



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NO SETOR
HOTELEIRO: UMA APLICAÇÃO AO
CONCELHO DE ÉVORA***

Eduardo Simões Palma Murteira Martins

Orientação: Prof.^a Doutora Maria Raquel Lucas

Prof.^a Doutora Leonor Vacas de Carvalho

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Marketing*

Dissertação

Évora, 2014



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NO SETOR
HOTELEIRO: UMA APLICAÇÃO AO
CONCELHO DE ÉVORA***

Eduardo Simões Palma Murteira Martins

Orientação: Prof.^a Doutora Maria Raquel Lucas

Prof.^a Doutora Leonor Vacas de Carvalho

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Marketing*

Dissertação

Évora, 2014

“O homem pode alcançar tudo o que a sua mente for capaz de conceber e acreditar”

Napoleon Hill

Resumo

Num mercado global cada vez mais competitivo, volátil, com consumidores mais exigentes e informados, a fidelização de clientes torna-se um fator decisivo em hotelaria.

Com o objetivo geral de analisar as estratégias de fidelização dos estabelecimentos Hoteleiros de 4 e 5 estrelas do concelho de Évora e recorrendo a uma abordagem de pesquisa qualitativa através da aplicação de uma entrevista semi-estruturada aos seus diretores e responsáveis de marketing, foi obtida a informação primária que, conjuntamente com a pesquisa documental anteriormente realizada, permitiu obter e validar resultados e conclusões interessantes sobre a fidelização dos clientes. O trabalho de investigação permitiu ainda identificar os antecedentes da fidelidade, enquanto variáveis importantes do comportamento do consumidor a ter em consideração nas estratégias de fidelização.

Verificou-se que as estratégias de fidelização praticadas pelos estabelecimentos hoteleiros de 4 e 5 estrelas de Évora são baseadas no Marketing Relacional, Marketing One-to-One e CRM enquanto as identificadas na literatura, para serem bem-sucedidas, devem assentar na segmentação e na fidelização de nichos de clientes. Não são por isso as mais adequadas por apostarem na fidelização de toda a carteira de clientes, por não definirem objetivos quantitativos com limite temporal e, por revelarem ineficácia nos resultados obtidos devido a limitações na componente operacional. No final, apresentam-se algumas sugestões para a melhoria das estratégias de fidelização das unidades hoteleiras em estudo.

Palavras-chave: Estratégia, Fidelização, Marketing turístico e hoteleiro

Abstract

In an increasingly competitive and volatile global market, whose consumers are becoming even more demanding and knowledgeable, customer loyalty becomes a key factor in the Hospitality area.

With the main objective of analyzing the customers loyalty strategies at the 4 and 5 stars Hotels of the municipality of Évora, using a qualitative research approach by applying a semi-structured interview to its Directors and Marketing managers, primary information was obtained, together with the documentary previous research, allowing the validation and achievement of interesting results and conclusions regarding customer loyalty. This dissertation also helped to identify the antecedents of customer loyalty, representing important variables of consumer behavior to take into account in loyalty strategies.

It was verified that the customer loyalty strategies practiced by 4 and 5 stars hotels of the Évora municipality are based on Relational Marketing, One-to-One Marketing and CRM whereas the strategies identified in the literature, in order to be successful, must be based on the segmentation and loyalty of customers niches. For that particular reason, the strategies aren't the most appropriate since they rely on the loyalty of the entire customers portfolio, and don't define quantitative objectives with time limit, and the results prove to be ineffective due to limitations on an operational component level. In the end, some suggestions are presented to improve the loyalty strategies of Hotel units regarding the present investigation.

Keyword: Strategy, Loyalty, Tourism and hospitality marketing

Agradecimentos

Quero agradecer a todos aqueles, que das mais variadas formas, me apoiaram em atingir o objetivo de finalizar o Mestrado em Gestão, especialidade em Marketing.

Agradeço a todos os docentes que contribuíram para a minha formação enquanto aluno do Mestrado, pois foi através deles que adquiri conhecimentos na especialidade.

Gostaria de agradecer, em particular às minhas orientadoras do trabalho de dissertação, a Professora Leonor Vacas de Carvalho e a Professora Maria Raquel Lucas, pelo apoio, disponibilidade e orientação prestada na elaboração do presente trabalho.

Um agradecimento especial a todos os representantes das unidades hoteleiras entrevistados, porque sem a sua colaboração não teria sido possível a realização desta investigação.

Quero agradecer também à minha família, à minha namorada, ao meu fiel amigo de quatro patas, por todo o apoio e incentivo prestado durante a realização da minha dissertação como também ao longo do meu percurso académico.

Por último quero agradecer ao Dr. Dimas Ferro pelo apoio e tempo disponibilizado para a realização do meu trabalho de Dissertação.

Índice

ÍNDICE	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XIII
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Enquadramento e Justificação do Tema.....	1
1.2 Formulação do Problema e dos Objetivos	2
1.3 Metodologia	3
1.4 Estrutura e Organização do Trabalho	3
CAPÍTULO II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	5
2.1 Serviços	5
2.1.1. Conceito de Serviços.....	5
2.1.2. Características dos Serviços.....	6
2.1.2.1. Intangibilidade	6
2.1.2.2. Percibilidade	7
2.1.2.3. Heterogeneidade.....	8
2.1.2.4. Inseparabilidade.....	9
2.1.3. Tipos de Serviços	10
2.2 Marketing de Serviços	12
2.2.1 Marketing-Mix dos Serviços	12
2.2.1.1. Produto.....	13
2.2.1.2. Preço.....	14
2.2.1.3. Evidências Físicas	14
2.2.1.4. Processos	15
2.2.1.5. Distribuição.....	16
2.2.1.6. Comunicação	16
2.2.1.7. Pessoas	17
2.3 Fidelidade: Conceito e Antecedentes	18
2.3.1 Antecedentes da Fidelidade	20
2.3.1.1. Satisfação e Fidelidade.....	21
2.3.1.2. Confiança e Fidelidade.....	23
2.3.1.3. Compromisso e Fidelidade	24
2.3.1.4. Comunicação e Fidelidade.....	24
2.3.1.5. Gestão de Conflitos e Fidelidade.....	25
2.4 Estratégias de Fidelização	26
2.4.1. Marketing Relacional.....	28
2.4.2. Marketing One-to-One e CRM.....	30
2.4.3. CRM e o Marketing Relacional	34
2.4.4. Modelo Operacional de Fidelização de Clientes	35
2.5 Programas de Fidelização	39
2.5.1. Tipos de Programas de Fidelização	41
2.5.2. Fatores de Sucesso dos Programas de Fidelização.....	43
2.6 Caracterização do Setor do Turismo no Concelho de Évora	45
CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	49
3.1 Questão de investigação e Objetivos.....	49
3.2 Desenvolvimento da Investigação	50
3.3 Desenho da Investigação.....	52
3.4 População e Amostra.....	55
3.5 Recolha de Informação.....	56
3.5.1 Entrevista	58
3.6 Análise da Informação.....	61
CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	63

4.1 Caracterização das Empresas	63
4.2 Fidelização e Satisfação	71
4.3 Comunicação	90
4.4 Reclamações	92
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES	99
5.1 Conclusões do Estudo.....	99
5.2 Limitações	103
5.3 Sugestões de Pesquisa Futura.....	104
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105
ANEXO 1: GUIÃO DE ENTREVISTA	115
ANEXO 2: EMAIL DE PEDIDO DE MARCAÇÃO DE ENTREVISTA	117

Índice de Figuras

FIGURA 1 – ANTECEDENTES DA FIDELIDADE	21
FIGURA 2 – VOLUME DE VENDAS DOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS EM 2012	63
FIGURA 3 – NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS DOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS.....	64
FIGURA 4 – ACESSO A AÇÕES DE FORMAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS.....	65
FIGURA 5 – NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS FUNCIONÁRIOS DOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS	66
FIGURA 6 – TAXA DE PERMANÊNCIA DE LONGO PRAZO DOS FUNCIONÁRIOS DOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS.....	67
FIGURA 7 – ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE CLIENTES UTILIZADAS PELOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS.....	68
FIGURA 8 – FORMAS DE CAPTAÇÃO DE CLIENTES UTILIZADAS PELOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS	69
FIGURA 9 – PROPORÇÃO DE RETORNO DE CLIENTES NOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS	71
FIGURA 10 – ESTRATÉGIAS DE FIDELIZAÇÃO UTILIZADAS PELOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS.....	71
FIGURA 11 – ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO DE CLIENTES UTILIZADAS PELOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS	78
FIGURA 12 – TIPOS DE AÇÕES COM CLIENTES FREQUENTES.....	81
FIGURA 13 – PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO PRATICADOS.....	86
FIGURA 14 – TIPOS DE INFORMAÇÕES RECOLHIDAS	88
FIGURA 15 – FORMA DE UTILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO RECOLHIDA	89
FIGURA 16 – MEIO DE COMUNICAÇÃO COM OS CLIENTES.....	91
FIGURA 17 – RESPONSÁVEL PELA AVALIAÇÃO DAS RECLAMAÇÕES	93
FIGURA 18 – CONSEQUÊNCIAS DAS RECLAMAÇÕES.....	94

Capítulo I – Introdução

1.1 Enquadramento e Justificação do Tema

A atividade turística, assume na sociedade contemporânea, uma importância económica fundamental quer pelo seu papel de gerador de riqueza quer, pelo contributo para o desenvolvimento de economias deprimidas através do aproveitamento de recursos endógenos. Contributo que é direto na criação de empregos e ao nível das exportações e, indireto no que respeita à indústria e a outros setores. Em Portugal, o turismo é o principal setor exportador de bens e serviços, representando cerca de 14% das exportações, 10% do produto interno bruto (PIB) e 8% do emprego no país, segundo dados do Banco de Portugal relativos a 2012 (Avelar, 2013).

Os serviços hoteleiros são indispensáveis à concretização das atividades turísticas, estando a sua sustentabilidade económica associada à capacidade de satisfazer e fidelizar clientes cada vez mais exigentes. Face à crescente competitividade e à necessidade das unidades hoteleiras em garantirem a sua sustentabilidade e aumentarem a sua rentabilidade, a hoteleira nacional têm vindo a adaptar-se a esta nova tendência, procurando os empresários e responsáveis pela área de marketing redefinir e executar estratégias de marketing diversificadas que garantam também a fidelização dos seus clientes. Esta nova abordagem de marketing encontra-se associada a uma alteração no paradigma ao nível das relações praticadas entre empresas e clientes. De acordo com Shoemaker e Lewis (1999, p.345) *“For many years hospitality firms have believed that the goal of marketing is to create as many new customers as possible. In the future, conquest marketing will not be sufficient. Instead firms need to practice loyalty marketing or retention marketing”*. Se, no século XX a conquista de novos clientes era o único objetivo das empresas na era atual, mais importante do que apenas conquistar novos clientes, é garantir a fidelização daqueles que já adquiriram ou que venham a adquirir o serviço.

Quanto à motivação, três foram as razões que levaram a optar pelo tema em causa. Por um lado, a necessidade de realizar a dissertação para conclusão do mestrado e a

preferência pela realização de uma investigação que conjugasse simultaneamente a formação de 1º ciclo em turismo com a especialização em marketing do 2º ciclo. Por outro lado, o facto de o tema assumir particular importância na conjuntura económica atual para o concelho de Évora. Finalmente, pela possibilidade de dar um pequeno contributo para um maior conhecimento das estratégias de fidelização de clientes da rede hoteleira do concelho de Évora, bem como, de um modo indireto, para o desenvolvimento da atividade turística de Évora.

1.2 Formulação do Problema e dos Objetivos

O problema em estudo relaciona-se com a cada vez mais marcada competitividade dos mercados turísticos, com a existência de clientes mais exigentes e informados, e com a necessidade das empresas em garantirem a sua sustentabilidade e aumentarem a sua rentabilidade. Também foram consideradas algumas particularidades deste setor face a outros setores de serviços, como seja a sazonalidade que afeta substancialmente os rácios anuais de desempenho das unidades hoteleiras e que dificulta e eleva a importância da eficácia da estratégia de marketing. Os elevados custos fixos e os baixos custos variáveis, a subordinação da competitividade das unidades hoteleiras ao desempenho do produto turístico global, a heterogeneidade no serviço prestado que, não garante o seu desempenho sempre com a mesma qualidade e, a inseparabilidade da prestação e consumo dos serviços, são alguns outros aspetos que tornam essencial a clara definição de uma estratégia de marketing e de fidelização de clientes.

Face ao exposto, justifica-se a realização de um estudo sobre a temática da fidelização dos turistas e respetivas estratégias e sua importância no aumento da rentabilidade, da competitividade e sustentabilidade das unidades hoteleiras. Sendo a fidelidade dos clientes um fator que permite às unidades hoteleiras maiores retornos financeiros a longo prazo, sustentabilidade e maior resistência às crises financeiras e económicas, a questão de investigação a que o presente estudo pretende responder é a seguinte: “Será que as estratégias de fidelização utilizadas pelos estabelecimentos hoteleiros de 4 e 5 estrelas do concelho de Évora são as mais adequadas para fidelizar clientes?”

O objetivo geral de pesquisa é assim o de analisar as estratégias de fidelização dos Estabelecimentos Hoteleiros de 4 e 5 estrelas do concelho de Évora. Como objetivos específicos essenciais para responder ao objetivo geral, foram formulados os seguintes:

- Identificar os antecedentes de fidelização;
- Identificar estratégias de fidelização para a hotelaria;
- Identificar e caracterizar as estratégias de fidelização das unidades hoteleiras em estudo;
- Sugerir melhorias nas estratégias de fidelização das unidades hoteleiras em estudo.

1.3 Metodologia

No presente trabalho foi adotada uma metodologia de tipo qualitativo por se considerar adequada às características da investigação e permitir dar resposta à questão de pesquisa formulada: “Será que as estratégias de fidelização utilizadas pelos estabelecimentos hoteleiros de 4 e 5 estrelas do concelho de Évora são as mais adequadas para fidelizar clientes?”.

Numa primeira fase, a abordagem metodológica assentou numa recolha de informação secundária (recolha de informação documental e da internet, mais especificamente dos websites da Trivago e do Booking). Numa segunda fase, a pesquisa de informação primária foi realizada com recurso a uma entrevista semiestruturada como instrumento de recolha de dados. Esta foi aplicada a diretores responsáveis e gestores de marketing das unidades hoteleiras. A análise de conteúdo foi a técnica utilizada para a análise da informação recolhida.

1.4 Estrutura e Organização do Trabalho

O presente trabalho de investigação encontra-se organizado em cinco capítulos:

Capítulo I – Introdução, onde se faz o enquadramento e justificação do tema, se apresenta o problema, se definem e enunciam os objetivos e, se apresentam resumidamente a metodologia utilizada e a estrutura e organização do trabalho.

Capítulo II – Enquadramento Teórico, corresponde à revisão da literatura que permitiu caracterizar o setor do turismo no concelho de Évora e rever os conceitos e principais antecedentes de marketing de serviços, fidelidade, estratégias e programas de fidelização.

Capítulo III – Metodologia de Investigação: capítulo que descreve o tipo de pesquisa e as diversas fases que constituem o desenho da investigação e que permitem alcançar os objetivos propostos. Referenciam-se e caracterizam-se os processos de recolha de informação secundária e primária e o respetivo instrumento de recolha, assim como o tratamento e análise dos dados realizados.

Capítulo IV – Análise dos Resultados: neste capítulo são apresentados, analisados e interpretados, atendendo à revisão da literatura, os principais resultados obtidos na investigação empírica realizada. Estes resultados extraem fundamentalmente os principais elementos obtidos das entrevistas realizadas aos vários diretores de hotel relativamente às principais questões com que foram confrontados.

Capítulo V – Conclusões: neste capítulo são apresentadas as principais conclusões do trabalho, assim como as limitações e as recomendações de pesquisa futura.

Capítulo II – Revisão Bibliográfica

O capítulo contém o enquadramento teórico da temática em estudo apresentando quer o conceito de serviço e das suas características, quer o de marketing de serviços assim como contextualiza o conceito de fidelização e suas principais estratégias e os programas de fidelização. No final, caracteriza ainda o turismo no concelho de Évora.

2.1 Serviços

Neste ponto define-se o conceito de serviços e descrevem-se as suas principais características atendendo quer à importância que estes assumem nas economias desenvolvidas quer à sua predominância no setor da hotelaria. Distinguem-se os conceitos de bens do de serviços, esclarecendo as especificidades e características no setor da Hotelaria. Identificam-se ainda as várias formas de classificar serviços, de acordo com a informação existente na literatura.

2.1.1. Conceito de Serviços

O conceito de serviço assume diversas formas, existindo na literatura grande diversidade de definições que têm evoluído ao longo do tempo. Esta divergência explica-se pelo diferente entendimento dos autores quanto ao tema, sobretudo quando este descreve indústrias que para além de produzirem bens fornecem também serviços (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2013).

