). Uma vez que manter uma relação com um cliente custa menos do que criar uma nova, o CRM leva, por sua vez, ao aumento da lucratividade da empresa (Payne et al., 1999). Para os efeitos do presente trabalho, adotou-se a seguinte definição de CRM, baseada em Sharp (2003) e Piccoli, Connor, Capaccioli e Alvarez (2003), CRM é uma ferramenta de gestão, transversal a toda a organização que, fazendo uso das Tecnologias de Informação (TI), analisa e influencia o comportamento do cliente, com vista ao desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo que contribuem para o aumento da captação,

retenção, lealdade e lucratividade de clientes. Neste contexto, importa perceber de que forma o CRM é utilizado na prática, para fidelizar clientes, conteúdo que será abordado nas secções seguintes.

2. Enquadramento teórico

2.1. Objetivos e benefícios do CRM

Para criar situações mutuamente vantajosas, aumentar o valor do tempo de fidelização do cliente (Dyché, 2001), aumentar a rentabilidade e ser bem-sucedido, o CRM tem de ser um processo de dupla criação de valor (Nguyen & Mutum, 2012). Assim, importa que traga benefícios não só para as empresas que o implementam mas também para os clientes. São diversos os benefícios e objetivos associados ao CRM referidos na literatura.

Payne e Frow (2006) afirmam que os benefícios para as empresas na utilização do CRM baseiam-se na aquisição e retenção de clientes, já que permite a integração das informações dos clientes numa única base de dados, comunicações pertinentes com os clientes, redução de custos operacionais, aumento da propensão de compra por parte dos clientes, melhoria da imagem da empresa, melhoria da capacidade de selecionar e desenvolver relacionamentos apropriados com os clientes pretendidos, aumento da capacidade de agregar valor ao relacionamento com o cliente e gestão do comportamento do cliente para obter resultados mais rentáveis (Sábio, 2011).

O CRM também traz benefícios para os clientes. De facto, os clientes passam a receber informações mais relevantes e de seu interesse, obtêm respostas às suas questões e reclamações de forma mais rápida e eficaz, através da disponibilização de diversas informações o cliente obtém um maior nível de proximidade com a empresa e esta torna-se mais eficaz na antecipação e satisfação das suas

necessidades através da personalização e adaptação de serviços. O cliente obtém também maior segurança e comodidade graças à previsibilidade do serviço.

2.2. Insucesso na implementação do CRM: Causas

São diversos os autores que nos seus estudos referem as causas dos insucessos na implementação do CRM e que sugerem passos processuais para o sucesso na sua implementação. Kale (2004) define os 'sete pecados' associados à implementação insatisfatória de CRM, como sendo: (i) exibição da iniciativa de CRM como uma iniciativa meramente tecnológica (Khalid et al., 2011); (ii) falta de visão centrada no cliente (Peppers & Rogers, 2011); (iii) apreciação insuficiente do valor de vida do cliente (*customer lifetime value*) (Dyché, 2001); (iv) falta de apoio da gestão de topo (Chen & Popovich, 2003); (v) subestimar a importância da gestão da mudança; (vi) falhas na reengenharia dos processos de negócio (Kale, 2004); e (vii) subestimar as dificuldades envolvidas na integração e análise de informação (Kale, 2004).

2.3. Fidelização do cliente

Um cliente apenas permanecerá leal se sentir que está a receber mais valor do que aquele que obterá de uma empresa concorrente (McIlroy & Barnett, 2000) e, como tal, o valor entregue pela empresa deve ir para além do que é prometido e oferecido pelo produto base (Bitner, 1995). O estabelecimento de um eficaz relacionamento com os clientes é um fator chave para aumentar o valor do cliente e, por sua vez, o da empresa (Fan & Ku, 2010). Para tal, é necessário que a empresa compreenda a estrutura do mercado, melhore as suas estratégias de MR e de CRM para ser capaz de criar e desenvolver relacionamentos de longo prazo com os seus clientes, atender clientes diferentes de modos diferentes, diferenciar os produtos e serviços, aumentar o tempo despendido

com os clientes e estabelecer canais de comunicação eficazes (Sousa, 2009).

Segundo (Dowling & Uncles, 1997; Huang & Chen, 2010) os programas de fidelização são ferramentas que as empresas devem usar no intuito de aumentarem o valor total percebido pelo cliente e, ao mesmo tempo, incentivarem os clientes a manterem-se fiéis à empresa. Os programas de fidelização, ou de frequência, baseiam-se na atribuição de pontos, milhas ou outros benefícios em troca da compra repetida de produtos a uma determinada empresa (Peppers & Rogers, 2011). Segundo Leenheer, Van Heerdem Bijmolt e Beggs (2007, p. 42) os programas de lealdade baseiam-se num "sistema integrado de ações de marketing que tem como objetivo tornar os seus clientes membros mais leais". O objetivo principal de qualquer programa de fidelidade é o de manter os clientes existentes para desse modo conseguirem: (i) manter os níveis de vendas, margens e lucros; (ii) aumentar a lealdade e o valor potencial dos clientes existentes; e (iii) induzir a venda cruzada de produtos aos clientes existentes (Dowling & Uncles, 1997). Um dos problemas dos programas de lealdade é basearem-se apenas na oferta de recompensas aos clientes que atinjam um determinado número de pontos (Peppers & Rogers, 2011). Desta forma é apenas promovida a lealdade comportamental dos clientes e não uma atitude de preferência pela marca ou empresa e, ao mesmo tempo, é algo facilmente replicado pela concorrência. Estes programas devem ser implementados também no sentido das empresas conseguirem recolher informação relevante sobre os clientes (Liu, 2007).