Numa perspetiva economicista, os serviços são entendidos como a atividade que resulta de produtos intangíveis (Houaiss, 2007 citado em Mota, 2009). Porém, os serviços podem também ser considerados como ações, processos ou desempenhos, intangíveis na sua essência, mesmo quando associados a produtos físicos (Zeithaml et al, 2013). Segundo Kotler (1998), um serviço por ser considerado como uma experiência transformada que é oferecida ao cliente no espaço e no tempo em que o seu desempenho resulta na troca de valor. Para Lovelock e Wirtz (2006, p.8) *“Um serviço é uma atividade económica que cria valor e proporciona benefícios a clientes em horários e locais específicos, efetuando uma mudança desejada em quem recebe o serviço ou em seu nome.”* Assim, no setor dos serviços, mesmo quando estes são

proporcionados através de produtos, máquinas ou equipamentos, como é o exemplo do transporte aéreo, estes continuam a ser considerados intangíveis em virtude do cliente não poder levar a viagem para casa para a exibir aos amigos (Kahtalian, 2002).

Para a *American Marketing Association* (2013) os produtos englobam serviços e bens. Enquanto a maioria dos produtos engloba atualmente uma componente tangível e uma intangível, os serviços são, na generalidade, intangíveis uma vez que o momento de consumo e de aquisição é coincidente. No entanto, para Hoffman e Bateson (2003), a distinção entre bens e serviços não é uma tarefa simples. Contudo é possível identificar um bem “puro” na sua essência, quando este não esteja associado a um serviço e também identificar um serviço que seja extremamente “puro” quando não acompanhado pela entrega de um bem.

Face ao exposto, os serviços podem ser definidos como o conjunto de todas as atividades económicas em que a produção não resulta em produtos físicos ou na construção de edifícios, sendo estas atividades, na maioria dos casos, consumidas na fase em que são produzidas. Originam assim valor para os clientes em termos de conveniência, diversão, experiências, pontualidade, conforto ou saúde, que correspondem a preocupações intangíveis dos consumidores (Zeithaml et al, 2013).

2.1.2. Características dos Serviços

Zeithaml et al (2013), Lovelock e Wirtz (2006) e Hoffman e Bateson (2003) referem como características específicas dos serviços a intangibilidade, variabilidade, heterogeneidade e perecibilidade, o que torna a atuação do marketing de serviços divergente em relação à dos bens.

2.1.2.1. Intangibilidade

Segundo Kotler (1998), sendo intangíveis os serviços distinguem-se dessa forma dos bens. Embora possam ter elementos tangíveis, os serviços são desempenhos que não podem ser visualizados, sentidos ou tocados como os bens. Através do marketing de serviços, as empresas procuram “tangibilizar” os serviços de forma a dar confiança aos clientes e acrescentar-lhe valor evidenciando características dos mesmos, em ações

designadas como a “embalagem” do serviço (Kahtalian, 2002). Em consonância Tan, Tse, e Wong (2009) afirmam que tangibilizar o intangível possibilita a constituição de evidências e imagens que permitem reforçar a confiança dos clientes na decisão de compra dos serviços antes de os adquirirem, sendo os elementos tangíveis decisivos na sedução e no garante da confiança do cliente. Porém, apenas o serviço fornecido, irá confirmar as características prometidas do mesmo (Kahtalian, 2002).

Para os decisores do marketing, a intangibilidade representa desafios de elevada exigência uma vez que é difícil dar a conhecer aos consumidores a real qualidade dos serviços, ou seja, dificuldades nas tarefas de tangibilizar os serviços, de o “embalar” e de o comunicar aos consumidores. As ações de comunicação acarretam desafios exigentes, com resultados que podem ser imprevisíveis, principalmente ao nível da publicidade e outros meios de comunicação. A definição dos preços é também uma tarefa complicada, pois o verdadeiro custo unitário do serviço prestado é difícil de determinar e a definição da relação de preço qualidade é complexa (Zeithaml et al, 2013).

2.1.2.2. Percibilidade

Os serviços não podem ser guardados, armazenados, revendidos ou reembolsados. Um lugar num avião que não é ocupado ou um quarto de hotel que fique vago não poderá ser usado ou revendido mais tarde (Zeithaml et al, 2013; Bojanic, 2008; Kahtalian, 2002). Já a maior parte dos bens podem ser reembolsados, revendidos e armazenados (Zeithaml et al, 2013). Esta particularidade faz com que seja essencial encontrar um ponto de equilíbrio ótimo entre a oferta e a procura (Mota, 2009). Quer em situações de elevada, quer de baixa procura, os custos fixos mantêm-se, o que se traduz num problema para os hotéis que necessitam de vender face à sua carteira de custos (Tan et al, 2009). Para além disso, os hotéis quando não têm capacidade de resposta a momentos de elevada procura, correm o risco de perder clientes (Kahtalian, 2002). Desta forma, a características da percibilidade é um desafio crucial a enfrentar.

O *Yield Management* é um modelo muito utilizado para contrariar a característica peculiar da perecibilidade. De acordo com este modelo, os hotéis procuram alterar o preço de acordo as variações da procura, maximizando a receita mas, também, adequando a oferta ao perfil dos clientes aumentando-lhes, desta forma, a proposta de valor (Bojanic, 2008).

2.1.2.3. Heterogeneidade

Todos os serviços são prestados de forma diferente cada vez que ocorrem, em virtude do desempenho depender não apenas de quem presta o serviço mas também do cliente (Zeithaml et al., 2013; Kahtalian, 2002). De facto, os funcionários são elementos tangíveis do serviço que, nem sempre conseguem proporcionar o serviço de forma igual e, por outro lado, cada cliente, tem necessidades e desejos únicos. A heterogeneidade resulta da relação entre os clientes e os funcionários e todas as variáveis que acompanham a prestação do serviço (Zeithaml et al, 2013). Logo, quer a intangibilidade dos serviços quer o facto de os clientes participarem no seu processo de produção, dificulta a homogeneidade da sua prestação, variando esta em função da pessoa que presta o serviço e das condicionantes do ambiente (Reid & Bojanic, 2010; Mota, 2009). Por exemplo, no caso de hotéis com níveis de ocupação variada, estas podem incluir desde o alojamento de diferentes tipos de grupos à ocorrência de grandes eventos e, todas estas circunstâncias, afetam a entrega e a qualidade do serviço (Reid & Bojanic, 2010).

Para reduzir a variabilidade dos serviços prestados os hotéis tentam padronizar certas componentes do serviço e formar os funcionários para o prestarem de forma mais homogénea possível (Reid & Bojanic, 2010). Contudo, esta característica também proporciona oportunidades e vantagens para os hotéis como a possibilidade de personalizar e adaptar o serviço conforme as expetativas dos clientes (Kahtalian, 2002).

Para Kahtalian (2002), há um conjunto de questões que representam desafios cujos efeitos negativos os gestores de marketing devem tentar minimizar. São estas, as seguintes: Como será possível prestar o serviço sempre com a mesma qualidade? Como uniformizar o serviço prestado, ou pelo contrário, a opção deverá recair pela liberdade

de ação e reflexão dos funcionários? Como é que as empresas podem garantir que os clientes são tratados da melhor forma possível?

Os recursos humanos são assim um dos fatores críticos de sucesso dos hotéis e é deles que, em grande medida, depende a qualidade do serviço prestado. Desta forma, devem ser estabelecidos padrões mínimos de qualidade dos serviços e investir na formação e competências dos recursos humanos de forma a garantir o melhor desempenho possível do serviço (Tan et al, 2009). Segundo estes mesmos autores, também a monitorização periódica da satisfação do cliente deve ser realizada pelas empresas.

2.1.2.4. Inseparabilidade

Como já referido, os serviços, ao contrário dos bens, são produzidos e consumidos simultaneamente, o que significa que o cliente tem que estar presente quando o serviço está ser produzido, podendo inclusivamente estar envolvido e a observar o processo de produção. Tal situação pode afetar de forma positiva ou negativa a experiência de consumo (Zeithaml et al, 2013; Reid & Bojanic, 2010). Em resultado, o cliente influencia o ambiente onde o serviço é prestado e a sua influência é importante para a realização do mesmo (Kahtalian, 2002). Já a interação que se dá entre o consumidor e o prestador é heterogénea em virtude das distintas experiências de vida e ideias dissemelhantes dos clientes e, conseqüentemente, de presunções e expetativas diferentes (Mota, 2009). Ainda assim, a pessoa que produz o serviço representa um papel fulcral na experiência de consumo do cliente, cuja ação é observada e avaliada pelo mesmo (Zeithaml et al, 2013).

Desta forma as empresas não têm uma segunda hipótese para demonstrarem o seu valor, correndo o risco de perderem clientes. Os serviços têm que ser prestados com qualidade no momento exato em que o cliente assim o solicita (Kahtalian, 2002). A inseparabilidade tem contudo a possibilidade vantajosa de ser possível personalizar o serviço para atender às necessidades individuais de cada cliente (Zeithaml et al, 2013).

2.1.3. Tipos de Serviços

Segundo Reid e Bojanic (2010) a literatura de marketing de serviços apresenta várias formas de os classificar, distinguindo-os por setores de atividade, apesar de não haver uma distinção unânime (Mota, 2009). Os serviços podem ser reconhecidos pelo grau de propriedade (por exemplo, alugado *versus* próprio) pelas características do contato com o cliente ou pela sua constituição de bens tangíveis e serviços intangíveis, nomeadamente quando o serviço se baseia em equipamentos ou pessoas (Judd, 1964; Hill, 1977; Shostack, 1977; Chase, 1978; Thomas, 1978 citados em Reid & Bojanic, 2010). Em alternativa Lovelock e Wirtz (2006) referem a possibilidade de distinguir serviços através da resposta a cinco perguntas fundamentais. Estas focam-se no entendimento do serviço prestado, no nível de relacionamento dos clientes com as organizações, na autonomia que é concedida aos funcionários da empresa no tratamento dos clientes, na essência da procura e prestação do serviço e, por último, na forma como o serviço é entregue ao cliente (Mota, 2009). Lovelock e Wright (1999) apresentam as cinco questões da seguinte forma:

1. Qual é a natureza do serviço prestado?
2. Qual é o tipo de relacionamento que a empresa possui com os seus clientes?
3. Qual o nível de liberdade para a personalização e avaliação da parte de quem presta o serviço?
4. Qual é a essência da procura e da oferta do serviço?
5. Como é que o serviço é entregue?

Para responder à primeira questão importa compreender a quem é que o serviço é dirigido e se os atos inerentes à entrega dos serviços são tangíveis ou intangíveis na sua natureza. No setor da hotelaria e turismo, os serviços são compreendidos como ações tangíveis dirigidas a pessoas que necessitam estar fisicamente presentes durante o processo de entrega do mesmo. Trata-se de uma situação que é diferente da realidade verificada na maioria dos setores dos serviços (Reid & Bojanic, 2010). Logo esta exigência de proximidade no setor turístico obriga a que as empresas tenham em consideração a sua localização face ao seu público-alvo, façam a gestão das evidências físicas e contratem e formem funcionário com boas competências em termos de comunicação interpessoal (Chase, 1978).

O relacionamento com os clientes é um aspecto que está relacionado com a natureza da distribuição do serviço (discreta ou contínua), bem como com o tipo de relacionamento (clientes aderentes ao serviço ou sem relação formal). No caso do turismo, as empresas têm a propensão para seguir ações de transações discretas sem a existência de relacionamento formal ou programas específicos de adesão formais. Contudo existem muitos hotéis que já utilizam programas com o objetivo de criarem uma relação formal com seus clientes e fidelizar os mesmos à sua marca (Reid & Bojanic, 2010).

O grau de personalização prende-se com as particularidades dos serviços, que fazem com que os mesmos sejam passíveis de serem personalizados e com a liberdade de avaliação que é concedida aos funcionários que estão em contato com os clientes para atenderem às suas necessidades específicas. No caso das empresas do setor do turismo, os funcionários não têm em geral muita liberdade de ação no que toca à personalização do serviço, concentrando-se apenas na personalização dos elementos tangíveis que variam em função do serviço oferecido. Por exemplo, os hotéis e restaurantes de luxo, para acrescentarem valor ao serviço entregue aos seus clientes, oferecem “*amenities*” e outras opções como política comum à personalização dos elementos tangíveis (Reid & Bojanic, 2010).

A natureza da procura e da oferta relacionam-se com as flutuações que existem na primeira e as limitações existentes na segunda. No setor do turismo, as empresas lidam quer com o problema da sazonalidade da procura quer com o da sazonalidade dos destinos turísticos e nem sempre têm capacidade para atender à procura, nomeadamente nas “épocas altas” (Reid & Bojanic, 2010). Por esta razão, de acordo com Haley e Inge (2013) muitos hotéis utilizam sistemas de *yield management* como o objetivo de aproximar a capacidade da oferta com o fluxo de procura e maximizar as receitas e a ocupação do hotel. Tentam desta forma “vender o quarto certo, no tempo correto, ao preço correto e ao cliente certo”. A forma como o serviço é entregue é uma questão intimamente associada ao número de pontos de venda dos serviços e à forma como a empresa interage com o cliente, nomeadamente se é necessário ou não a presença física do cliente durante a prestação do serviço. Como já referido anteriormente, uma das exigências do setor de turismo é a presença física dos clientes durante o momento de

prestação do serviço, à exceção das agências de viagem e dos operadores turísticos (Reid & Bojanic, 2010).

2.2 Marketing de Serviços

A *American Marketing Association* (2013) define marketing como sendo *a atividade e os processos que as organizações promovem para criar, comunicar, entregar e trocar produtos que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral*. A estrutura organizacional para o marketing de serviços é idêntica à de marketing para bens tangíveis. Já para Tan et al (2009) marketing pode ser considerado como *uma forma de fazer negócio ou uma filosofia orientada para os consumidores*. As empresas que se regem por esta filosofia colocam as necessidades e desejos dos consumidores como fundamentais, considerando como objetivo último do marketing reter os consumidores.

A abordagem do marketing de turismo é diferente na medida em que lida com bens tangíveis como por exemplo a cama num hotel, mas também, com elementos intangíveis, como sejam as experiências numa viagem e o estatuto social que determina as preferências de alguns consumidores por restaurantes e hotéis de luxo. Esta interpretação do marketing é fulcral para o sucesso das organizações do setor do turismo, dos produtos e dos destinos turísticos (Tan et al, 2009).

2.2.1 Marketing-Mix dos Serviços

Marketing-mix pode definir-se como um conjunto de variáveis controláveis sob as quais as organizações tomam decisões de marketing de modo a criar valor para os clientes e, dessa forma, gerarem proveitos ou atingirem outro tipo de objetivos (*American Marketing Association, 2013*). No que diz respeito à sua composição, Kotler (1998) e a *American Marketing Association* (2013) referem que o marketing-mix assenta em quatro variáveis base também conhecidas por 4 (P's), produto, preço, comunicação e distribuição, as quais podem ser adaptadas tendo em conta as necessidades e

especificidades de cada caso. No marketing de serviços, face às especificidades inerentes do setor anteriormente referenciadas, às quatro variáveis tradicionais do marketing-mix torna-se necessário acrescentar mais três variáveis que são as pessoas, os processos e as evidências físicas (Zeithaml et al, 2013; Mota, 2009).

2.2.1.1. Produto

A noção de produto inclui os bens tangíveis e todos os serviços que proporcionam a criação do produto final. O produto pode assim ser considerado como um pacote de bens e serviços oferecidos de forma integrada. Por exemplo: a venda de um quarto de hotel pode incluir acesso ao centro de *fitness*, à piscina, ao restaurante, a atividades de animação turística ou a serviços de limpeza e lavanderia, entre outros (Reid & Bojanic, 2010). No setor de turismo o produto é maioritariamente composto por elementos intangíveis com predomínio da oferta de serviços sobre a oferta de bens. Os consumidores pagam principalmente pelas experiências e serviços prestados. (Tan et al, 2009).

As decisões ao nível do produto prendem-se fundamentalmente com a variedade, qualidade, *design*, características, nome da marca, integração, serviços de suporte e garantias. As decisões acerca dessas variáveis são efetuadas tendo em consideração as necessidades dos clientes. O produto deve ser disponibilizado oferecendo a maior utilidade para os consumidores a um preço que seja rentável para a empresa que presta o serviço (Reid & Bojanic, 2010).

Pelo facto do produto turístico ser composto, na sua maioria, por elementos intangíveis, as marcas assumem um papel fulcral na certificação e valorização dos produtos e serviços como elementos distintivos que possibilitam a comparação e a distinção entre concorrentes, na mente dos consumidores. Muitas empresas no sector da hotelaria possuem marcas com grande notoriedade cujos produtos e serviços são reconhecidos pelos consumidores. Alguns exemplos são a *Marriott* e a *InterContinental* com imagens e significados diferentes na mente dos turistas. Porque as empresas que atuam no setor dos serviços podem ter diferentes targets ou alvos e posicionamento nos

mercados, cada marca têm a capacidade de gerar um conjunto de expectativas diferentes acerca dos seus produtos e serviços (Tan et al, 2009).

2.2.1.2. Preço

A grande diferença entre os preços dos produtos tangíveis e dos serviços refere-se à capacidade de comparação. Os preços dos produtos tangíveis são mais comparáveis do que os preços dos serviços. Para o consumidor existe uma maior facilidade em memorizar os preços dos bens do que os preços dos serviços (Kotler, 1998). Assim, os preços nos serviços são bastante variáveis e dependentes de uma série fatores. Também nos serviços os custos fixos têm um maior peso do que os custos variáveis. Pode-se por exemplo, comparar os elementos tangíveis de um quarto de hotel mas é difícil comparar os serviços que as empresas oferecem (Kahtalian, 2002).

Face ao exposto, os serviços tendem a permitir uma maior margem de lucro, enquanto os produtos tangíveis, sendo mais facilmente comparáveis, tendem a diminuir essas margens. Contudo, nas condições específicas dos serviços, estes necessitam sempre de apresentar uma qualidade mínima aceitável ao cliente sem a qual este não é válido, independentemente do seu preço. Porque o serviço pode ser considerado dispendioso ou barato em função das expectativas de cada cliente, o preço do serviço depende fundamentalmente da concorrência existente no mercado, da oferta e da procura (Tan et al, 2009).

2.2.1.3. Evidências Físicas

Considera-se ambiente físico (ou virtual), o local onde a empresa disponibiliza valor para os seus clientes e onde se desenrolam as interações, sendo composto por todos os elementos tangíveis presentes na sua comunicação (Zeithaml et al, 2013). Logo, existem elementos que a organização pode controlar (como por exemplo, o atendimento, o conforto, a decoração e, os equipamentos, entre outros) e, outros fatores que estão fora do controlo das organizações (como sejam, a iluminação e segurança exterior e os acessos e trânsito). Também há que ter em conta as condicionantes psicológicas que afetam o cliente no momento do consumo e que podem afetar a sua perceção (Mota, 2009). Quer o aspeto dos edifícios (exterior e interior), quer os locais

de prestação dos serviços, os equipamentos, os colaboradores e, os materiais impressos, entre outros aspetos visíveis, tangibilizam os serviços. É portanto essencial que os profissionais de marketing compreendam a importância desta variável e o seu grande impacto na percepção da qualidade pelos clientes (Zeithaml et al, 2013).

A imagem que os clientes criam das organizações está, assim, conotada à atmosfera que as mesmas proporcionam, quer a nível da apresentação externa quer interna. A aparência externa refere-se à visão que o cliente vai ter da organização ao observá-la de fora, ou seja, a imagem que se tem da vitrina, da fachada, da entrada, da arquitetura, da página web. A apresentação interna compreende a forma estimulante de envolvimento do cliente com a organização que é feita através de diversos elementos, entre os quais, as cores e iluminação, os odores, as paredes, os apelos ao paladar ou ao tato, o som, a comunicação visual, os equipamentos de exposição, a tecnologia, os funcionários e serviços, a largura dos corredores, as características do piso, a temperatura e, o estado de manutenção e limpeza. A apresentação interna é, por conseguinte, composta por elementos que despertam os cinco sentidos. As empresas usam as evidências físicas para clarificar e marcar junto dos seus segmentos-alvo o valor dos seus serviços (Zeithaml et al, 2013).

2.2.1.4. Processos

Como já referido, nos serviços, ao contrário do que acontece na produção de outros bens em que a estratégia de marketing das empresas se concentra apenas no produto final, a produção e o consumo sucedem-se no mesmo momento (Zeithaml et al, 2013). Segundo Kahtalian (2002) a “fusão” destas duas etapas provoca reações que influenciam negativamente ou positivamente a percepção dos clientes, tornando essencial aos responsáveis pela gestão de marketing, entender e analisar o desenvolvimento de todas as fases do processo produtivo. Estas fases incluem:

- O BackOffice, tornando executável a disponibilização do serviço;
- A Prestação do serviço propriamente dito que, no caso do setor da hotelaria e do turismo, carece obrigatoriamente da presença física dos consumidores; e,

- O plano de comunicação da organização que pode possuir um carácter formal (por exemplo através de publicidade e de relações públicas) ou informal (através do funcionários) (Zeithaml et al, 2013).

2.2.1.5. Distribuição

Os canais de distribuição nos serviços são curtos e as empresas objetivam a melhor localização possível tendo em consideração os seus mercados-alvo. Por essa razão, muitos hotéis, a título de exemplo, localizam-se junto de aeroportos, de centros urbanos, de cidades património da humanidade, de centros industriais e, de atrações turísticas (Tan et al, 2009).

Assim, no processo de planeamento estratégico no que respeita à distribuição, as empresas devem ter em consideração o tipo de canal, a localização, a variedade, a área de cobertura, o inventário e o transporte (Reid & Bojanic, 2010). No caso dos estabelecimentos hoteleiros a localização é um fator crítico de sucesso, determinado pelos produtos e serviços oferecidos. Por exemplo, os hotéis e *resorts* de luxo tendem a localizar-se nas principais cidades do mundo e/ou nas principais estâncias turísticas de forma a conseguirem angariar clientes com maior poder de compra e maior disponibilidade para pagarem por produtos e serviços *premium* (Tan et al, 2009).

A internet trouxe inúmeras oportunidades de comercialização e distribuição dos serviços. Operadores turísticos online como por exemplo a Booking, a Expedia e a Travelocity são cada vez mais procuradas pelos clientes, proporcionando aos hotéis e restaurantes formas alternativas de venda dos serviços (Reid & Bojanic, 2010).

2.2.1.6. Comunicação

Ter um produto de qualidade não é suficiente se os consumidores não tiverem conhecimento da sua existência nem acesso ao mesmo. Assim, as ações de comunicação devem permitir alcançar um determinado alvo, fazendo com que os consumidores tenham conhecimento dos produtos e pretendam adquiri-los (Tan et al, 2009).

Para colocar os produtos no mercado existem ferramentas de comunicação que devem ser consideradas pelas empresas, tais como a publicidade, as promoções de venda e o merchandising, as vendas pessoais e as relações públicas. Todas têm vantagens e desvantagens, cabendo às organizações tomar decisões tendo em consideração a natureza do seu produto, a imagem de marca e o estágio do ciclo de vida (Tan et al, 2009). As empresas de turismo determinam, na generalidade, as ferramentas de comunicação tendo em consideração o seu mercado de atuação (Reid & Bojanic, 2010).

No séc. XXI a internet tem-se assumido com um dos principais veículos transmissores de informação entre as empresas e os clientes através dos seus diferentes meios, desde o website da empresa, às redes sociais, passando pelo correio eletrónico, pelos fóruns e pelos blogues. A aderência em massa, a nível global, às redes sociais pela maioria dos cibernautas, fez com que as empresas as assumissem como instrumentos de referência para comunicarem com os clientes. A utilização destes meios possibilitou às marcas comunicarem de forma mais interativa e utilizarem um estilo de comunicação mais informal e com maior proximidade em relação ao consumidor, que não era possível através dos meios tradicionais (Melo, Silveira, Felizola, & Ferreira, 2011).

Porém, as redes sociais trouxeram inúmeros desafios às marcas, nomeadamente: i) a exigência de um contacto permanente com informação relevante para os consumidores; ii) a capacidade em comunicar ideias, valores e o posicionamento da marca; iii) a necessidade de existir uma estratégia na área do marketing digital tendo em consideração o rumo e os objetivos definidos e que considere os diversos meios existentes na web atendendo ao seu público-alvo; e, iv) a criação de uma estratégia de gestão de crise que permita evitar e diminuir o impacto das crises nas redes sociais, uma vez que, uma crise mal gerida, manifestada pela insatisfação e comentários negativos em grande dimensão, poderá originar uma imagem negativa da marca e, em consequência, a perda de muitos clientes (Teixeira, 2011).

2.2.1.7. Pessoas

Os recursos humanos são sem dúvidas uma das variáveis mais importantes na área dos serviços devido à importância que assumem enquanto elementos diferenciadores do

serviço oferecido, através da interação que fundem com os clientes desde o momento da conceção à prestação. Já a interação estabelecida entre os funcionários e os clientes permite recolher recomendações para a melhoria da qualidade do serviço prestado (Zeithaml et al, 2013). Assim, a orientação de marketing das organizações deve assumir uma estratégia de recursos humanos, que aposte na qualificação e motivação dos colaboradores de forma a prestar o melhor serviço possível ao cliente (Mota, 2009).

Dadas as especificidades do sector dos serviços, onde o produto é “produzido” e “consumido” ao mesmo tempo, será necessário que os funcionários provoquem uma impressão positiva ao cliente e sejam o elemento diferenciador do produto prestado, uma vez que a qualidade do serviço é um dos elementos mais importantes para a fidelização de clientes (Tan et al, 2009). Por conseguinte, os funcionários devem estar envolvidos em todo processo da organização, sabendo que o primeiro contato com o cliente é bastante importante para a satisfação do mesmo. Por exemplo, no funcionamento de um hotel, a receção constitui-se como a “cara” do hotel, sendo a qualidade do atendimento dos empregados da primeira linha que vai condicionar a perceção do cliente acerca do serviço prestado (Mota, 2009).

2.3 Fidelidade: Conceito e Antecedentes

O conceito de fidelidade tem sido muito debatido nos últimos trinta anos, existindo opiniões divergentes no que concerne à sua dimensionalidade e medição (Bennett e Bove, 2002). Existem três correntes opostas de pensamento que abordam a temática da Fidelidade de clientes: a “Visão Comportamental”, a “Visão Atitudinal” e a “Visão Composta”.

Segundo Liang (2008) a fidelidade a um objeto, marca, serviço ou empresa é demonstrada pela propensão de aquisição do mesmo em termos comportamentais ou pela atitude demonstrada. De facto, no marketing de serviços, a duração da utilização do serviço e a repetição na compra da marca permitem medir a retenção da marca, segundo a visão comportamental. No entanto, segundo a visão atitudinal, esta definição não consegue explicar como é que a fidelidade do consumidor se desenvolve e se modifica. Pelo contrário, a fidelidade do consumidor explica-se pelo envolvimento psicológico,

preferência e generosidade do mesmo para com um dado produto ou serviço (Kim & Jeong, 2004).

A definição que reúne maior consenso entre os investigadores é a apresentada por Oliver (1999), que se enquadra numa visão composta, onde a importância da atitude e do comportamento se traduzem no conceito de fidelidade, definindo-o como sendo um compromisso intenso assumido que leva a que o consumidor repita de forma persistente a aquisição de uma determinada marca que reúne a sua preferência e confiança. Mesmo que a realidade situacional se altere ou haja esforços de marketing por parte da concorrência a fim de alterar comportamentos, os consumidores manter-se-ão fiéis à marca e não alterarão os seus comportamentos de compra. O autor alerta contudo que essa ligação emocional à marca é extremamente difícil de ser alcançada por parte das empresas. De facto, segundo Gilmore (2002) a tarefa mais difícil e mais importante das marcas é a sua capacidade de fidelizar clientes.

De acordo com Sohail (2012) a fidelidade proporciona a retenção do cliente e/ou um passa-a-palavra positivo. De facto a fidelidade permite às empresas aumentar as receitas, uma vez que os clientes fiéis adquirem os produtos com frequência, experimentam novos produtos e serviços da marca, recomendam os produtos e serviços a outros consumidores e proporcionam à empresa recomendações para a melhoria dos produtos ou serviços uma vez que dão opiniões sinceras acerca do valor dos mesmos (Reichheld e Sasser, 1990). Boora e Singh (2011) referem outros benefícios da fidelidade como o facto dos consumidores leais serem menos sensíveis a variações do preço o que permite às empresas reduzir as despesas na atração de novos clientes.

Segundo Al-Rousan, Ramzi, e Badaruddin (2010) nem todos os clientes satisfeitos devem ser fidelizados e nem todos os clientes que repetem de forma prolongada a aquisição do produto se encontram verdadeiramente fidelizados. Pode parecer que se encontram fidelizados mas na realidade optam por uma determinada empresa ou marca por falta de alternativas e/ou pelas barreiras existentes. Assim, torna-se importante diferenciar os clientes da empresa, em relação à sua maior propensão em serem fidelizados e conseqüente maior oferta de valor para a organização e os não fidelizados que, naturalmente, oferecem menor valor à empresa. Estratégias específicas de

fidelização devem ser desenvolvidas apenas para o primeiro grupo de clientes (Pereira & Bastos, 2009).

2.3.1 Antecedentes da Fidelidade

A revisão da literatura e investigação na área do marketing acerca dos antecedentes da fidelidade de clientes permite dividi-los em quatro grupos (Boora & Singh, 2011) :

- 1- As características do ambiente;
- 2- As características do relacionamento didático;
- 3- As características do consumidor; e
- 4- A perceção do consumidor em relação ao marketing da empresa.

As características do ambiente compreendem a competitividade do mercado, os custos de mudança percebidos (Jones, Mothersbaugh & Beatty, 2000) e as mudanças tecnológicas, legais ou do ambiente (Parasuraman & Grewal, 2000).

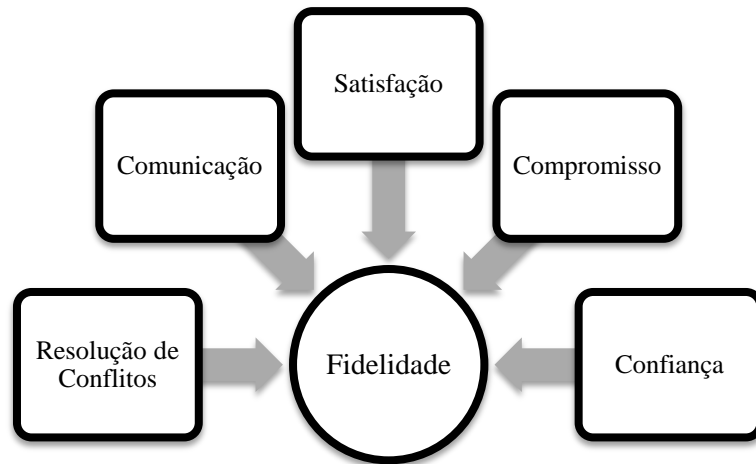
As características do relacionamento didático compreendem as normas partilhadas na sociedade, como a solidariedade, a reciprocidade, a flexibilidade, a resolução de conflito (Gundlach, Achrol, & Mentzer, 1995), a igualdade (Oliver & Swan, 1989), a proximidade espacial e a duração do relacionamento (Price et al, 1995 citado em Boora & Singh, 2011).

As características do consumidor compreendem as tendências e a propensão para o relacionamento (Ganesh, Arnold, & Reynolds, 2000) e, a propensão para o consumo (Lichtenstein, Netemeye, & Scot, 1995)

A perceção do consumidor em relação ao marketing da empresa compreende a satisfação global com o produto ou serviço (Oliver, 1997), a confiança do desempenho e a benevolência (Ganesan, 1994), a profundidade ou o valor de comunicação (Morgan & Hunt, 1994), a imagem de marca (Anderson & Weitz, 1989), a qualidade da relação, (Crosby, Evans, & Cowles, 1990), e a satisfação do relacionamento (Morgan & Hunt, 1994).

Boora e Singh (2011) e Sohail (2012), tendo em consideração resultados de investigações prévias, assumem nos seus trabalhos que os principais antecedentes da fidelidade de clientes são a satisfação do consumidor, a comunicação, o compromisso, a confiança e a resolução de conflitos (Figura 1).

Figura 1 – Antecedentes da Fidelidade



Fonte: Adaptado de Boora e Singh, 2011

2.3.1.1. Satisfação e Fidelidade

Segundo Spreng, Mackenzie, e Olshavsky (1996), um dos desígnios do marketing é satisfazer as necessidades dos clientes e conseguir dessa forma comportamentos de consumo de longa duração por parte dos consumidores. Entende-se satisfação como sendo uma resposta emocional de um cliente quando avalia as diferenças entre as expectativas sobre o serviço e a percepção do desempenho real (Al-Rousan et al, 2010). Já Oliver (1997) refere que a satisfação deve ser definida tendo em consideração a componente afetiva e a cognitiva, ou seja, a forma como o consumidor reage após consumir o serviço ou produto. Satisfação pode ser também entendida como uma avaliação positiva feita acerca do produto ou serviço que, apesar do cliente ficar satisfeito, pode não implicar a repetição do consumo nem a recomendação positiva da marca (Bowen & Shoemaker, 1998). Por exemplo, os clientes de um hotel podem ficar satisfeitos com os serviços prestados porque corresponderam às suas expectativas mas tal

não significar que retornem ou que os recomendem aos seus familiares e amigos (Shoemaker & Lewis, 1999). Isso explica-se porque cada cliente tem expectativas e necessidades diferentes. Enquanto uns podem escolher na próxima viagem um hotel diferente, consoante viagem em negócios ou em lazer com a família, outros procuram a novidade, são sensíveis ao preço ou buscam promoções e oportunidades de bons negócios e, ainda outros, simplesmente, não são estimulados a voltar (Mingnet, 2003).