Os programas de fidelização podem também servir como barreira à saída, na medida em que os clientes, após terem acumulado um determinado número de pontos, podem-se mostrar relutantes em sair e perder todo o investimento feito na relação (Buttle, 2012). O grau de intensidade da recolha de informação sobre as necessidades dos clientes e o grau de personalização dos serviços, são duas características essenciais dos hotéis que influenciam

a eficácia dos programas de fidelização de clientes (Palmer, McMahon-Beattie & Beggs, 2000). Assim, segundo estes autores, a eficácia dos programas de fidelização depende da importância e intensidade da recolha e armazenamento de informações variadas e relevantes sobre os clientes e, se a partir desse conhecimento, for capaz de efetivamente adaptar as suas ofertas e serviços às necessidades específicas de cada cliente.

A associação entre o CRM e a fidelização de clientes está bem estabelecida na literatura. De facto, o CRM é visto como uma ferramenta do MR e este, em coerência com a perspectiva de médio/longo prazo, tem como um dos seus principais objetivos a fidelização de clientes. Têm sido desenvolvidas várias abordagens, das quais se destaca, por exemplo, a de Peppers e Rogers (2011). Estes autores criaram uma metodologia (*blueprint*) de quatro etapas – Identificação, Diferenciação, Interação e Personalização (IDIP), baseadas no caráter único, específico de cada cliente e no caráter interativo de uma relação, que permite que os objetivos de CRM sejam eficazmente cumpridos, ou seja, que a empresa seja capaz de identificar e gerir, de forma eficiente e eficaz, as relações individuais com os seus clientes mais valiosos, incrementar a fidelização desses clientes e, conseqüentemente, aumentar a sua lucratividade (Peppers & Rogers, 2011).

2.4. Identificação

Para uma empresa estabelecer uma relação com um indivíduo necessita, em primeiro lugar, de o conhecer para posteriormente o identificar como cliente individual. Em primeiro lugar é necessário decidir quais as informações que definem um cliente, ou a sua identidade. Posteriormente é necessário que a empresa estabeleça que mecanismos utilizar para recolher essa informação, por exemplo, através dos dados do cartão de crédito, interações do cliente no *website* da empresa, contas de redes sociais, preenchimento de questionários de satisfação

(Peppers & Rogers, 2011), bem como incentivar os funcionários para transmitirem observações e comentários sobre comportamentos dos clientes durante a sua estadia (Haley & Watson, 2002b). Assim que se tenha estabelecido o que recolher e como recolher as informações dos clientes, é ainda necessário que todas as interações e operações que este fizer com a empresa - quer seja pessoalmente, *online* ou por telefone, pedido, reclamação ou comentário - sejam integradas e armazenadas numa base de dados única e sejam relacionadas a esse cliente, independentemente do canal de contacto (Peppers & Rogers, 2011). Essa base de dados deve conter toda a informação recolhida e atualizada sobre o cliente de forma a possibilitar a sua análise. Ao mesmo tempo deve também poder ser acedida por toda a organização de forma a permitir que o cliente seja reconhecido em qualquer ponto de contacto com a organização (Haley & Watson, 2002; Peppers & Rogers, 2011). As informações que uma empresa recolhe, armazena e analisa sobre um determinado cliente, por serem propriedade e estarem disponíveis apenas na base de dados dessa empresa, irão proporcionar-lhe vantagem competitiva, uma vez que lhe permitirá atender e satisfazer os clientes de um modo que outras empresas que não possuem essa informação não serão capazes.

2.5. Diferenciação

A diferenciação de clientes é uma função fundamental para qualquer empresa com fins lucrativos. Haley e Watson (2002a) referem que, apesar de ainda muitos hotéis não o reconhecerem, os clientes não são todos iguais e não devem ser tratados de forma igual. Assim, em primeiro lugar, indo ao encontro da perspectiva estratégica do CRM que afirma que a empresa deve construir a relação certa com cada cliente individual (Zablah, Bellenger & Johnston, 2004), a empresa deve proceder à avaliação e diferenciação dos seus clientes. Peppers

e Rogers (2011) referem que a diferenciação dos clientes permite à empresa focar os seus recursos nos clientes que irão trazer mais valor à empresa e elaborar e implementar estratégias centradas no cliente projetadas para satisfazer as diferentes necessidades de cada cliente. Uma empresa que conheça claramente as necessidades e valor de cada cliente será capaz de aumentar a eficiência das suas interações com estes e atingir os seus objetivos eficazmente. Haley e Watson (2002) afirmam que ao nível da hotelaria os programas de frequência e fidelização são um dos métodos mais usados na diferenciação e clientes, sendo que dois dos tipos de diferenciação mais conhecidos são a diferenciação por valor e a diferenciação por necessidades (Peppers & Rogers, 2011).

2.6. Interação

Cada interação deve ser vista como uma oportunidade de recolher informações sobre os clientes (Olsen & Connolly, 2000) e os funcionários devem ser incentivados e recompensados a recolher usar e partilhar as informações obtidas através das interações (Bouncken, 2002). Peppers e Rogers (2011) afirmam que as interações com os clientes são, na sua essência, 'colaborações'. Com o CRM, os clientes deixam de ser apenas compradores e passam a ser parceiros integrados no processo de negócio (Nguyen & Mutum, 2012) uma vez que, com a constante partilha de informação, o hotel consegue obter um maior conhecimento das necessidades e preferências dos clientes e usá-lo por forma a oferecer o melhor tratamento e serviço para o cliente (Peppers & Rogers, 2011). Por outro lado, o cliente aprende também a lidar com a empresa, tornando-se cada vez mais proativo e proficiente nas transações. Deste modo, as sucessivas interações tornar-se-ão cada vez mais benéficas para ambas as partes. Este tipo de interação acontece numa perspetiva relacional, por oposição à transacional. São ainda salientados dois aspetos para uma interação bem-sucedida:

em primeiro lugar, Grönroos (2006) refere que o sucesso da interação depende dos conhecimentos, capacidades e motivação dos funcionários de contato direto com os clientes. Já Sigala (2005) assume que neste processo é fulcral a existência de tecnologias de interação e a sua integração através de toda a empresa. Essas tecnologias passam não só pela criação de *websites* ou outros canais de comunicação entre a empresa e o cliente que derivem do uso de tecnologia, mas também pela integração de todos os pontos de contato entre o cliente e a empresa e a coordenação de todas as suas interações.