Se o desempenho do serviço ou produto for ao encontro das expectativas ou exceder as mesmas, o consumidor ficará satisfeito ou muito satisfeito. Marcos (2009) refere que elevados níveis de satisfação poderão resultar na compra repetida e na recomendação da marca por parte dos clientes. Caso ocorra o inverso o cliente ficará insatisfeito. A satisfação dos consumidores está intrinsecamente relacionada com as expectativas e a perceção da qualidade do serviço ou produto. Expectativas que, por parte dos consumidores, são criadas face às suas necessidades, valores, experiências passadas e informação que possuem do produto (Al-Rousan et al, 2010).

Segundo Anderson, Fornell, e Lehmann (1994) citados em Park (2009) a satisfação global do consumidor é avaliada tendo em consideração a experiência de consumo com a quantidade de produtos ou serviços adquiridos ao longo do tempo. Já a qualidade percebida é avaliada através de experiências anteriores de consumo, seja ao nível da qualidade do produto percebido seja ao nível do serviço (Al-Rousan et al, 2010). Da mesma forma, o valor percebido é a avaliação global feita pelo cliente em relação à qualidade de um produto, baseado na perceção que tem em comparação com o que é fornecido ao mesmo (Yu et al, 2005). Assim, o cliente considera que um serviço tem elevado nível de qualidade quando reconhecer que o mesmo possui valor superior comparativamente a experiências anteriores de consumo. Também a sua perceção acerca da forma como o serviço deve ser desempenhado contribui para a atribuição de valor (Rootman, 2006).

Embora a satisfação esteja intrinsecamente relacionada com a fidelidade dos clientes (Taylor, Celuch, & Goodwin, 2004), um cliente satisfeito não significa que se encontre fidelizado (Mingnet, 2003). Ainda assim, até um determinado nível, a fidelidade do cliente aumenta exponencialmente com o aumento do nível de satisfação

(Oliver et al,1992, citados em Boora & Singh, 2011). Desta forma, apesar de relacionados, em virtude da satisfação contribuir para a fidelização, estes são conceitos distintos (Oliver et al, 1992, citados em Boora & Singh, 2011).

2.3.1.2. Confiança e Fidelidade

A literatura de marketing de relacionamento tem indicado diversas definições do significado de confiança (Sohail, 2012). Marková e Gillespie (2007) referem que a confiança existe quando uma pessoa ou entidade está preparada para crer nas ações de outrem, estabelecendo uma ligação que é projetada com perspectivas de relacionamento futuro. Já Crosby et al, (1990) referem que a confiança se encontra associada ao sentimento de esperança do consumidor de que o desempenho do serviço no futuro seja de elevada qualidade e irá ao encontro das suas expectativas. Para Gutierrez (2000) a confiança trata-se de uma segurança emocional que leva uma pessoa a pensar que a responsabilidade pertence a outrem e, caso ocorra algo de mal, essa parte irá preocupar-se em resolver a situação.

Sohail (2012) conclui, com base nas inúmeras definições de confiança existentes na literatura, que a intimidade e a proximidade são elementos preponderantes na definição de confiança. Desta forma, os consumidores acreditam que a marca na qual depositam a sua confiança e onde se reveem não irá tomar ações que os desiludam, nem gerar sentimentos negativos e contraditórios (Anderson & Narus, 1990). Em consonância, outros estudos empíricos revelaram que altos níveis de confiança podem gerar relações de sucesso (Schumacher, 2006), sendo a confiança na marca fundamental para uma relação de longa duração com os consumidores que afeta a sua fidelidade (Matzler, Krauter, & Bidmon, 2008). Confiança é, assim, um fator importante que influencia a relação de compromisso e a fidelidade do consumidor. Quando a marca consegue ter a confiança do consumidor, leva-o a acreditar que vai receber um conjunto de benefícios através da compra repetida da mesma (Vuuren, Lombard, & Tonder, 2013). Estando a fidelidade do consumidor relacionada com a confiança e com a coerência dos valores afetos à marca, esta é determinante na satisfação e fidelização dos consumidores (Aydin & Ozer, 2005).

Tsaur, Chiu, e Wang, (2006) sustentam a importância das empresas investirem no aumento da confiança dos consumidores como fator determinante do estabelecimento de relações duradouras entre ambos. Apenas quando os benefícios percebidos são superiores aos custos para adquirir o produto ou serviço é que o cliente estará disposto a adquiri-lo (Vuuren et al, 2013). Satisfação, qualidade e valor são assim os benefícios que os clientes procuram enquanto as empresas buscam relações de longa duração e rentáveis com os clientes (Wetsch, 2005).

2.3.1.3. Compromisso e Fidelidade

Para se alcançar uma relação de valor, Moorman, Gerald, e Rohit (1992) referem que é necessário um grande desejo, sendo o compromisso uma questão central na teoria de Marketing Relacional (Berry & Parasuraman, 1991). Assim, para se construir uma relação duradora, o compromisso é fulcral. Só com um compromisso assumido é que se conseguem manter as relações (Sohail, 2012; Vuuren et al, 2013). Yu-Te (2012) refere que o compromisso assume dessa forma um papel determinante na fidelização de clientes, porém chama também a atenção para o fato do compromisso ser superior por parte dos consumidores que acreditam que recebem mais valor no relacionamento. Segundo Ibrahim e Najjar (2008) as relações são construídas através da confiança mútua que existe e, por outro lado, a necessidade das pessoas em se comprometerem origina as relações. Dessa forma, relações de sucesso são esperadas quando existe um grande comprometimento (Cai, 2004). Liang e Wang (2005) assumem que o compromisso e a qualidade do relacionamento determinam o comportamento do consumidor na repetição de compra, tendo os consumidores comprometidos maior propensão a consumir porque sentem a necessidade e o dever para com o compromisso (Plessis, 2010).

2.3.1.4. Comunicação e Fidelidade

Pode-se definir comunicação como a capacidade de transmitir informação formal e informal oportuna e de confiança (Sohail, 2012). Assim sendo a comunicação é fulcral para a fidelização de clientes uma vez que permite manter contato com clientes importantes, transmitir informação oportuna e de confiança acerca do serviço e das alterações do mesmo e defender a imagem da marca caso ocorra algum problema com a

entrega do serviço (Boora & Singh, 2011). Em consonância, Moore (1998) refere que uma comunicação correta é a chave para evitar conflitos nos relacionamentos. Logo a comunicação permite sensibilizar os consumidores, alterar comportamentos e preferências e convencer os mesmos a tomar a decisão de adquirir os serviços (Ndubisi & Chan, 2005).

Desta forma a comunicação assume um papel fundamental no Marketing Relacional, sendo determinante na fidelização de clientes, como comprovado através de evidências empíricas (Sohail, 2012). No entanto quanto maior for a amplitude e o valor do modelo de comunicação, mais forte será o relacionamento entre a empresa e o consumidor (Lambert, Emmelhainz, & Gardner, 1996).

2.3.1.5. Gestão de Conflitos e Fidelidade

Dwyer et al. (1987) citado em Boora e Singh (2011) assumem que a gestão de conflitos é a capacidade para evitar potenciais conflitos, resolver situações, reclamações e outro tipo de discórdias sem que daí surjam consequências gravosas para a empresa, e caso as mesmas ocorram, sejam apresentadas soluções para resolver os problemas criados e prevenir futuros. A gestão de conflitos exige da parte das empresas uma atuação de análise cuidadosa da situação e de escolha da melhor abordagem para a resolver, evitando eventuais consequências danosas (Rahim, 2000). Exige também dos funcionários que prestam os serviços, capacidade para lidar com situações de conflito e de gerir as reclamações dos clientes, ambos aspetos importantes para a fidelização dos mesmos (Sohail, 2012). Uma relação considerável entre tratamento de conflitos e fidelização de clientes foi encontrada por Ndubisi e Chan (2005).

A probabilidade dos consumidores gerarem comportamentos de conflitos depende dos graus de satisfação antecedentes ao momento do conflito, das relações já existentes com a empresa, dos valores dos investimentos, da confiança que os consumidores depositaram nos relacionamentos e, das avaliações das alternativas existentes no mercado (Rusbult, 1988 citado em Boora & Singh, 2011).

Pode assim concluir-se que existe uma relação de causa e efeito entre a satisfação, confiança, compromisso, comunicação e gestão de conflitos e a fidelidade dos clientes. Estes antecedentes são aliás assumidos como os fatores fundamentais que as empresas podem e devem gerir com o objetivo máximo de fidelizar clientes (Sohail, 2012).

2.4 Estratégias de Fidelização

Conseguir a fidelidade do cliente de forma duradoura exige às empresas de hotelaria investir em estratégias focadas nesse objetivo e, não somente, no volume de vendas de diárias ou nos pacotes turísticos (Begnini, 2006; Sobrinho, 2007). De facto, a fidelização de clientes permite o crescimento das quotas de mercado, lucros, referências e vantagens competitivas (Tepeci, 1999).

Para Mintzberg, Lampel, Quinn, e Ghoshal, (2006) existem cinco definições para estratégia, todas interligadas, que simplificam a interpretação que lhe deve ser dada. Assim estratégia deve ser entendida como:

- I. Um plano, numa lógica de meios para atingir um fim;
- II. Um padrão, solidamente consistente num passado e presente com projeção para um futuro eficaz;
- III. Uma posição ocupada coerentemente num segmento de mercado onde o produto ou serviço em questão opere;
- IV. Uma perspetiva no que concerne à execução; e,
- V. Um truque que será a tónica essencial para fazer face à concorrência.

No que diz respeito à definição de estratégia de marketing, Kotler e Keller (2006) abordam a estratégia na perspetiva de um plano traçado para alcançar os objetivos da empresa. Já para Ferrell e Hartline (2005) a estratégia de marketing inclui a combinação coerente de diferentes atividades e ações que as marcas utilizam para satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores e atingir os objetivos formulados.

Com base nas definições de estratégia apontadas por Kotler e Keller (2006) e por Mintzberg et al (2006) considera-se, no contexto do presente trabalho de investigação,

estratégia de marketing enquanto plano, numa lógica de definição e operacionalização dos meios para atingir os objetivos de marketing da organização.

Fader (2012) desenvolve no seu trabalho de investigação a estratégia de marketing ou filosofia que ele denomina por "customer centricity" que em português poderá ser traduzido por foco no cliente certo. Esta filosofia pode ser aplicada às estratégias de vendas, às estratégias de fidelização e as estratégias de desenvolvimento. Segundo Fader (2012, p.62) "*Customer centricity is about targeting the right customers in the right way to generate the right results*". Esta filosofia compreende que todos os clientes são diferentes e pretende tirar partido das oportunidades que advém da heterogeneidade dos mesmos. Assim as empresas devem alinhar os seus produtos e serviços com as necessidades e desejos atuais e futuros dos clientes com maior valor. A estratégia pretende como objetivo maximizar o valor financeiro desses clientes no longo-prazo.

Segundo Fader (2012) "Customer centricity" consta na identificação dos clientes com maior valor e em executar todas as ações possíveis de marketing para os reter e conseguir ganhar a maior quantidade de dinheiro com os mesmos, e em conseguir distinguir esses clientes através das suas características chaves, de forma a desenvolver também estratégias de vendas para captar clientes com características semelhantes. Pois serão este tipo de clientes que darão uma vantagem competitiva às empresas e que farão com que as mesmas possam ultrapassar as empresas concorrentes.

Em relação às estratégias específicas de fidelização, podem ser consideradas principalmente três tipos de estratégias. Nomeadamente, Marketing Relacional, Marketing One-to-One e CRM ("customer relationship management"), embora esta distinção não seja clara nem unânime por o Marketing One-to-One e o CRM poderem ser considerados como ferramentas do Marketing Relacional. Os três tipos de estratégias possuem em comum a finalidade de fidelização, de retenção de clientes e de gerar recomendações positivas por parte dos clientes através do passa-a-palavra. Porém, diferenciam-se nos meios que utilizam para atingir esses fins. Enquanto o Marketing Relacional pretende gerir as relações de forma popularizada com os clientes e stakeholders (funcionários, fornecedores, acionistas). Já o Marketing One-to-One procura a individualização e personalização da oferta para os clientes, com vista à

diferenciação de cada cliente ou grupo de clientes tendo em conta as suas especificidades (Peppers, Rogers, & Dorf, 2001).

Com o desenvolvimento e a evolução das tecnologias de informação e comunicação, surgiram as estratégias de “customer relationship management” (CRM). Segundo Kotler e Armstrong (2007), a gestão do relacionamento com o cliente (CRM) envolve a adequada gestão e armazenamento das informações referentes aos clientes individuais e a gestão da comunicação informal entre os funcionários e os clientes. As estratégias com base em programas de CRM têm como objetivo entender verdadeiramente os clientes, de forma a construir uma relação que consiga a fidelização dos mesmos.

Quanto às etapas para elaborar uma estratégia de fidelização, estas incluem, entre outras, estudos prévios do comportamento do consumidor, através, por exemplo, de bases de dados eficientes, definição de objetivos, decisões sobre segmentar os clientes e sobre o posicionamento a adotar, gestão das relações com os clientes, operacionalização das ações e, definição de programas de relacionamento que levem à fidelização dos clientes (Pereira & Bastos, 2009).

Seja através do CRM ou do Marketing One-to-One, as estratégias de fidelização assentam assim no Marketing Relacional.

2.4.1. Marketing Relacional

O Marketing Relacional pretende criar, estender e manter relações com os clientes e com os restantes parceiros. O principal objetivo do Marketing Relacional é a fidelização de clientes (O'Malley & Prothero, 2002).

Considera-se que existem seis diferentes vertentes nas quais as empresas devem constituir relacionamentos para aumentar o valor para o cliente (Payne, Christopher, Clark, & Peck, 1995). Assumem-se os seguintes tipos de relacionamentos: i) o relacionamento interno (relações mantidas entre a empresa e os seus funcionários), ii) o

relacionamento de referência (relacionamento com pessoas que recomendam a empresa aos clientes), iii) o relacionamento de influência (relacionamento entre a empresa e as organizações que têm poder no mercado), iv) o relacionamento com os funcionários (relacionamento entre a empresa e os potenciais funcionários), v) o relacionamento com os fornecedores (relacionamento entre a empresa e as organizações que fornecem as matérias primas necessárias para a disponibilização do produto) e, vi) o relacionamento com os clientes (relacionamento entre a empresa e quem compra os produtos da mesma) (Payne, Christopher, Clark, & Peck, 1995).

No relacionamento com os clientes, Newell (2000) distingue estes em dois tipos: os clientes transacionáveis e os clientes de relacionamento. Enquanto os primeiros tem pouca propensão a ficarem fidelizados, facilmente trocam de marcas conforme os benefícios financeiros e são sensíveis aos preços, já os clientes de relacionamento procuram compromissos com as marcas e consequente fidelização mostrando menos sensibilidade ao fator preço. Desta forma, nem todos os clientes devem ser objeto de tentativas de fidelização face à limitação de recursos. Para os clientes transacionáveis as empresas deverão apenas adotar uma estratégia de marketing de vendas (Bicalho, 2002). Assim, podem as empresas alterar o seu comportamento e, ao invés de adotarem estratégias de marketing orientadas apenas para as vendas para todo o tipo de clientes, podem adotar também estratégias de Marketing Relacional especificamente para os clientes de relacionamento (Sobrinho, 2007).

Já Fader (2012) refere que apesar dos clientes transacionáveis, que ele denomina por “restantes clientes”, serem menos importantes, os mesmos não deverão ser esquecidos, deverão as suas necessidades e desejos ser satisfeitas, e as empresas devem pretender que eles continuem a adquirir produtos e serviços, desde que não causem problemas e as empresas não tenham que gastar mais um centavo do que o estritamente necessário com os mesmos.

Para os “restantes clientes”, para além de fornecer a qualidade do serviço normal, as empresas não deverão praticar esforços extras para que os mesmos retornem, nem se deverão preocupar com os mesmos. Pois apesar de no curto-prazo este tipo de clientes representar a maioria, sendo as suas receitas importantes para financiar as ações de

marketing com os clientes importantes e para oferecer segurança, estabilidade e escala às empresas, já no longo-prazo serão os clientes importantes que irão gerar maiores receitas dos que as atuais às empresas (Fader, 2012).

2.4.2. Marketing One-to-One e CRM

O Marketing One-to-One procura a individualização, a personalização e a consequente diferenciação dos clientes e da oferta de produtos e serviços (Peppers et al, 2001). Assim importa que as empresas conheçam muito bem quem são os seus consumidores, as suas necessidades, valores e expectativas assim como o modo a poderem entrar em contacto com os mesmos (Peppers et al, 1999). Devendo os clientes ser diferenciados tendo em consideração os diferentes valores e necessidades, as empresas tendem a encontrar formas de aumentar a interação com esses clientes e manter o relacionamento com base nos conhecimentos que detêm dos mesmos (Luke et al, 2005).