2.7. Personalização

Através do conhecimento adquirido pela empresa sobre os seus clientes, esta deverá ser capaz de produzir bens e serviços que satisfaçam as necessidades específicas de cada cliente individual e personalizar a oferta (Newell, 2003). A este processo, Peppers e Rogers (2011) denominam de 'customização em massa'. Essa customização deve ser feita ao nível dos comportamentos do hotel (comportamentos dos funcionários nas interações com os clientes), das ofertas (ou benefícios oferecidos aos clientes) e das comunicações (entre a empresa e os clientes). Todo este processo de satisfazer as necessidades individuais de cada cliente específico seria excessivamente caro para uma empresa, no entanto, graças aos baixos custos de processamento de informação, interação e tecnologias de personalização, a empresa consegue identificar quais os seus clientes mais valiosos, aceder a todo o conhecimento previamente adquirido e registado sobre ele e atuar sobre isso em qualquer interação com esse cliente (Peppers & Rogers, 2011). As comunicações enviadas para os clientes devem ser personalizadas, com conteúdo de interesse para cada cliente específico (Haley & Watson, 2002). Neste contexto, este trabalho visa: i) identificar os objetivos/benefícios da aplicação do CRM nos hotéis; ii) identificar as formas de fidelização de

clientes em hotelaria; e iii) perceber o papel do CRM no processo de fidelização de clientes.

3. Metodologia

Foi adotada uma abordagem exploratória, baseada numa análise qualitativa de dados. A estratégia de pesquisa utilizada foi o caso de estudo (coletivo) com uma abordagem de amostragem orientada (*purposive sampling*) (Creswell, 2012), uma vez que os entrevistados foram selecionados por serem representativos da população em estudo, i.e., hotéis com capacidade económica, financeira e tecnológica suficientes para organizar, manter e capitalizar bases de dados sobre clientes; ao contrário de exclusivamente hotéis com CRM, uma vez que era esperado conseguir o máximo de oportunidades de fazer análises comparativas. Em primeiro lugar, os hotéis participantes foram selecionados pela conveniência de localização (entre Aveiro e Porto). Posteriormente foi feita uma triagem no sentido de selecionar apenas os hotéis com as características ideais para implementarem o CRM, nomeadamente pertencerem a grandes cadeias hoteleiras, por serem os que possuem capacidade económica, financeira e tecnológica suficientes para organizar, manter e capitalizar bases de dados sobre clientes. Assim, depois de terem sido contactados através de *e-mail* e telefone, procedeu-se à marcação e realização de entrevistas. Segundo Eisenhardt (1989), o número ideal de casos a estudar, numa abordagem qualitativa de múltiplos casos de estudo, localiza-se entre quatro e dez casos. No presente estudo, mesmo tendo sido contactados

um maior número de hotéis, apenas cinco aceitaram realizar as entrevistas (ver quadro 1).

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

A recolha de dados primários foi feita através de entrevistas semiestruturadas (Saunders, 2009), a diretores de cinco hotéis pertencentes a cadeias hoteleiras. As entrevistas foram feitas presencial e individualmente nos respetivos hotéis e tiveram uma duração média de sessenta minutos. Os dados foram analisados com recurso à análise individual (*within-case*) combinada com a análise transversal (*cross-case*) de casos.

4. Análise de dados e discussão dos resultados

Conforme ilustra o Quadro 2, no discurso dos gestores hoteleiros sobre o que entendiam por CRM, encontrou-se como elemento em comum das concetualizações dos gestores, o objetivo geral desta ferramenta (Sharp, 2003), ou seja, as atividades de gestão da informação dos clientes que permitam ao hotel melhorar o atendimento a cada cliente e fidelizá-lo. No entanto, predominam duas das perspetivas

Quadro 1 | Caracterização da amostra.

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

Fonte: Elaboração própria.

enunciadas por Zablah et al. (2004), a perspetiva de CRM estratégico e a de CRM tecnológico.

4.1. Principais objetivos/benefícios da implementação do CRM nos hotéis

O benefício mais citado durante as entrevistas foi o de 'melhoria do atendimento ao cliente'. A literatura sugere que os benefícios do CRM se dividem em diversas categorias, como é o caso de McKim e Hughes (2001) e Payne e Frow (2006) que dividem os benefícios em aquisição e retenção de clientes. Na perspetiva dos gestores entrevistados, os objetivos da aplicação do CRM são essencialmente de retenção de clientes. Apesar disso, importa salientar que estes não descuram, obviamente, a aquisição de clientes, que passa por manter bons contatos com intermediários (agências e operadores turísticos) e satisfazer todos os clientes para que haja um passa-palavra positivo. Foram ainda identificados os seis objetivos principais caracterizados na revisão de literatura (Sábio, 2011):

- Melhorar o serviço (melhorar o atendimento e serviço aos clientes);
- Ter um tempo de resposta mais rápido, maior comodidade para o cliente;
- Ganhar vantagem competitiva sustentável (conhecer os clientes, necessidades e preferências);
- Manter clientes (aumentar a fidelização de clientes, conquistar clientes, fazer com que os clientes se identifiquem com a marca, melhorar o relacionamento com os clientes);
- Reduzir custos (diminuição de custos de comissões);
- e
- Aumentar o lucro (suportar decisões de marketing e melhoria de produtos, identificar os clientes mais rentáveis).