Segundo Fader (2012) todos os clientes são diferentes e deverão ser tratados de forma individualizada e diferenciada. A heterogeneidade dos clientes faz com que seja necessário distinguir os clientes pelo seu valor individual que representam para a empresa e aproveitar as oportunidades que daí advém. Pois os clientes não têm sempre razão como geralmente é referido, mas já o cliente importante tem sempre razão. Pois não há clientes iguais, uma vez que produzem diferentes valores para a empresa. Há clientes bons e os restantes.

Assim, as empresas devem centrar as suas ações em descobrir quais são os clientes com maior valor e aplicar os seus recursos não apenas para compreender quais os seus desejos e necessidades, mas também para entregar aquilo que eles pretendam, e por extensão criar uma relação estável, lucrativa e ainda com maiores proveitos no futuro (Fader, 2012).

Como consequência das necessidades crescentes das empresas comunicarem com um maior número de clientes e do advento de suportes e ferramentas tecnológicas, como o CRM, que possibilitaram a adoção dos princípios do Marketing One-to-One e do

tratamento individualizado de clientes suportados por uma ferramenta tecnológica, as práticas de Marketing One-to-One têm vindo a decrescer. Quanto ao CRM, fruto das inúmeras funcionalidades destes sistemas que permitem inclusive a segmentação de clientes, tem vindo a expandir-se (Sobrinho, 2007).

CRM não é um conceito coerente entre a comunidade científica podendo ser definido como um processo, uma estratégia, uma filosofia e, uma capacidade ou ferramenta tecnológica (Zablah, Danny, & Wesley, 2004). Segundo (Zineldin, 2006) as empresas encaram o CRM como uma forma eficaz de manter uma base de dados com informação atualizada que permite perceber as preferências dos clientes, traduzindo-se numa vantagem competitiva face aos concorrentes. De tal forma assim é que as principais cadeiras hoteleiras como a *Hilton Hotels Corporation*, *Choice Hotels International* e *Carlson Hospitality Worldwide* investem quantias elevadas em sistemas de CRM e tecnologias de armazenamento de informação cada vez mais sofisticados. Estes sistemas permitem-lhes obter e cruzar um conjunto de informações privilegiadas que são utilizadas no desenvolvimento dos seus planos de marketing e na comunicação com os clientes, (Songini, 2001).

Já Fader (2012) refere que CRM poderá ser definido como sendo uma manifestação direta da filosofia empresarial do “customer centricity”. CRM representa a parte da frente dos esforços da empresa para reunir informações e melhorar o conhecimento acerca das características únicas e o valor espectável dos seus clientes foco e a utilização dessas informações para aplicar de forma eficiente os seus recursos.

Por conseguinte o CRM possui uma dimensão forte de índole tecnológica que permite uma maior interação com os clientes, sendo utilizada para conhecer os consumidores e para influenciar os seus comportamentos através de uma comunicação interativa garantindo, desta forma, maiores probabilidades de retenção, fidelidade e retorno financeiro. Como já referido, o CRM associa os fundamentos do Marketing One-to-One e a informação importante sobre as necessidades, desejos e características individuais de cada cliente a uma base de dados para onde são transferidas todas essas informações e que, de forma inteligente, produz o perfil de cada cliente, cujas expectativas, se procuram antecipar e exceder (Bretzke, 2000). As estratégias de CRM

são assim definidas com base na utilização de um software que armazena uma grande quantidade de informações acerca dos clientes, permitindo o seu cruzamento e, dessa forma, possibilitando a sua segmentação de acordo com critérios associados aos seus hábitos, preferências e frequência de consumo (Pereira & Bastos, 2009).

Segundo Fader (2012) para que a implementação da filosofia de “customer centricity” tenha sucesso, é necessário que as empresas invistam em tecnologia de CRM e em capital humano para pesquisarem e guardarem informações acerca dos clientes importantes. As empresas terão que ser mais flexíveis, e com uma capacidade resposta mais célere para com esses clientes.

Para Fader (2012) As empresas que terão maior sucesso nos próximos anos e décadas serão as que aplicarem os seus recursos não apenas para compreender os seus clientes mais fiéis e comprometidos, mas também para fazer esforços em servir esses importantes clientes de uma forma única que os faça sentir como especiais, mas igualmente consigam maximizar o seu valor para a empresa.

A maioria das empresas ainda não adotou uma filosofia de “customer centricity” sustentada nas novas tecnologias, e com isso provavelmente estarão a perder muito dinheiro, mesmo as mais bem-sucedidas (Fader, 2012).

Por exemplo: Muitos dos clientes fiéis à marca Starbucks pedem frequentemente os mesmos pedidos, e provavelmente no estabelecimento que frequentam regularmente, os funcionários no mínimo conhecerão os hábitos de consumo dos seus clientes. Porém caso os clientes se desloquem a outra loja da marca que não costumem frequentar, já não terão acesso ao mesmo tratamento personalizado, serão tratados como clientes recentes. Ora caso fossem tratados da mesma forma em todas as lojas da marca, provavelmente ficariam ainda mais fidelizados à marca, a marca conseguiria maximizar as suas receitas com os mesmos, e os clientes promoveriam com maior frequência através do passa-a-palavra os serviços da empresa (Fader, 2012).

Moore (1998) de forma semelhante identifica também a capacidade do sistema CRM em diferenciar clientes de acordo com o valor efetivo que representam para a

empresa, ou seja, clientes com maior e menor valor. Também é possível avaliar o índice de fidelidade e distinguir os clientes que compram com maior frequência mas gastam menos daqueles que adquirem o produto com menor frequência mas despendem um valor mais elevado. Também Pereira e Bastos (2009) consideram estas informações fundamentais para os decisores de marketing criarem estratégias de fidelidade dos clientes com maior propensão a ficarem fidelizados. Nomeadamente, os que consomem com maior frequência mas menor valor ou os que consome esporadicamente mas com um valor mais alto para a empresa.

Segundo Fader (2012) uma forma de compreender o valor de cada cliente é através do Customer Lifetime Value (CLV). CLV é definido como sendo o valor atual e futuro do fluxo de caixa associado a cada cliente. Não sendo uma questão simples de responder, é importante compreender qual o valor futuro de cada cliente. Neste cálculo terá que ser incorporado também os custos diretos de aquisição de cada cliente. A utilização do CLV não permite conseguir resultados precisos mas sim previsões, pois é impossível saber exatamente qual o valor futuro de cada cliente. Dessa forma torna-se fulcral a existência de informação precisa, atual e disponível sobre os clientes de forma a ser possível efetuar este tipo de previsões (Fader, 2012).

Porém em empresas onde não seja necessário a existência de contratos formais para aquisição de serviços ou produtos torna-se mais complexo o cálculo do CLV. É preciso verificar quando ocorreu a última transação e questionar se o cliente “morreu” ou se está apenas “dormente”. Algumas empresas utilizam regras simples para distinguir clientes ativos de clientes “mortos”. Por exemplo a Amazon utiliza um ano de inatividade para dar o cliente como “morto”, ou seja dificilmente voltará a comprar produtos da marca; já noutras indústrias poderão utilizar um prazo mais curto ou mais longo conforme as suas especificidades. Porém essa é uma forma de definir arbitrária e perigosa, pois esses clientes poderão retornar. De qualquer das formas provavelmente esses não serão o tipo de clientes que merecem os maiores esforços das empresas e que merecem que lhe sejam estendidas as “passadeiras vermelhas” (Fader, 2012).

Já para Shoemaker e Camille (2008) o valor individual de um cliente pode ser determinado pela sua antiguidade enquanto cliente, pela frequência de compra ou pelo valor monetário. Estes são aspetos a que os sistemas CRM podem recorrer na segmentação dos clientes nas estratégias de fidelização. Neste contexto, a análise RFM (“*recency, frequency, and monetary value*”) consiste precisamente em caracterizar os clientes pela data de aquisição do serviço, pela frequência de utilização do serviço e, pelo valor monetário despendido ou seja, o nível dos gastos que os clientes efetuaram quando adquiriram os serviços. A segmentação ou divisão de clientes facilita ainda a criação de ofertas personalizadas adaptadas às suas necessidades e expetativas, fazendo com que um cliente fique agradado com a iniciativa da empresa e interessado em melhorar a sua relação com a marca e se torne mais próximo da mesma (Zineldin, 2006).

Segundo Fade (2012) a utilização de sistemas de CRM permite às empresas algumas oportunidades tais como:

1. Definir quem são os seus clientes foco;
2. Estimar com maior precisão o CLV para cada cliente de forma individual;
3. Segmentar os clientes em distintos grupos e execução ações de marketing com maior eficácia e eficiência, quer na aquisição, retenção e desenvolvimento;
4. CRM permite ainda obter informações importantes acerca dos clientes, tais como: necessidades e desejos; propensão para o consumo; o nível de fidelidade; o valor de longo prazo. Assim, o CRM concede às empresas o conhecimento, e o poder de influenciar e de vender.

2.4.3. CRM e o Marketing Relacional

A literatura não permite distinguir com fiabilidade Marketing Relacional de CRM, estando os conceitos sobrepostos em termos de filosofia. Ambos possuem o mesmo objetivo que passa pela construção de relacionamentos de longa duração entre o cliente e a marca (Ferreira, 2010).

De acordo com Zineldin (2006) o CRM, ao permitir a identificação de grupos de clientes com probabilidade elevada de se tornarem fiéis, deve estar associado a uma estratégia de Marketing Relacional que possibilite aos hotéis oferecer incentivos, como recompensas, descontos ou brindes. Para além disso, as informações cedidas pelo programa permitem ajustar, personalizar e oferecer valor ao cliente de uma forma diferenciada e, inclusivamente, oferecer um tratamento especial a clientes importantes (Adams, 2001). No entanto, o Marketing Relacional não deve apenas centrar-se em obter informações com o objetivo de conhecer as opções de compra do consumidor mas também em disponibilizar toda a informação que os consumidores necessitam para decidirem o que irão adquirir (Williams, 1998). Para além do conhecimento do perfil do consumidor atual, os sistemas de informação possibilitam ainda contactar com potenciais consumidores que tenham perfis semelhantes, aumentando, desta forma, a probabilidade de consumo dos produtos oferecidos (Shoemaker & Camille, 2008).

Uma estratégia de fidelização deve, assim, ser desenvolvida de forma integrada e tirar o máximo de benefícios, seja na perspetiva do CRM, seja na do Marketing Relacional. Para ser bem-sucedida, essa estratégia de fidelização deve considerar a divisão de clientes como a forma fundamental de melhorar a oferta aproximando-a às necessidades dos clientes, de canalizar recursos para os principais objetivos da marca, de evitar a dispersão de recursos, de diminuir os custos e, de aumentar a eficiência da estratégia e o retorno financeiro. Desta forma, é assim muito importante a utilização de sistemas de CRM numa estratégia de fidelização (Shoemaker & Camille, 2008).

2.4.4. Modelo Operacional de Fidelização de Clientes

Para Williams (1998), na operacionalização da estratégia de fidelização e sem desvalorizar as demais variáveis do marketing mix, a comunicação é a que assume o papel mais preponderante. Mais importante do que recolher o máximo de informações sobre as necessidades e desejos dos consumidores é tornar disponível aos clientes a informação que os mesmos necessitam para fundamentar as suas decisões de compra. Sheth et al, citados em Orth, McDaniel, Shelhammer, e Lopetcharat (2004), consideram que a comunicação deve focar-se na relação entre a marca e os valores do cliente ou nos

benefícios dos produtos pretendidos pelos mesmos, não devendo ser comunicados produtos pouco apelativos para os consumidores. Importante é as empresas reconhecerem que agir de acordo com os interesses da marca nem sempre é o mesmo do que atuar em consonância com o valor do cliente (Rust, Zeithaml, & Lemon, 2004).

Shoemaker e Camille surgem em 2008 com uma nova teoria assente num modelo de operacionalização da estratégia de fidelização. Este modelo baseia-se na existência de um círculo instável sustentado por três pilares, o processo, o valor e a comunicação. Considera-se que o cliente está fidelizado quando se encontra dentro desse círculo embora a sua manutenção aí implique que os três pilares permaneçam sustentados e com a mesma qualidade. O objetivo da empresa deve ser o de manter o cliente dentro do círculo executando qualitativamente e de forma equitativa as três funções. A saída dos consumidores dessa situação pode acontecer, por exemplo, quando os hotéis falham na comunicação com o cliente embora possam ser excelentes a criar valor.

Um das funções associadas ao círculo do modelo de operacionalização da fidelização de Shoemaker e Camille (2008) é a forma ou processo como o serviço é prestado e que associa quer as atividades desenvolvidas pela organização quer pelos consumidores. Na primeira situação o processo abrange todas as interações existentes entre os funcionários e os clientes, a operação do serviço, a contratação e formação dos funcionários e a recolha de informação acerca das necessidades e desejos dos clientes. Da parte dos consumidores, os processos contemplam tudo o que acontece desde que adquirem o serviço até ao final da sua fruição (Shoemaker & Camille, 2008).

A existência de processos rígidos e demasiado burocráticos nas organizações são entraves à fidelização de clientes. Por ser importante que um hotel ofereça uma estadia livre de inconvenientes e de aborrecimentos aos clientes, muitas vezes é necessário adaptar os processos às suas necessidades individuais. Alguns hóspedes identificam, como exemplo de inconveniente, o facto de terem que aguardar pela entrega de um gelado por parte do funcionário ou terem que aguardar em linha pelo *check-in* (Bowen & Shoemaker, 1998).

Outra das dimensões do círculo do modelo de operacionalização da fidelização de Shoemaker e Camille (2008) é a criação de valor que contempla duas formas, o valor acrescentado e o valor recuperado. A estratégia de valor acrescentado passa por oferecer aos clientes benefícios que vão além do produto essencial (um local para dormir) e que assim desenvolvem a fidelidade do mesmo. Ao oferecer melhores benefícios do que a concorrência, a preços semelhantes, a marca conseguirá assegurar relações de valor, de mais longo prazo, com os clientes (Shoemaker & Camille, 2008).

O valor acrescentado pode gerar benefícios aos clientes de seis tipos, financeiro (poupar dinheiro), temporal (ganhar tempo), funcional (o desempenho do produto é de acordo com as expectativas), experiencial (aumentar a experiência ao oferecer um *upgrade* ou melhoria do produto), emocional (reconhecimento e oferta de um serviço mais prazeroso do que o esperado) e social (relação interpessoal entre os clientes e os funcionários) (Shoemaker & Camille, 2008). Da mesma forma, a oferta de *upgrades*, a flexibilização do *check-in* e *check-out*, a personalização dos serviços, a atribuição aos hóspedes do quarto exatamente requerido e a celeridade do registo de entrada, são alguns elementos, pouco dispendiosos, úteis no encorajamento da fidelização dos clientes pelo valor acrescentado que geram. Mais do que os funcionários demonstrarem interesse em relação aos clientes, muitas vezes nos hotéis o que é realmente importante é esses mesmos funcionários demonstrarem sinceridade e genuinidade nas suas atitudes (Bowen & Shoemaker, 1998).

A gestão de conflitos é um outro aspeto relacionado com o valor, criado e transmitido aos clientes. Quando ocorrem erros, situações de potencial conflito ou reclamações, é importante atuar através da definição de uma estratégia de recuperação ou manutenção de valor. De forma a recuperar a confiança e a garantir a satisfação e o agrado do consumidor, a resolução da situação deve ser célere e as necessidades dos clientes devem ser asseguradas com a garantia de que não existirão novos inconvenientes no futuro. Os funcionários devem assim ser formados e incentivados a resolver os problemas que surjam e a recuperar a confiança do consumidor dando 100% de garantia que o mesmo não voltará a suceder (Shoemaker & Camille, 2008). Para que tal seja possível é indispensável que as empresas tenham total confiança nos seus funcionários e de que estes transmitem aos clientes credibilidade e segurança na

resolução do problema e na gestão da reclamação. Empregados descontentes tendem a atuar de forma mais inflexível do que os demais perante as necessidades e exigências dos clientes (Bowen & Shoemaker, 1998). As reclamações devem ser consideradas seriamente e os processos orientados de forma a garantir que no futuro não voltarão a ocorrer.

Na cadeia de hotéis *Ritz-Carlton*, por exemplo, são entregues a cada funcionário aproximadamente dois mil dólares para resolverem reclamações. Esta situação poderia ser bastante negativa se esse valor fosse entregue a funcionários pouco qualificados. Tal não acontece no *Ritz-Carlton* que procede desta forma para que os funcionários possam dar uma resposta célere a pequenas necessidades dos clientes e à resolução rápida de eventuais falhas de serviço, evitando o aparecimento de situações delicadas e garantindo a satisfação do cliente. Este nível de autonomia concedido aos funcionários explica em parte, o elevado nível de clientes fidelizados à marca (Marcos, 2009).