4.2. Identificar as diversas formas de fidelização de clientes em hotelaria

Apesar de ser o segmento de clientes de lazer o que predomina na maioria dos hotéis entrevistados,

os diretores referem que acabam por ser os clientes do segmento de negócios os mais importantes e os ideais a fidelizar. Em primeiro lugar, porque o cliente de negócios é um cliente muito mais regular que o de lazer, que provavelmente não regressará à região (nem ao hotel) num futuro próximo. Desta forma, o retorno no investimento de recursos para fidelizar clientes de negócios será maior. A segunda razão refere-se à quantidade de informação que os hotéis detêm sobre os clientes. Evidentemente, os hotéis terão muito mais informação sobre os clientes mais habituais, logo, detêm um maior conhecimento sobre estes o que permite otimizar os esforços de fidelização.

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

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

Entre os hotéis com programa de fidelização estruturado distingue-se novamente apenas um

Quadro 2 | Comparação da teoria com as respostas obtidas nas entrevistas.

Objetivos	Teoria	Questões	Resultados
<p>Identificar os benefícios / objetivos dos hotéis na aplicação do CRM</p>	<p>Aquisição/Retenção (McKinn & Hughes, 2001; Payne & Frow, 2006) Inangwiles/Rangwiles (Chen & Chen, 2004)</p>	<p>Questão 3. Quais os objetivos da aplicação do CRM no hotel?</p>	<p>O objetivo mais citado pelos gestores foi o de 'Melhoria do atendimento'. 'Todos os hotéis implementaram o CRM com o objetivo de retenção de clientes. Foram ainda verificados benefícios tanto tangíveis como intangíveis. Verificaram-se também os benefícios do CRM propostos por Sáblio (2011): Melhorar o Serviço, Ganhar Vantagem Competitiva Sustentável, Manter Clientes, Conquistar Clientes, Reduzir Custos e Aumentar o Lucro.</p>
<p>Identificar as diversas formas de fidelização de clientes em hotelaria</p>	<p>Programas de fidelidade Tipo I, II, III, IV (Berman, 2006) Atendimento ao cliente, Personalização e Comunidades (Winer, 2001)</p>	<p>Questão 4. Qual a importância da fidelização de clientes de lazer e de negócios para o hotel? Questão 5. Como fidelizam os clientes?</p>	<p>O principal método de fidelização de clientes ao nível das diversas cadeias é através de programas de fidelização estruturados. Estes programas permitem simultaneamente reconhecer e premiar os clientes fiéis/frequentes. Apenas dois hotéis estabeleceram parcerias com outras empresas do setor turístico, como companhias aéreas, rent-a-car, etc. O atendimento ao cliente, a qualidade do serviço e a personalização foram referidos por diversos diretores como fatores essenciais na satisfação e fidelização de clientes ao nível da unidade hoteleira correspondente. Os clientes de negócio foram considerados os mais importantes e ideais a fidelizar.</p>
	<p>Identificação Para conseguirem identificar os seus clientes, a empresa deve definir os dados a serem recolhidos e como. Posteriormente esses dados devem ser integrados e armazenados numa base de dados única, que permita ser feita a gestão do hotel e facilitar as suas análises. Para uma ação eficaz deve ser ainda criada a toda a organização. (Peppers & Rogers, 2011; Haley & Watson, 2002)</p>	<p>Q. 6. a. i. Cada unidade hoteleira possui a sua própria base de dados ou está é única para todos os hotéis da cadeia? / Q. 6. a. ii. Que informações são introduzidas na base de dados sobre os clientes? Como são recolhidas essas informações? / Q. 6. a. iii. Que análises são realizadas as bases de dados?</p>	<p>Todos os hotéis possuem uma base de dados única ao nível do hotel, que armazena e integra todas as informações recolhidas sobre os clientes nos vários pontos de contacto. Apenas dois hotéis possuem uma base de dados partilhada por toda a cadeia, ao passo que os restantes usam um PMS para gerir o hotel e seus clientes e enviam essas informações periodicamente para a BD Geral da cadeia. Os principais dados recolhidos são dados pessoais, especificações e preferências dos clientes, reclamações e comentários. Os principais meios de recolha de informação são: transmitidas diretamente pelo cliente, observações feitas pelos funcionários durante a estadia do cliente e rastreamento de comentários em websites para o e-mail. Apenas dois gestores afirmam fazer uma pesquisa em diversos websites de comentários e classificações sobre viagens no sentido de saber o que os clientes dizem sobre o hotel. A maioria dos hotéis identificou o departamento de Marketing como responsável pelas análises feitas à base de dados geral, localizada na sede da cadeia. Foi notada uma grande falha na comunicação entre as unidades hoteleiras das cadeias em que as bases de dados não são partilhadas.</p>
<p>Perceber o papel do CRM no processo de fidelização de clientes</p>	<p>A diferenciação de clientes, segundo Peppers e Rogers (2011) deve, em primeiro lugar, ser feita por valor e só depois por necessidades. A diferenciação por valor deverá ser feita através do cálculo do Valor de Vida do Cliente (Peppers & Rogers, 2011) ou através dos programas de frequência (Haley & Watson, 2002). Depois de saberem quais os clientes mais valiosos o hotel deve local-se principalmente na satisfação dos clientes mais valiosos (Peppers & Rogers, 2011; Haley & Watson, 2002)</p>	<p>Q. 6. b. i. O hotel faz a diferenciação dos seus clientes?</p>	<p>A maioria dos hotéis diferencia os seus clientes quer por necessidades (negócios e lazer) quer por frequência de visita. A diferenciação por necessidades entre estes segmentos prende-se no facto de estes utilizarem diferentes serviços e de modos diferentes. A diferenciação por frequência é feita, em grande parte, dos hotéis, através do programa de fidelização. A maior parte dos hotéis foca-se mais nestes clientes devido, por um lado, ao valor que estes têm para o hotel e por outro lado ao maior número de oportunidades que tem de recolher informação sobre os clientes e consequentemente ao maior conhecimento detido sobre estes.</p>
	<p>Interação Os funcionários são cruciais na interação com o cliente, para darem o melhor atendimento e recolherem informação. As interações devem ao mesmo tempo ser colaborativas, em que a empresa aprende a lidar com o cliente e vice-versa (Peppers & Rogers, 2011; Gronroos, 2006; Haley & Watson, 2002)</p>	<p>Q. 6. c. i. Em cada interação com os clientes é estabelecida uma relação de aprendizagem entre a empresa e os clientes? / Q. 6. c. ii. O cliente é reconhecido em qualquer hotel da cadeia? / Q. 6. c. iii. A empresa faz o cross e up-selling junto dos seus clientes?</p>	<p>Os hotéis orientam e motivam os seus funcionários a fidelizarem e darem o melhor atendimento a cada cliente individual, mas nem todos os incentivam a recolher e transmitir informações relevantes dos clientes. É o hotel de maior categoria (B) que o faz mais ativamente. Dois dos hotéis têm ainda um <i>Customer Relations</i> que atua como gestor de vendas interna, com foco na construção de relacionamentos, identificação das necessidades dos hóspedes, servir os clientes que estão hóspedes e dar um acompanhamento personalizado antes, durante e depois da estadia. A maioria dos hotéis tem uma abordagem pro-ativa no atendimento aos clientes. As informações de cada cliente são comunicadas a todos os setores do hotel (reservação, SPA, atividades). Ao passo que nos hotéis com base de dados partilhada as informações são acedidas automaticamente, nos restantes hotéis estas são partilhadas através do envio de um e-mail entre colaboradores a pedir e enviar informações sobre determinado(s) cliente(s).</p>
<p>Perceber o papel do CRM no processo de fidelização de clientes</p>	<p>Personalização Os serviços devem ser adaptados consoante as necessidades e preferências específicas de cada cliente. Esta personalização deve ser feita com todos os clientes, possível através dos bancos de dados de tecnologia de processamento de informação. Além disso, os benefícios devem ir ao encontro das necessidades de cada cliente. As comunicações devem ser dirigidas a cada cliente específico e ir ao encontro dos seus interesses. (Peppers & Rogers, 2011; Haley & Watson, 2002).</p>	<p>Q. 6. d. i. É sustentável para o hotel oferecer um atendimento a serviço individual e personalizado a cada cliente? / Q. 6. d. ii. Os benefícios que o hotel oferece aos clientes têm em conta as suas preferências? / Q. 6. d. iii. São dirigidas ações de marketing e comunicações personalizadas a diferentes tipos de clientes?</p>	<p>Em todos os hotéis é pedido aos funcionários que adaptem e personalizem o atendimento a cada cliente. Apenas o hotel de categoria superior (B) usufrui de informações como as preferências específicas de cada cliente para os surpreender com pequenos presentes que vão ao seu encontro. Dois dos hotéis têm parcerias com outras empresas (ex. companhias aéreas), o que lhes permite ir ao encontro das necessidades gerais da maioria dos seus clientes. O hotel C oferece ainda determinadas opções aos clientes mais valiosos consoante as necessidades referidas pelo cliente ou observadas pelos funcionários durante a sua estadia. Os restantes hotéis têm benefícios pré-estabelecidos pelo cartão de fidelidade. Apenas o Hotel D e E fazem análises de perfis de clientes no sentido de enviarem comunicações diferentes a clientes diferentes.</p>