Muitos hóspedes ficam fidelizados quando os funcionários os reconhecem e os tratam pelo nome próprio, sem recurso a utilização da informação contida nas bases de dados (Bowen & Shoemaker, 1998). Para outros, mais importante é a atuação dos funcionários na demonstração de real interesse pelas suas questões e problemas. Desta forma, é importante que a cultura interna da organização considere os funcionários e a sua atuação como elementos fundamentais na fidelização dos clientes, devendo estes funcionários fazer tudo o que estiver ao seu alcance para cumprir tal desígnio (Bowen & Shoemaker, 1998).

Finalmente é de referenciar a comunicação como a última componente do círculo do modelo de operacionalização da fidelização de Shoemaker e Camille (2008). Esta envolve todas as formas de conversação com os clientes utilizadas pelas unidades hoteleiras, desde a comunicação efetuada através dos sistemas de CRM, à comunicação direta dos funcionários com os clientes, à contida em *newsletters*, difundida em redes sociais ou apresentada na publicidade, em geral. De modo a que os clientes não recebam ofertas de serviços que não pretendem, a comunicação deve ser focada e dirigida nas necessidades e desejos dos clientes (Shoemaker & Camille, 2008).

Cabe aos gestores de marketing elaborar a estratégia de fidelização adequada aos objetivos da organização e aos critérios de segmentação definidos e que seja focada na operacionalização das três componentes que garantem o equilíbrio do desempenho do modelo de Shoemaker e Camille (2008). Se assim for as empresas podem conseguir fidelizar e reter muitos clientes ao longo do tempo. Caso contrário, os clientes tenderão a sair do círculo do modelo de operacionalização da fidelização e as empresas serão forçadas a adotar estratégias que visem a angariação de novos clientes para compensar aqueles que entretanto saíram do círculo (Shoemaker & Camille, 2008).

2.5 Programas de Fidelização

Não existindo um consenso generalizado na comunidade científica acerca da definição de programas de fidelização, estes são considerados uma boa prática na construção de relacionamentos de longo prazo com os clientes (Shoemaker & Camille, 2008). Os programas de fidelização são geralmente concebidos com o objetivo de criar no cliente, um vínculo emocional com a marca, conseguindo, desta forma, relações de fidelização de longo prazo (Wijaya, 2005). A construção de uma relação de confiança dos clientes para com a marca através de programas de fidelização é particularmente importante no segmento dos hotéis de luxo (Bowen & Shoemaker, 1998).

Luke et al (2005) distinguem os conceitos de programa de fidelização e de promoção de vendas considerando o segundo como um meio de reter os clientes enquanto perdura a oferta dos benefícios e, o primeiro, a forma de estabelecer relações de longa duração, menos dependentes da oferta de benefícios financeiros, com os clientes. Já Shoemaker e Camille (2008) diferenciam programas de fidelização de programas de frequência. O programa de fidelização é considerada a estratégia orientada para a criação de relações emocionais entre o consumidor e a marca e para um passa-a-palavra positivo, fazendo com que o cliente atue como um parceiro da empresa, proporcionando-lhe maiores proveitos do que um cliente não fidelizado. Já os programas de frequência, muitas vezes erradamente designados e aplicados como programas de fidelização, correspondem a formas de recompensação dos clientes, geralmente através de pontos (oferta ou descontos em produtos) para os persuadir a

voltar a adquirir os produtos (Shoemaker & Camille, 2008). Quando aplicados de forma isolada, os programas de frequência não geram a fidelização de clientes. São estratégias assentes nos três pilares do modelo de Shoemaker e Camille (2008), gestão de processos, criação de valor e comunicação que geram frequência e fidelização dos clientes.

Os programas de frequência devem, contudo, ser encarados como um meio e não como um fim em si mesmo e as informações recolhidas por estes meios devem ser utilizadas na gestão das três componentes do círculo do modelo da operacionalização da fidelização. Se assim não acontecer, as empresas podem estar a negligenciar a importância de fatores emocionais e psicológicos dos clientes que estão na base de um dos antecedentes da fidelização, a formação de compromissos genuínos. Sem esse compromisso, aos clientes interessa apenas o negócio e não a marca em si mesma (Shoemaker & Camille, 2008).

Os benefícios são também elementos importantes para encorajar a fidelização, assim como a confiança. Esta última, ao contrário dos benefícios, não pode ser copiada. De acordo com os estudos empíricos de Bowen e Shoemaker (1998), os hóspedes associam confiança a um conjunto de elementos tais como, o cumprimento das promessas feitas (os hotéis oferecerem o que prometeram), a segurança dos bens pessoais (por exemplo, no quarto), a garantia de receção de recados ou mensagens (eficiência do serviço de receção), a credibilidade da informação prestada pelos funcionários. Os autores concluem ainda que os clientes acreditam em unidades hoteleiras que têm confiança nos seus empregados embora, a maioria, deseje uma maior integridade na atuação dos seus hotéis favoritos e não se sinta confortável em deixar valores no quarto do hotel (Bowen & Shoemaker, 1998).

Em relação à superioridade do produto ou à relevância da marca esta não é, geralmente, objeto dos programas de frequência utilizados pelos hotéis. Estes são, essencialmente focados nas recompensas que geram aumento de vendas e repetição de compras e falham nos aspetos importantes da fidelização de clientes (Shoemaker & Camille, 2008). Ainda assim, programas de fidelização bem concedidos são importantes

processos na retenção de clientes que, a não existirem poderiam, segundo 19% dos clientes do *Hilton*, os levaria a mudar de marca (Bowen & Shoemaker, 1998).

Face ao exposto, pode assumir-se que a fidelização de clientes vai muito além de táticas construídas para o efeito ou de simples ofertas de benefícios, sendo suportada em estratégias integradas nas quais os programas de fidelização contribuem de forma importante para o seu sucesso. Porém, a falta de estratégias de fidelização bem definidas leva, muitas vezes, a que os programas de fidelização sejam utilizados na tentativa de solucionar problemas estratégicos e de aliciar clientes sem a devida diferenciação (através do abuso em descontos, ofertas e redução de preços) com a consequente, desvalorização da marca. Adicionalmente, a ausência de marcas fortes e de ligação emocional aos consumidores pode levar a que estes mudem de marcas com base na oferta dos benefícios presentes no mercado e na sensibilidade ao fator preço (Shoemaker & Camille, 2008).

2.5.1. Tipos de Programas de Fidelização

Apesar de existirem diversos nomes associados aos programas de fidelização, não existem diferenças notórias entre os mesmos. Na indústria hoteleira estes são denominados de programas de hóspedes frequentes enquanto noutras indústrias podem assumir designações como programas de bónus e cartões de clientes (Butscher, 2002; Wijaya, 2005). Por seu lado, Smith (2000) apresenta seis tipos de programas de fidelidade, de serviços, de informação e aconselhamento, de descontos, comunitários, de acesso e, de pontos. Programas de serviços são aqueles que oferecem *upgrades* do serviço como sejam a diferenciação dos clientes e os serviços VIP (*very importante person*). Os programas de informação e aconselhamento objetivam encorajar e influenciar os clientes a adquirir um dado produto ou serviço. Como o próprio nome indica, os programas de descontos concedem descontos aos membros. Os programas comunitários são orientados para proporcionar a interação entre os próprios clientes. Os programas de acesso permitem aos clientes usufruir de eventos exclusivos. Já os programas de pontos consistem em ceder pontos aos clientes através do consumo, permitindo-lhes trocar esses pontos pela oferta de produtos ou serviços quando atingirem determinado patamar (Luke et al, 2005).

Em termos de filiação os programas de fidelização assumem o acesso limitado e o acesso livre. Na primeira situação, nem todos podem fazer parte do programa sendo apenas considerados determinados clientes em função de algum tipo de pagamento ou da importância que os mesmos assumem para as empresas. Já no caso dos programas de livre acesso, todos podem aceder aos programas sem qualquer tipo de restrições (Wijaya, 2005).

Ao nível dos benefícios existem dois tipos de programas de fidelização, os que oferecem benefícios “discretos” e os que oferecem benefícios “agressivos”. Os benefícios “agressivos” estão associados a uma índole financeira que consiste normalmente em descontos, bónus ou cupões. São o tipo de programas que são facilmente copiáveis pela concorrência. Já os benefícios “discretos” correspondem a ofertas especiais, valor acrescentado aos serviços prestados, tratamento especial, reconhecimento e recompensas que os clientes realmente desejam. Este tipo de programa não é tão facilmente copiável pela concorrência (Wijaya, 2005).

Segundo Haley (2006), os programas de fidelização mais utilizados pelas cadeias de hotéis devem ser categorizados em apenas duas categorias, programas de pontos, onde os clientes ganham pontos com base na frequência de consumo e lhes permite trocar esses pontos por estadias ou outro tipo de benefícios e, programas de reconhecimento, onde as preferências dos consumidores são detetadas, conservadas e aplicadas na oferta de experiências em visitas futuras. Enquanto nos primeiros os clientes valorizam os pontos, nos segundos, valorizam as experiências proporcionadas. Ainda assim, segundo o mesmo autor (Haley, 2006), 34% dos hóspedes consideram a existência de programas de fidelidade à base de pontos determinante na escolha do hotel. Como limitação destes programas, sobretudo na sua aplicação a unidades hoteleiras de pequena e média dimensão, refere a necessidade de acumular muitos pontos para o usufruto dos benefícios finais o que aumenta a importância dos programas de reconhecimento nessas unidades hoteleiras. Alguns desses programas associam aos clientes um número de ID enquanto outros, se baseiam nas observações dos funcionários que são incentivados a recordar e anotar comportamentos relevantes dos

clientes para que os seus desejos possam ser antecipados nas próximas visitas (Haley, 2006).

2.5.2. Fatores de Sucesso dos Programas de Fidelização

Muitos programas usados na generalidade dos hotéis não têm efeitos significativos na fidelização dos clientes (Wijaya, 2005). Embora possa haver retenção de clientes esta ocorre apenas associada à procura dos benefícios financeiros do programa e, desta forma, logo que estes terminem ou surjam, na concorrência, programas alternativos com maiores benefícios, os clientes trocam de marca. Porque esta situação acontece por os clientes repetirem o consumo sem estarem emocionalmente e pessoalmente ligados à marca, é indispensável que as organizações tenham estratégias específicas e planos com orientações bem definidas (Wijaya, 2005).

São dois os fatores que influenciam a eficácia dos programas de fidelização a ter em consideração nas estratégias definidas. Um deles é o envolvimento do consumidor com o produto e serviço prestados. A marca e a confiança que os consumidores nela depositam são os maiores incentivos. O outro fator está relacionado com as características dos alvos ou *target* dos programas. Grupos de clientes com características diferentes têm sentimentos distintos em relação à oferta dos mesmos benefícios sendo esta a forma decisiva de diferenciar os benefícios e de os adaptar a cada *target* (Dowling & Uncles, 1997). Assim, por exemplo, para um grupo de clientes com grande capacidade económica e de classe média não faz sentido que dos programas de fidelização conste apenas a oferta de benefícios financeiros, mas tal já poderá fazer sentido para fidelizar outro tipo de clientes. Para os primeiros, será necessário a utilização de outro tipo benefícios (Wijaya, 2005).

Shoemaker e Camille (2008) alertam para a necessidade de não tratar os programas de fidelização como promoções e de não colocar um foco excessivo nos benefícios oferecidos em relação aos relacionamentos. Assim, é importante existir um suporte interno que leve as empresas a não comunicar mais interesse do que aquele que realmente demonstram e que diferencie os consumidores e a oferta de valor de acordo com as expectativas esperadas pelos mesmos.

Marcas como a *Hilton*, *Hyatt*, *Kempinski* e a *Softel* são bem-sucedidas ao nível das estratégias de fidelização, conseguindo fazer com que os clientes, mesmo nas situações mais difíceis como sejam as de tempestade ou congestionamento do trânsito, e insistam com os taxistas para conduzirem mais 20 minutos e os transportarem aos hotéis com essas insígnias. Mesmo quando poderiam facilmente optar por outro hotel do mesmo segmento que se encontre mais acessível (Robinson, 2011). Embora sejam caros, os programas de fidelização se bem definidos, estruturados e operacionalizados funcionam bem, como o demonstra o estudo realizado na cadeia *Hilton* no qual, 19% dos 10 000 dos membros do programa *HHonors* questionados, afirma que trocava de marca caso o referido programa deixassem de existir (Tepeci, 1999).

As marcas com elevado nível de fidelidade não o conseguem apenas oferecendo simples benefícios financeiros, mas personalizando o atendimento e tratando os clientes importantes de forma única, especial e diferenciada dos restantes. Um exemplo é a *Hertz* e o seu programa de fidelização dirigido a clientes com maior valor denominado “*Hertz number one Gold*”. A *Hertz* garante a estes clientes o não haver filas de espera no balcão do aeroporto, o terem um motorista à espera quando saem do aeroporto assim como um carro disponível e preparado logo que chegam ao *rent-a-car*, com chave na ignição e porta bagagens aberto, necessitando apenas de mostrar a carta de condução (Robinson, 2011).

Os elementos que determinam o valor dos programas de fidelização para os consumidores são os seguintes: recompensas, leque de escolha de recompensas, expectativas criadas acerca das recompensas, probabilidade dos clientes virem a ser recompensados e facilidade do usufruto das recompensas (Jones & O’Brien, 1995). A maior parte dos programas não demonstram grande diferenciação da concorrência, focando-se em benefícios “agressivos”. Desta forma, Wijaya (2005) recomenda aos gestores de marketing a adoção de programas de fidelização que ofereçam benefícios “discretos”, que geram grande valor para o consumidor e permitem às organizações diferenciar-se da concorrência (Wijaya, 2005). Já Richard Dunn em “loyaltyworks” citado em Shoemaker e Camille, (2008) descreve o seguinte conjunto de elementos vitais para o sucesso dos programas: i) Uma base de dados cuja informação contida é

vital para a constituição do relacionamento; ii) Comunicação dirigida aos diversos targets promovendo o diálogo no relacionamento; iii) Recompensas com valor que se traduzam no reconhecimento do valor do relacionamento; iv) Simplicidade, ou seja, seja fácil de compreender e participar; v) Atrativo, através da oferta de recompensas significativas; vi) Sustentável, que permita a sua duração no tempo sem por em causa a viabilidade económica e financeira da empresa; vii) Mensurável, permitindo verificar se o programa está a decorrer conforme se pretende; viii) Compromisso total ao nível da gestão; ix) Gerido de forma a garantir o rumo definido; e x) Rentável quer no curto quer no longo prazo.

2.6 Caracterização do Setor do Turismo no Concelho de Évora

Analisar as estratégias de fidelização dos estabelecimentos hoteleiros de 4 e 5 estrelas localizados no concelho de Évora pressupõe uma caracterização prévia do sector, contextualizando quer a sua localização geográfica, quer o seu macro ambiente e, evidenciando de uma forma abrangente, o comportamento do lado da procura.

O concelho de Évora, que têm como capital de distrito e sede de concelho a cidade de Évora, encontra-se no Alentejo central e possui o turismo como uma das suas principais atividades económicas. Évora é reconhecida como cidade património da humanidade que, face à sua abundância de património cultural e arquitetónico, apresenta uma vasta oferta na área do turismo que não se esgota no turismo cultural. O importante conjunto de recursos de cariz histórico-patrimonial aliado aos etnográficos, agro-rurais e as diversas infraestruturas que possui, possibilitam também a prática de turismo de negócios (Câmara Municipal de Évora, 2010).

A região ostenta uma localização favorecida, quer em termos nacionais, quer internacionais, onde a autoestrada A6 e o IP2 assumem um papel estruturante e determinante. É de realçar a fácil acessibilidade à área metropolitana de Lisboa e, em particular, à cidade de Lisboa, aos polos turísticos de Vila Viçosa e Estremoz, ao triângulo Portalegre-Marvão-Castelo de Vide e, mais a sul, a Beja. Também as ligações a Espanha são facilitadas pela A6 que funciona como uma porta de entrada dos fluxos

turísticos vindos de toda a Europa e possibilita a intensificação do número de visitantes provenientes do país vizinho (Câmara Municipal de Évora, 2010). A boa acessibilidade facilita assim, a captação de fluxos de visitantes nacionais e estrangeiros que tornam a região e a cidade de Évora um importante destino turístico (Câmara Municipal de Évora, 2010).

Existe uma oferta de 17 unidades hoteleiras no concelho de Évora das quais 10 são hotéis. Da capacidade total de alojamento de 1826 pessoas, 1444 correspondem a hotéis que auferem, lucros, em média, de 8310 mil euros anuais (INE, 2012). Segundo dados de 2011, a permanência média dos turistas no concelho de Évora foi de uma noite e meia, num total de 312 696 dormidas, 262 714 das quais, em hotéis. Desses turistas, cerca de 40,6 % correspondem a hóspedes estrangeiros que concentraram a sua visita no período de Julho a Setembro (34,8% das dormidas). A taxa de ocupação anual líquida dos hotéis foi de 49,7%, valor que é superior à média total de ocupação a nível nacional que foi de 46,5% (INE, 2012).