Fonte: Elaboração própria.

hotel (C), que fideliza através de ferramentas *online*, dos restantes, que fidelizam através de cartões de cliente frequente. Apesar de os restantes hotéis (A, D e E) terem em comum o facto de fidelizarem através de cartões, as grandes diferenças entre estes focam-se essencialmente na versatilidade de acumulação e troca de pontos. Apenas dois hotéis (A e E) têm parcerias com empresas turísticas (companhias aéreas, rent-a-car, parques temáticos, etc.) e um deles (E) tem ainda uma linha de atendimento especial e exclusivo para os clientes com níveis superiores de fidelização. Por sua vez, os programas de fidelização destes quatro hotéis (A, C, D e E) vão ao encontro das tipologias de programas de fidelização definidas por Berman (2006). Nesse sentido, uma vez que todos os hotéis usam os programas de fidelização, não só para recompensarem os clientes, mas também para recolher informações sobre estes e seu reconhecimento, estamos perante programas de fidelização tipo III ou tipo IV. Assim, diferenciam-se os programas de fidelização dos hotéis A e C dos programas dos hotéis D e E, uma vez que apenas estes dois últimos (D e E) fazem análises às bases de dados no sentido de enviarem comunicações diferentes para clientes com perfis diferentes.

Destacam-se então os aspetos essenciais do processo de fidelização de clientes dos diversos hotéis: em primeiro lugar a personalização e individualização do atendimento e a qualidade dos serviços, em que através de um registo constante e de bases de dados organizadas, todos os funcionários sabem as preferências e especificidades de cada cliente, permitem criar um sentimento de pertença no cliente, relativamente ao hotel. Trabalhar a imagem da própria marca no sentido de fazer com que os clientes se identifiquem com a marca, aliado a um programa de fidelização em que o cliente vai tendo descontos calculados em cada reserva, bem como diversas regalias e benefícios ao nível do hotel, promove não só a lealdade atitudinal mas também a lealdade comportamental, de acordo com o definido por Peppers e Rogers (2011). Realça-se também a importância de fidelizar não só clientes externos

mas também os clientes internos (funcionários). O estabelecimento de parcerias com empresas do setor do turismo (ex.: companhias aéreas, empresas de aluguer de carros) permite que as ofertas aos clientes vão além dos serviços específicos do hotel e vão mais ao encontro das necessidades dos clientes. Além disso, a atribuição da função de cartão de crédito a um cartão de fidelização e incentivo aos clientes a usá-lo, através da atribuição de pontos por cada euro pago com o cartão, permite aos gestores conhecerem melhor os clientes, o que é que eles fazem, quanto gastam, onde gastam, dentro e fora do hotel. O envio de comunicações diferentes para clientes diferentes, de acordo com as suas motivações e interesses é também crucial. Finalmente, a existência de uma linha telefónica exclusiva para clientes mais valiosos, é uma forma de o cliente sentir que é realmente valorizado e recompensado por ser fiel à cadeia.

4.3. Perceber o papel do CRM no processo de fidelização de clientes

Os passos IDIP estabelecidos por Peppers e Rogers (2011) são etapas fundamentais para o hotel gerir e desenvolver relações fortes e duradouras com os seus clientes. O quadro 3 resume e compara os diversos hotéis no que refere aos níveis em que as diversas etapas do processo IDIP estão presentes.

4.3.1. Identificação

Observa-se que, de um modo geral, todos os hotéis entrevistados usufruem das bases de dados diretas para registarem e gerirem as mais diversas informações sobre os seus clientes. Apenas os hotéis D e E possuem uma base de dados partilhada por todas as unidades da cadeia. Os restantes hotéis possuem um *Property Management System* (PMS) único ao nível do hotel, cujas informações aí registadas pelos funcionários são periodicamente enviadas para a base de dados geral. As informações

Quadro 3 | Verificação dos aspetos de cada uma das etapas do processo IDIP e sua importância nos diversos hotéis.

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

Fonte: Elaboração própria.

sobre os clientes registadas nas bases de dados são informações de identificação pessoal, histórico de estadias, preferências e especificidades. Além dessas informações os hotéis D e E integram ainda respostas dos clientes aos questionários internos de satisfação e qualidade, observações, reclamações, custo das reclamações, comentários, etc. Essas informações podem ser referidas diretamente pelo cliente durante a reserva, no ato do *check-in* ou durante a estadia, através da sua observação pelo pessoal de contato direto com o cliente no hotel, nomeadamente empregados de mesa, funcionários de limpeza, rececionista e, em alguns hotéis, pelo *customer relations*, e ainda através do rastreamento de comentários que citem o nome do hotel em *websites* de comentários de viagens e experiências turísticas.

Foi notada uma grande falha na partilha de conhecimento por parte das cadeias às quais os hotéis entrevistados pertencem. No entanto, pelo que foi apurado, essas bases de dados servem para a cadeia enviar comunicações (em alguns casos as comunicações são gerais e iguais para todos os contatos (A, B, C), noutras são diferenciadas (D, E)), dar um maior seguimento e mais-valias aos clientes, tomarem decisões de dinamização e realizarem análises estatísticas. São os hotéis C, D e E os que fazem as análises mais relevantes para o sucesso

da implementação do CRM, na medida em que no primeiro são realizadas análises no sentido de estabelecer a relação certa com cada cliente, e os últimos dois são os únicos que usam os dados da base de dados para segmentar clientes no sentido de enviar comunicações diferentes a clientes diferentes.

4.3.2. Diferenciação

No que refere à diferenciação de clientes, verificou-se que na prática as respostas foram um pouco diferentes da teoria. Em primeiro lugar salienta-se a frase do diretor do hotel D, que afirma que "todos os clientes são importantes satisfazer e agradar". Isto vem no sentido de que importa garantir que todos os clientes ficam satisfeitos para referirem positivamente o hotel tanto a familiares e amigos como às agências de viagens. No entanto, apesar da resposta inicial ter sido negativa, ao longo da análise foi evidenciada uma clara distinção de clientes nos hotéis, tanto a nível de valor como por necessidades dos clientes. Ambos os tipos de diferenciação são feitos maioritariamente entre clientes de lazer e de negócios uma vez que estes dois segmentos têm motivações diferentes e usufruem dos serviços do hotel de forma diferente e, simultaneamente, são os clientes de negócios os que acabam por voltar com maior frequência

ao hotel (mais valiosos) e os de lazer os mais esporádicos. No que refere à diferenciação por necessidades nenhum hotel possui scripts de atendimento que distingam os clientes de negócios e lazer. No entanto os funcionários são formados e incentivados a adaptarem o atendimento a cada cliente particular. A diferenciação de clientes por valor e verifica-se de forma mais prevalente ao nível dos hotéis de maiores dimensões, que referem que, por terem um número bastante elevado de clientes diariamente, acabam por se focar mais nos clientes mais valiosos e habituais. Os resultados sugerem que não é feito o cálculo do valor de vida do cliente, por sua vez a diferenciação por valor, nos hotéis A, C, D e E é feita através do programa de fidelização que possuem, indo ao encontro do afirmado por Haley e Watson (2002b).

4.3.3. Interação

Relativamente à interação os principais pontos de contato entre hotel e cliente, além do próprio hotel fazem-se essencialmente através de ferramentas tecnológicas, tais como a central de reservas – através de telefone ou *e-mail*, o *web-site*, quer do hotel quer da cadeia e através das redes sociais. Todos os gestores afirmam que as informações relevantes adquiridas através desses pontos de contato são integradas numa só base de dados por forma a ser estabelecida uma relação de aprendizagem. As informações registadas na base de dados são posteriormente distribuídas pelos diversos departamentos e funcionários antes da estadia do cliente, para que tudo seja preparado de acordo com as suas preferências. Além disso trabalham também no sentido de fazer com que o cliente sinta que é reconhecido, incentivando os funcionários a tratar o cliente pelo nome sempre que possível. Este tipo de relação é expandido ao nível das cadeias, principalmente às quais os hotéis D e E pertencem, por terem a base de dados partilhada. Nas restantes cadeias essa informação é partilhada quando os funcionários enviam um

e-mail ou telefonema para outro hotel da cadeia a pedir ou enviar informações.

4.3.4. Personalização

Relativamente à personalização, os hotéis D e E, por serem os de maiores dimensões, afirmam que torna-se complicado oferecer um serviço e atendimento personalizado a todos os clientes e como tal acabam por se focar naqueles que, além de terem mais informação, são também os mais valiosos. No sentido de inverterem esta dificuldade de personalização, tanto o hotel B como o hotel E têm um *customer relations*, que coloca os seus serviços à disposição de todos os clientes antes, durante e depois da estadia e dá atenção individualizada a qualquer cliente que necessite. A customização de benefícios verifica-se principalmente ao nível dos hotéis B e C. São estes hotéis que, segundo o apurado, usufruem das informações que recolhem para surpreender cada cliente com ofertas e presentes que o cliente goste (B) ou peça (C) analisar comportamentos a ter com cada cliente (C). A personalização de benefícios é notada mais nos hotéis A e E, na medida em que têm parcerias com empresas do setor turístico, tal como companhias aéreas (A, E), tem uma linha de atendimento especial para clientes mais valiosos (E). No que refere a comunicações, apenas as cadeias às quais os hotéis D e E pertencem enviam comunicações diferentes para clientes diferentes, de acordo com as suas motivações, nacionalidades, perfis, etc. Os restantes hotéis fazem comunicações gerais para todos os clientes da base de dados, em que as mais individualizadas são feitas ao nível do hotel e segundo o conhecimento pessoal dos funcionários. Relativamente à oferta de benefícios personalizados a cada cliente, ou seja, ofertas que têm em conta as necessidades de cada cliente, verificam-se mais ao nível dos hotéis B e C. Apenas os hotéis D e E fazem análises no sentido de segmentar clientes para o envio de comunicações personalizadas a cada segmento de acordo com diferentes perfis.

5. Conclusão

Apesar de este estudo não ser representativo de uma população definida nem poder ser generalizado, permitiu perceber que o processo de fidelização e retenção de clientes difere de forma mais ou menos evidente entre diferentes hotéis. Neste estudo foram analisados os diferentes processos de gestão de relacionamento com clientes, levados a cabo por diferentes hotéis no sentido de atingirem o objetivo comum: desenvolverem relacionamentos de longo prazo que contribuem para o aumento da captação, retenção, lealdade e lucratividade de clientes (Piccoli et al., 2003; Sharp, 2003). Durante a pesquisa, foi possível observar que há uma compreensão geral dos diretores hoteleiros sobre os conceitos de CRM e que, apesar de não ser explícito no discurso de todos os diretores entrevistados, os cinco hotéis estudados fazem a gestão do relacionamento com os seus clientes (CRM), mesmo que com níveis de complexidade e tecnológicos diferentes. O envolvimento dos hotéis A e B em diversos elementos de CRM é perceptível no seu discurso, mesmo que estes não os tenham definido formalmente como programas de CRM. Com efeito, os hotéis utilizam programas de fidelização/retenção com um sistema hierárquico e que visa a diferenciação de clientes (frequência), otimização e adaptação dos serviços aos clientes, serviço de *call-center* ao cliente, envio de *e-mails* pré-visita a comunicar e incentivar o cliente a utilizar os pontos que tem acumulados e sobre promoções e *e-mails* pós-visita, como questionários de satisfação, mensagens de agradecimento, entre outros.

Foi também perceptível que a principal razão pela qual os gestores hoteleiros implementam o CRM é a retenção de clientes, e o principal benefício que referem desta ferramenta é a melhoria do atendimento ao cliente. As formas de fidelização de clientes identificadas foram diversas e variam de hotel para hotel, sendo que se destaca o uso de programas de fidelização estruturados. Além disso, como boas práticas de fidelização de clientes destacou-se:

- Personalização e individualização do atendimento;
- Qualidade dos serviços, registo e rastreio das ações do cliente no hotel;
- Adequação da imagem da própria marca aos clientes;
- Direcionamento do programa de fidelização para clientes externos e internos;
- Estabelecimento de parcerias;
- Satisfação das necessidades de cada cliente;
- Facilidade e versatilidade na acumulação de pontos;
- Comunicações personalizadas (diferentes para clientes diferentes de acordo com os seus interesses); e
- Serviços exclusivos para clientes mais valiosos.

Verificou-se ainda que, ao nível dos diversos hotéis, de forma mais ou menos complexa e dependente de tecnologias, o CRM está presente nas diversas etapas da metodologia IDIP, que visa o aumento da retenção e fidelização de clientes. Efetivamente, a presença de práticas e tecnologias de CRM que permitam recolher, integrar, organizar e analisar informações sobre todos os clientes que se alojam no hotel permite que estes obtenham o conhecimento necessário e, acima de tudo, o consigam utilizar de forma eficiente e eficaz para criar no cliente um sentimento de pertença, reconhecimento e valorização e influenciar o seu comportamento com vista ao aumento da sua lucratividade. Através do estudo empírico foi possível concluir ainda que, mesmo os hotéis sem o CRM implementado, conseguem fazer a gestão de relacionamentos com clientes.