De acordo com dados recolhidos pelo observatório do Turismo do Alentejo (Palma, 2012), os visitantes de Évora pertencem ao seguinte perfil:

- Grupo etário dos 41 aos 61 anos (45%) ou dos 21 aos 40 anos (39%);
- Nacionalidade maioritariamente portuguesa (29%), a que se segue a espanhola (21%), a francesa (9%), alemã (7%), japonesa e britânica (ambos com 6%), brasileira (5%), americana, italiana e holandesa (com 3% cada) e outras (8%);
- Nível de educação superior (60%);
- Viajam em casal (47%) e em família (21%);
- Permanecem 9 dias em Portugal e uma noite e meia em Évora. Ainda assim, 27 % pode ficar apenas uma noite ou permanecer 2 dias, 14% pernoita 3 noites e 15% fica mais de 3 noites;
- Utilizam viaturas próprias (42%) para se deslocar a Évora e veículos alugados em rent-a-cars (20%);
- Na primeira visita à cidade de Évora afirmam ter como principais motivações o património construído e monumental (32%), o lazer (31%) e o conhecer e viver experiências culturais (17,5%);

- A decisão de visitar a cidade de Évora sustenta-se no facto desta ser património da humanidade (42%) embora esse fator apenas seja muito importante na decisão para 16%;
- Visitantes satisfeitos que consideram ter Évora correspondido exatamente às suas expectativas (44,3%) ou superado essas expectativas (28%) e que mostram vontade de voltar (79,2%) e de recomendar a visita (98,1%).

Face ao exposto, sobretudo no que respeita ao nível de satisfação, expectativas e vontade de voltar e de recomendar a visita à cidade de Évora, pode afirmar-se haver abertura para a definição e adoção de estratégias de fidelização por parte das unidades hoteleiras do concelho, para com o visitante, seja este nacional ou estrangeiro. Para além disso, apresentando o visitante um perfil que, em média, permanece mais de uma semana em Portugal, através da edificação das estratégias de fidelização adequadas, existe também a possibilidade das unidades hoteleiras considerarem aumentar o período de um dia e meio de permanência e estada média dos turistas nas suas unidades, alargando o período de tempo da visita e auferindo dos benefícios daí decorrentes.

Capítulo III – Metodologia de Investigação

O capítulo apresenta, de forma detalhada, o itinerário seguido na preparação do processo de investigação, desenhado de acordo com o tema e os objetivos formulados e, usando os procedimentos considerados adequados de recolha e tratamento dos dados. Inicia-se com a escolha do método de pesquisa e o delineamento metodológico do estudo a que se seguem os instrumentos e métodos usados para a recolha e análise da informação.

3.1 Questão de investigação e Objetivos

Sendo a fidelidade dos clientes um fator que permite às unidades hoteleiras maiores retornos financeiros a longo prazo, sustentabilidade e maior resistência às crises financeiras e económicas, a questão de investigação a que o presente estudo pretende responder é a seguinte: “Será que as estratégias de fidelização utilizadas pelos estabelecimentos hoteleiros de 4 e 5 estrelas do concelho de Évora são as mais adequadas para fidelizar clientes?”

O objetivo geral de pesquisa é assim o de analisar as estratégias de fidelização dos Estabelecimentos Hoteleiros de 4 e 5 estrelas do concelho de Évora. Como objetivos específicos essenciais para responder ao objetivo geral, foram formulados os seguintes:

- Identificar os antecedentes de fidelização;
- Identificar estratégias de fidelização para a hotelaria;
- Identificar e caracterizar as estratégias de fidelização das unidades hoteleiras em estudo;
- Sugerir melhorias nas estratégias de fidelização das unidades hoteleiras em estudo.

3.2 Desenvolvimento da Investigação

A metodologia de investigação, dependendo essencialmente do paradigma adotado, enquadra as técnicas utilizadas pelo investigador. No seu planeamento pode seguir-se uma abordagem qualitativa, quantitativa ou mista (Cervo & Bervian, 2004).

De acordo com Hill (2000) o processo de investigação deve ser baseado numa abordagem positivista, devendo a construção de um trabalho ser realizada a partir de uma revisão de literatura segundo a qual se devem estabelecer a hipótese a investigar. Para isso devem-se selecionar os processos de investigação a utilizar para testar a hipótese e a partir desses métodos, serão obtidos um conjunto de dados empíricos, dos quais surgem resultados e se estabelecem conclusões que permitem confirmar ou negar a hipótese em estudo.

Em contraste, Girod-Séville e Perret (1999) defendem a utilização de uma abordagem interpretativista, uma vez que, segundo os mesmos, a realidade não é objetiva e externa ao observador, mas sim subjetiva e dependente do significado e valor que o observador depreende dos factos que está a investigar. Assim, de acordo com Schneider (2011), esta abordagem proporciona o distanciamento necessário do carácter humano histórico-cultural nas pesquisas científicas, originando uma simplificação dos objetos de estudo. A abordagem interpretativa pode permitir, através de seu carácter dicotómico e interpretativo, uma maior aproximação da complexidade que permeia o real.

Já Miles e Huberman (1994) considera mais adequado a utilização de uma abordagem positivista/interpretativista (mista), em contraste à divergência defendida por alguns autores entre estas duas abordagens. Pois existem aspetos que se interligam e complementam entre estas áreas. Em síntese, qualquer uma das abordagens é válida, não existindo consenso entre os investigadores acerca da melhor. Cabe ao investigador utilizar a abordagem que lhe for mais conveniente e mais adequada em função do objeto de estudo.

Quanto à forma de abordagem do problema cuja resposta se procura encontrar, a pesquisa pode ser quantitativa ou qualitativa (Minayo, 2004; Iacobucci & Churchill, 2010), a primeira quando o objeto de estudo pode ser quantificado e, a segunda quando as questões de investigação não podem ser quantificadas, relacionando-se por exemplo, com significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, ou seja, a relações, processos e fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (Minayo, 2004). Em termos epistemológicos, a pesquisa quantitativa assenta no positivismo enquanto a qualitativa tem por base o interpretativíssimo (Iacobucci e Churchill, 2010). A pesquisa qualitativa tem muitas vezes, o propósito de clarificar conceitos ou conhecer e identificar problemas de investigação de forma mais precisa (Iacobucci & Churchill, 2010).

No presente trabalho de investigação no que concerne à forma foi utilizada uma pesquisa qualitativa, quanto à abordagem foi adotada a interpretativista, quanto ao objetivo geral, é exploratória e, quanto à tipologia de horizonte temporal, identificou-se o horizonte interseccional.

A pesquisa qualitativa exige grande proximidade entre o investigador e o trabalho de campo, sobretudo na fase de planeamento que antecede a realização do estudo (Neves, 2007). No presente trabalho, a fase de planeamento da pesquisa assentou num projeto onde se identificaram os objetivos, se justificou o tema e sua relevância e se definiram a metodologia aplicada e o processo de recolha de informação. Segundo Neves (2007), a observação, envolvimento e participação do investigador, induz melhorias no delineamento das questões a colocar aos envolvidos, dos instrumentos de recolha de informação e do grupo a ser pesquisado. É uma fase muito importante que, alguns autores sustentam, se deve iniciar sempre com uma questão que procure saber o porquê das coisas (Minayo, 2004; Neves, 2007). Consideram ainda que há um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser quantificado. Para Chizzotti (2005) o pesquisador é não apenas um ativo descobridor do significado das ações e das relações que se ocultam nas estruturas sociais, como uma peça fundamental no desenvolvimento do processo metodológico. Nesta abordagem de compreensão dos fenômenos e de relação entre sujeitos, portanto dialógica, o pesquisador é uma parte integrante do processo investigativo (Freitas, 2002). A pesquisa

qualitativa foi escolhida por se considerar a mais adequada à prossecução dos objetivos formulados (analisar as estratégias de fidelização utilizadas pelos estabelecimentos hoteleiros de 4 e 5 estrelas do concelho de Évora), embora apresente algumas dificuldades e desvantagens, como sejam, o ser subjetiva, difícil de replicar, não generalizável e, eventualmente, pouco transparente (Bryman, 2004).

Como estudo qualitativo, baseou-se fundamentalmente em revisão da literatura suportada em pesquisa documental e na internet (websites dos estabelecimentos hoteleiros e dos websites da Trivago e do Booking) e documentação fornecida pelas empresas e em entrevistas, procurando clarificar o problema em estudo, esclarecer conceitos, estabelecer prioridades e eliminar ideias impraticáveis (Iacobucci & Churchill, 2010). Procurou-se ainda a melhor forma de encontrar a origem dos acontecimentos, buscar novos factos, produzir novas questões e indagar e descobrir novas perspetivas de entendimento do problema das estratégias e políticas de fidelização utilizadas pelas unidades hoteleiras em estudo.

No tipo de *design* de horizonte interseccional, procede-se à recolha de informação numa amostra da população apenas uma vez, o que possibilita a comparação de fatores em diferentes contextos.

3.3 Desenho da Investigação

Como anteriormente referido, a investigação iniciou-se com a preparação do projeto de dissertação e a correspondente revisão da literatura que o suportou. Posteriormente, esta foi complementada e atualizada com o desenvolvimento da investigação, procurando responder à seguinte questão de investigação: “Será que as estratégias de fidelização utilizadas pelos estabelecimentos hoteleiros de 4 e 5 estrelas do concelho de Évora serão as mais adequadas para fidelizar clientes?”

A primeira fase da pesquisa foi a de definir o objetivo geral, ou seja, de analisar as estratégias de fidelização dos estabelecimentos hoteleiros de 4 e 5 estrelas do concelho de Évora, para o qual concorreram os seguintes objetivos específicos: 1) Identificar os antecedentes de fidelização; 2) Identificar estratégias de fidelização para a hotelaria; 3)

Identificar e caracterizar as estratégias de fidelização das unidades hoteleiras em estudo; e, 4) Efetuar sugestões para a formulação e execução das estratégias de fidelização das unidades hoteleiras em estudo. Inicialmente os objetivos foram perseguidos através da seleção de material temático e da recolha de dados secundários, através de uma revisão bibliográfica de enquadramento ao tema e da leitura de trabalhos e artigos científicos sobre a problemática em estudo.

A identificação e seleção de trabalhos, pesquisas e temas relevantes e a recolha de informação secundária constante de documentos anteriormente produzidos com propósitos diferentes daqueles que constituem os objetivos do presente estudo e se encontram disponíveis em diferentes fontes e referências na literatura (Malhotra, 2009), constituíram a segunda etapa. Foi assim realizada uma vasta revisão da literatura sobre a componente teórica do marketing de serviços e da fidelização. Essa revisão, integrando a consulta de revistas e artigos científicos e académicos, livros de texto, artigos pedagógicos, bases bibliográficas, páginas Web e outros documentos acedidos na internet, possibilitou não apenas a redação do capítulo II, de revisão da literatura, como a definição da etapa seguinte, de conceção do instrumento de pesquisa ou de colheita da informação primária específica necessária para analisar estratégias de fidelização dos estabelecimentos hoteleiros de 4 e 5 estrelas do concelho de Évora.

No momento de decisão do instrumento de pesquisa, colocaram-se duas opções, usar um instrumento já validado em estudos semelhantes ou, elaborar um instrumento específico orientado e dimensionado para a amostra em causa, normalmente, a alternativa mais comum em estudos qualitativos (Neves, 2007). Para tal levou-se em conta as características dos informantes e o seu nível de instrução, assim como o tamanho da amostra. Quanto mais entrevistados, mais estruturados e mais curtos devem ser os questionários enquanto estudos menores permitem maior flexibilidade (Neves, 2007).

Dependente dos objetivos a atingir e do universo a ser investigado, a escolha do instrumento de recolha de informação pode incluir questionários ou formulários, fichas de recolha de dados, observações, entrevista ou grupo de foco (Neves, 2007). Ponderadas as vantagens e desvantagens das diversas fontes e atendendo aos objetivos

de recolher e analisar informação de natureza qualitativa a uma amostra relativamente pequena, justifica-se a opção metodológica selecionada de usar a entrevista, como instrumento principal de recolha da informação. Para além de permitir a interação do pesquisador com o entrevistado, quando associada à técnica da observação direta, a entrevista possibilita ainda captar atitudes e reações, principalmente, os sinais não-verbais, como gestos, risos e silêncios (Duarte, 2004; Minayo, 2004). O uso da entrevista tem as desvantagens da postura adotada pelo pesquisador em situações de contato, do seu grau de familiaridade com o referencial teórico metodológico e com a leitura, interpretação e análise do material recolhido. Como principais vantagens, a técnica de entrevista apresenta o facto de consentir aprofundar a perceção do sentido que as pessoas atribuem à importância de uma ação ou situação (fidelização), bem como a flexibilidade, já que o contato direto entre o entrevistador e o entrevistado facilita a explicitação das perguntas e das respostas (Coelho, 2007; Neves, 2007).

A escolha do modelo de análise, não sendo uma tarefa fácil, sobretudo para investigadores iniciantes, varia com o tipo de pesquisa (Neves, 2007). Geralmente, nas pesquisas qualitativas, a análise utiliza um discurso subjetivo por meio de análises semânticas ou de conteúdo dos textos e opiniões recolhidas que compõem um caminho coerente e lógico que permite esclarecer uma situação ou encontrar uma solução para o problema de pesquisa (Neves, 2007). No presente estudo, a fase do mesmo integrou a leitura, análise e comparação das entrevistas recorrendo à técnica de análise de conteúdo, assim como a redação dos resultados e conclusões. Esta técnica permitiu não apenas a análise coerente de cada pergunta como conjugar a informação primária obtida com a secundária recolhida anteriormente e, desta forma, melhorar a compreensão do objeto de estudo. Assim, à transcrição das entrevistas, seguiu-se a leitura cuidadosa e profunda assim como, buscar elementos identificadores de categorias empíricas ou de temáticas centrais. Em resumo, o modelo de análise resume-se a uma descrição completa do caminho percorrido pelo pesquisador, para entender as questões que envolvem seu objeto de estudo e responder ao problema de pesquisa (Neves, 2007).

3.4 População e Amostra

Atendendo ao objetivo do estudo, foi considerado relevante obter informação de todos os estabelecimentos hoteleiros de 4 e 5 estrelas do concelho de Évora, seguindo as orientações de Reis (1997) que considera que a amostra deve incluir a totalidade dos elementos sobre os quais se deseja obter determinado tipo de informações.

A amostra inicial correspondeu ao universo de unidades hoteleiras das duas categorias mencionadas, sendo escolhidos todos os elementos. Teria sido desejável para aumentar a robustez dos resultados da pesquisa, ter uma amostra maior e mais diversificada, noutras categorias. Contudo, dificuldades associadas à sua realização, seja pela dificuldade de comunicação e de contato e a reduzida disponibilidade dos entrevistados, seja pelo tempo exigido por cada entrevista e por alguma resistência na participação, tal não foi possível. A realização das entrevistas ocorreu entre Julho de 2013 e Agosto de 2013. A informação foi recolhida junto dos estabelecimentos hoteleiros de 4 e 5 estrelas existentes no concelho de Évora, nomeadamente os seguintes:

- Convento do Espinheiro*****;
- Évora Hotel*****
- Mar d’ar Aqueduto *****;
- Mar d’ar Muralhas*****;
- Pousada dos Loios*****.

Em termos práticos não foi possível realizar as entrevistas em todos os estabelecimentos hoteleiros de 4 e 5 estrelas e, num total de sete os resultados apresentados correspondem apenas a cinco (72%). O Hotel Albergaria do Calvário ***** não foi possível ser considerado no estudo, apesar da persistência do pesquisador por o seu diretor se ter demonstrado sistematicamente indisponível para a realização da entrevista face ao fluxo de trabalho existente à data. Também na recolha de dados não foi considerado para efeitos de estudo o Ecorkhotel, Évora Suites e SPA***** pelo facto de ter sido inaugurado recentemente, mais precisamente a 31 de Maio de 2013 e, conseqüentemente, não cumprir um dos requisitos deste trabalho de investigação, o de

analisar as estratégias dos estabelecimentos hoteleiros do concelho de Évora que se encontrassem em atividade no mercado há, pelo menos, 1 ano.

De acordo com decreto-lei n.º 228/2009 considerou-se que “os estabelecimentos turísticos se destinam a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, vocacionados a uma locação diária”, podendo ser classificados nos seguintes grupos: a) Hotéis; b) Hotéis - apartamentos (aparthotéis), quando a maioria das unidades de alojamento é constituída por apartamentos; c) Pousadas quando explorados diretamente pela ENATUR — Empresa Nacional de Turismo, S. A., ou por terceiros mediante celebração de contratos de franquia ou de cessão de exploração, e instalados em imóveis classificados como monumentos nacionais, de interesse público, de interesse regional ou municipal, ou em edifícios que, pela sua antiguidade, valor arquitetónico e histórico, sejam representativos de uma determinada época.” (Turismo de Portugal, 2009, pp.6).