Os programas e processos de fidelização de clientes devem ser conduzidos segundo as informações recolhidas e analisadas, de modo a que seja oferecido a cada cliente aquilo que o cliente precisa e valoriza. Apesar de nem todos os hotéis entrevistados terem o mesmo nível de complexidade e eficiência em cada etapa da metodologia IDIP proposta por Peppers e Rogers (2011), foi possível compreender que estes são passos essenciais para que o hotel consiga efetivamente criar, desenvolver e gerir relacionamentos de longo prazo com os

clientes. Verificou-se assim que a indústria hoteleira, dada a elevada quantidade de informação que têm oportunidade de recolher sobre os clientes e a capacidade de personalização dos serviços, encontra-se numa posição privilegiada para usufruir das vantagens que o CRM oferece. Assim, esta ferramenta, se bem implementada, tem um impacto bastante positivo na lealdade dos clientes.

Referências bibliográficas

- Berman, B. (2006). Developing an effective customer loyalty program. *California Management Review*, 49(1), 123-148.
- Bitner, M. J. (1995). Building service relationships: It's all about promises. *Journal of the academy of marketing science*, 23(4), 246-251.
- Bolton, R. N., Kannan, P. K., & Bramlett, M. D. (2000). Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value. *Journal of the academy of marketing science*, 28(1), 95-108.
- Bouncken, R. B. (2002). Knowledge management for quality improvements in hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 3(3-4), 25-59.
- Bull, C. (2003). Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. *Business Process Management Journal*, 9(5), 592-602.
- Bull, C. (2010). Customer Relationship Management (CRM) systems, intermediation and disintermediation: The case of INSG. *International journal of information management*, 30(1), 94-97.
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688.
- Dowling, G. R., & Uncles, M. (1997). Do customer loyalty programs really work? *Research Brief*, 1.
- Dyché, J. (2001). *The CRM handbook: A business guide to Customer Relationship Management*. United States of America: Addison Wesley.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Fan, Y.-W., & Ku, E. (2010). Customer focus, service process fit and customer relationship management profitability: the effect of knowledge sharing. *The Service Industries Journal*, 30(2), 203-223.
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 317-333.
- Haley, M. G., & Watson, W. S. (2002a). The ABCs of CRM: Part 2 of 3. *Hospitality Upgrade*.
- Haley, M. G., & Watson, W. S. (2002b). The ABCs of CRM: Part 1 of 2. *Hospitality Upgrade*.
- Huang, C.-T., & Chen, P.-T. (2010). Do reward programs truly build loyalty for lodging industry? *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 128-135.
- Kale, S. H. (2004). CRM failure and the seven deadly sins. *Marketing Management*, 13(5), 42-46.
- Khalid, R., Haslina, M., & Huda, I. (2011). Customer Relationship Management (CRM) processes from theory to practice: The pre-implementation plan of CRM system. *International Journal of e-Education*, 1(1), 22-27.
- Leenheer, J., Van Heerde, H. J., Bijmolt, T. H., & Smidts, A. (2007). Do loyalty programs really enhance behavioral loyalty? An empirical analysis accounting for self-selecting members. *International Journal of Research in Marketing*, 24(1), 31-47.
- Liu, Y. (2007). The long-term impact of loyalty programs on consumer purchase behavior and loyalty. *Journal of Marketing*, 71, 19-35.
- McIlroy, A., & Barnett, S. (2000). Building customer relationships: do discount cards work? *Managing Service Quality*, 10(6), 347-355.
- McKim, B., & Hughes, A. (2001). How to measure customer relationship management success. *The Journal of Database Marketing*, 8(3), 224-231.
- Newell, F. (2003). *Why CRM doesn't work: How to win by letting customers manage the relationship*. New Jersey: Bloomberg Press.
- Nguyen, B., & Mutum, D. S. (2012). A review of customer relationship management: Successes, advances, pitfalls and futures. *Business Process Management Journal*, 18(3), 400-419.
- Olsen, M. D., & Connolly, D. J. (2000). Experience-based travel: How technology is changing the hospitality industry. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1), 30-40.
- Palmer, A., McMahon-Beattie, U., & Beggs, R. (2000). A structural analysis of hotel sector loyalty programmes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(1), 54-60.
- Payne, A. (2006). *Handbook of CRM: Achieving excellence in customer management*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Payne, A., & Frow, P. (2006). Customer relationship management: From strategy to implementation. *Journal of Marketing Management*, 22(1-2), 135-168.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2011). *Managing customer relationships: A strategic framework* (2nd ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Piccoli, G., Connor, P., Capaccioli, C., & Alvarez, R. (2003). Customer relationship management: A driver for change in the structure of the US lodging industry. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(4), 61-73.
- Ryals, L., & Knox, S. (2001). Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management. *European Management Journal*, 19(5), 534-542.
- Ryals, L., & Payne, A. (2001). Customer relationship management in financial services: towards information-enabled relationship marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 9(1), 3-27.
- Sábio, D. J. A. R. H. (2011). *Customer Relationship Management (CRM) e a indústria hoteleira: Uma análise das competências organizacionais*. Dissertação de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Sharp, D. E. (2003). *Customer relationship management systems*

- handbook*. London: CRC Press LLC.
- Sigala, M. (2005). Integrating customer relationship management in hotel operations: Managerial and operational implications. *International Journal of Hospitality Management*, 24(3), 391-413.
- Sousa, A. (2009, 2-4 julho). *Satisfação, lealdade, fidelização e retenção de clientes*. Artigo apresentado no V Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade, Rio de Janeiro.
- Winer, R. S. (2001). Customer relationship management: A framework, research directions, and the future. *Haas School of Business University of California*.
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 475-489.
- Zineldin, M. (2006). The royalty of loyalty: CRM, quality and retention. *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 430-437.