3.5 Recolha de Informação

A recolha de informação primária de natureza qualitativa iniciou-se com a pesquisa no terreno. Esta não é uma técnica isolada, mas um método, que implica a comparência continuada do investigador no contexto em estudo, assim como um contacto direto com os atores e situações envolvidos (Coelho, 2007). É uma metodologia moldada para a captação das experiências dos atores e dos sentidos que estes atribuem à realidade que os rodeia. A pesquisa de terreno implica que “à medida que a recolha de informação se vai processando, através do desencadeamento integrado das ações de pesquisa, o investigador esteja permanentemente a proceder a uma classificação e a uma interpretação dos dados” (Costa, 1999).

O diário de campo, composto por notas e lembretes, desenvolvimentos de imagens, ideias e experiências, demonstrou ser um instrumento de trabalho essencial no registo das notas, das observações e das reflexões decorrentes do processo de pesquisa empírica, tal como refere Burgess (1997). Foi ainda um importante arquivo de ideias fundamental como apoio à efetivação da análise. Também a observação direta foi usada

isoladamente e em associação com a realização da entrevista. É uma técnica que se baseia na recolha de elementos de informação, a partir da observação feita pelo pesquisador que se encontra intencionalmente num determinado local e momento. Dado que a pesquisa foi desenvolvida num ambiente familiar, que faz parte do quotidiano dos participantes no estudo, o recurso à observação direta permitiu registar comportamentos e reações que, por complementarem e esclarecerem os dados recolhidos através das entrevistas, enriqueceram as conclusões da pesquisa. Esta técnica tanto pode incluir uma participação distanciada e ligeira como uma mais profunda e integrada desde que se mantenha uma postura o mais neutral e vigilante possível (Coelho, 2007). A observação participada, permitindo usar os sentidos do pesquisador na obtenção da informação necessária (Neves, 2007), revelou-se essencial na prossecução dos objetivos do presente estudo, ao permitir aliar a familiaridade preexistente com o tema com a necessária demarcação face ao objeto de estudo.

A técnica da entrevista revelou-se um instrumento fundamental de recolha de informação primária e, de acordo com Yin (2009), uma das principais formas de obtenção de dados, sobretudo em estudos sobre relações humanas que devem ser relatadas e interpretadas através do olhar de intervenientes específicos e de outros entrevistados bem informados que forneçam informação pertinente sobre determinada situação. A entrevista pode ser padronizada ou estruturada, com as questões previamente formuladas possibilitando ao pesquisador dar o sentido desejado à questão ou, semiestruturada, quando existe um roteiro simples, permitindo ao entrevistador fazer indagações de acordo com o desenrolar da entrevista (Neves, 2007). Para além da recolha de informações objetivas, Minayo (2004), considera que a entrevista semiestruturada permite captar também a subjetividade embutida em valores, atitudes e opiniões. Igualmente Bleger (1993) sustenta a maior flexibilidade da entrevista semiestruturada que permite ao pesquisador intervenções, de acordo com o seu desenvolvimento.

O principal método de recolha de informação foi assim, a realização de entrevistas semiestruturadas aos diretores, administradores e responsáveis pelo Marketing das empresas em estudo, complementada de forma secundária pela recolha de material escrito sobre os programas de fidelização das unidades em estudo e por informações

recolhidas através da internet, mais especificamente dos *websites* da Trivago e do Booking, com o objetivo analisar o valor da oferta das unidades hoteleiras de acordo com dados estatísticos referentes à procura.

A entrevista integrou um processo de interação composto de quatro componentes, o entrevistador, o entrevistado, a situação da entrevista e o instrumento de captação de dados ou guião de entrevista. As entrevistas foram inicialmente agendadas através de email contendo uma mensagem onde se expunha uma breve explicação dos objetivos da investigação e do comprometimento do investigador em garantir o anonimato na apresentação e divulgação dos resultados. Em termos conceptuais, as entrevistas presenciais corresponderam a uma conversa estruturada que seguiu um guião e um objetivo pré-determinado, se realizaram nas instalações das unidades hoteleiras e tiveram uma duração média de 40 minutos. O guião, apresentado no Anexo 1 e pensado de forma cuidada e estrutura delimitada, foi aplicado com a finalidade de se obter um conhecimento testável (Bryman, 2004) e aprofundar os elementos de análise previamente recolhidos. Algumas das possíveis limitações relacionam-se com o entrevistador, seja pela sua incapacidade de lidar com a flexibilidade do método (Quivy & Campenhoudt, 1998), seja pela completa espontaneidade do entrevistado e neutralidade do investigador (Quivy & Campenhoudt, 1998).

3.5.1 Entrevista

Como referido, a entrevista pessoal foi o instrumento metodológico considerado ajustado para responder aos objetivos de pesquisa e cumprir os propósitos assumidos no trabalho. Identificada a amostra e as características dos estabelecimentos e entrevistados, a preocupação colocou-se na elaboração das perguntas e/ ou do roteiro do instrumento assim como na sua estrutura direcionada de modo a permitir enquadrar a conversa com o interlocutor e atingir os objetivos. Essa conversa foi orientada e não apenas um exercício de naturalidade e impulsividade de opiniões pelo que, a conceção da entrevista foi uma das escolhas fundamentais.

As entrevistas foram realizadas a atores selecionados que responderam de acordo com um guião de entrevista pessoal e estruturado com a finalidade de obter um conhecimento fidedigno e, se possível, testável. As entrevistas foram realizadas aos responsáveis pelo marketing dos hotéis: Mar d'ar Aqueduto; Mar d'ar Murallas; e Évora Hotel. Já em relação ao Hotel Convento do Espinheiro e à Pousada dos loios foram efetuadas entrevistas com o diretor, no primeiro caso; e o gestor responsável pelo estabelecimento hoteleiro, no segundo caso. No caso da Pousada dos loios, apesar da existência de um departamento de marketing não foi possível realizar a entrevista com o responsável por essa área, devido à indisponibilidade do mesmo. Os dados primários obtidos, complementados com a observação participativa e com a revisão do referencial teórico, permitiram recolher as informações necessárias para analisar as estratégias de fidelização dos estabelecimentos hoteleiros do concelho de Évora

De acordo com Creswell (2003), a entrevista deve ter um baixo grau de padronização e ser de questões abertas, para que a sua estrutura não limite o entrevistado. Sendo respeitados estes parâmetros, os dados obtidos pelas perguntas, respondem ao fenómeno escolhido. Neste caso foi bastante importante obter dos diferentes intervenientes a sua fiel opinião e não limitar as suas ideias sobre os temas escolhidos para as perguntas. O guião de entrevista utilizado (ver Anexo 1), foi elaborado considerando, como já aludido, entrevistas semidiretivas, estruturadas e com perguntas abertas, para que os interlocutores não se sentissem limitados e pudessem falar abertamente sobre as estratégias de captação de clientes, fidelização, satisfação, comunicação e reclamações. Previamente foi enviada uma mensagem de texto a solicitar a entrevista (Anexo 2).

As entrevistas realizadas foram pessoais, o que, segundo Hague *et al.* (2004) permite ao entrevistador uma melhor compreensão das respostas obtidas e contribui para explicações mais completas e profundas. Acresce ainda o menor risco de incompreensão e de audição errada numa entrevista desta natureza, o que possibilita maior fiabilidade na entrevista e na recolha dos dados empíricos.

O guião da entrevista utilizado foi elaborado propositadamente para responder às necessidades da pesquisa muito embora tenham sido consultados estudos com idêntica

metodologia embora de âmbito, problema de investigação e objetivos diferentes (Proença, 2003; Godoy, 2006; Walter, 2007; Sousa, 2008; Moura *et. al*, 2012). Foi estruturado em quatro grupos, como seguidamente se detalha:

- I. Caracterização do Hotel. A finalidade deste primeiro grupo de questões foi caracterizar os estabelecimentos hoteleiros através de uma compreensão aprofundada acerca da dimensão e do comportamento interno e externo das empresas, no que concerne à: dimensão no mercado; à política de recursos humanos; à importância que o Marketing assume na sua política e estratégia global; às estratégias de vendas e retenção adotadas pelas unidades hoteleiras; e aos resultados obtidos das estratégias utilizadas;
- II. Fidelização. Neste segundo grupo de questões, o propósito foi o de obter informação sobre as estratégias de fidelização utilizadas pelas unidades hoteleiras, no que refere aos tipos e à forma como são formuladas, e o género de ações realizadas com os clientes frequentes e novos. Pretende-se também conhecer os programas de fidelização utilizados e a forma como as empresas recolhem informações sobre os clientes, o tipo de informação e a finalidade como utilizam essas informações;
- III. Satisfação. As questões deste grupo têm o propósito de conhecer a forma como as organizações fazem a avaliação da satisfação dos clientes;
- IV. Comunicação. Este grupo pretendeu conhecer os meios que as unidades hoteleiras utilizam para comunicar com os clientes.
- V. Reclamações. Este último grupo pretendeu conhecer a política interna de gestão das reclamações das unidades hoteleiras, a forma como as reclamações são gerida, por quem são geridas e quem assume as responsabilidades.

De modo a evitar falhas no instrumento de recolha de informação que pudessem comprometer ou influenciar o resultado da investigação, foi realizado um pré-teste com elementos selecionados. Este pré-teste teve como propósito verificar a existência de dúvidas na execução das entrevistas e a clareza das questões e, conseqüentemente, reduzir o risco de cometer erros ao avaliar as respostas. Ou seja, com o procedimento do

pré-teste, procurou-se não somente evitar inadequações de determinado item do guião ou distorções nas respostas em função de interpretações variadas, mas também melhorar a confiabilidade do instrumento, corrigir algumas questões, identificar com mais clareza o que se pretendia avaliar e, conseqüentemente, garantir a sua fidedignidade externa ao aumentar a sua capacidade de compreensão pelos interlocutores e reduzir as interpretações e distorções variadas.

3.6 Análise da Informação

Concluídas as entrevistas, o trabalho de tratamento das mesmas efetivou-se com recurso à análise de conteúdo temática (Bardin, 2009), concentrada na definição de categorias (ou temas) e na observação da respetiva ocorrência no discurso dos entrevistados. Enquanto esforço de interpretação, a análise de conteúdo oscila entre dois polos, o do rigor e da objetividade e o da fecundidade e da subjetividade (Bardin, 2009) e corresponde a um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. A informação daqui resultante foi complementada com a oriunda da observação participativa e do trabalho e caderno de campo.

Ao nível do tratamento dos dados foi utilizado o método de estatística descritiva com recurso ao Microsoft Office Excell versão 2010. Para facilitar a análise de dados, estes foram categorizados em função das respostas obtidas.

No que concerne à análise dos dados, primeiro foi necessário a transcrição das entrevistas para formato digital para que fosse possível proceder à sua análise. Depois, foram definidas as categorias com base nas respostas obtidas. A apresentação, a análise e discussão dos dados visou a compreensão e a retirada de conclusões do comportamento global da amostra, e não estudar o comportamento específico de cada unidade hoteleira em cada uma das variáveis, também como forma e a pedido da maioria das entidades de salvaguardar a informação, dado também ao pequeno tamanho da amostra, não sendo possível desta forma identificar as instituições em função dos resultados e dos dados expostos. Com isto pretende-se também que o contributo

advindo deste trabalho de investigação possa contribuir para a melhoria do desempenho global dos estabelecimentos hoteleiros de 4 e 5 estrelas e por consequência do setor do turismo no concelho de Évora.

O recurso a múltiplos métodos de recolha de informação objetivou possibilitar uma triangulação, que permitiu aprofundar e fundamentar as conclusões retiradas da análise dos dados.

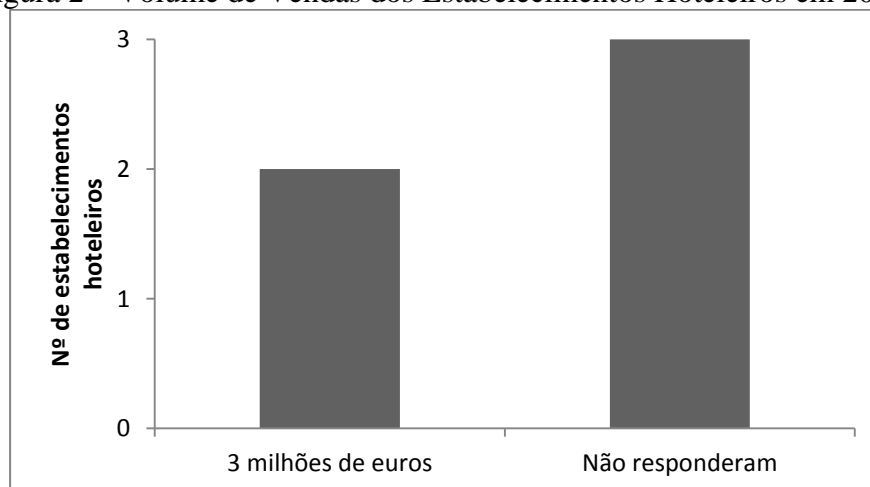
Capítulo IV – Análise e Discussão dos Resultados

O capítulo dos resultados tem como finalidade apresentar, interpretar e analisar os resultados, comparando-os com a revisão da literatura efetuada. Sendo esta uma pesquisa predominantemente qualitativa, a apresentação dos resultados resume a percepção, falas e observações obtidas através das entrevistas efetuadas junto dos responsáveis dos estabelecimentos hoteleiros de 4 e 5 estrelas do concelho de Évora, após análise cuidada do pesquisador, assim como a sua discussão à luz da informação obtida da pesquisa documental. Na primeira parte caracterizam-se as unidades hoteleiras participantes no estudo e nas seguintes, apresentam-se e discutem-se os resultados relativos à fidelização, satisfação, comunicação e reclamações, desagregados por temática, obtidos a partir da aplicação do guião da entrevista desenvolvido especificamente para o efeito.

4.1 Caracterização das Empresas

No que diz respeito à caracterização dos estabelecimentos hoteleiros da amostra, a maioria (4) são de pequena dimensão, sendo apenas um de média dimensão, como se pode verificar nas Figuras 2 e 3. Esta classificação tem por base dois critérios: o volume de vendas e o nº de funcionários. A maioria das empresas é local, havendo apenas duas que se encontram associadas a cadeias internacionais.

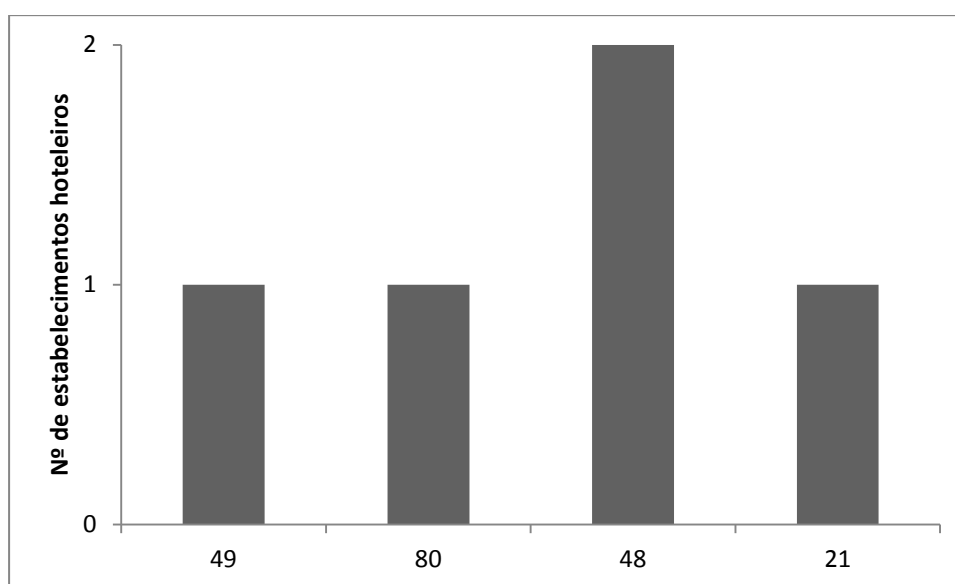
Figura 2 – Volume de Vendas dos Estabelecimentos Hoteleiros em 2012



Fonte: Elaboração Própria, 2013

Como se poderá verificar na Figura 3 a maioria das unidades hoteleiras (4) possuem menos de 50 trabalhadores sendo, por essa razão, consideradas de pequena dimensão. Esta pequena dimensão, também validada pela análise conjunta do volume de vendas e do número de funcionários, pressupõe estabelecimentos com limitações de recursos financeiros e humanos. Daí a importância da criação de estratégias de fidelização que considerem a limitação de recursos e assentem na gestão eficiente dos mesmos.

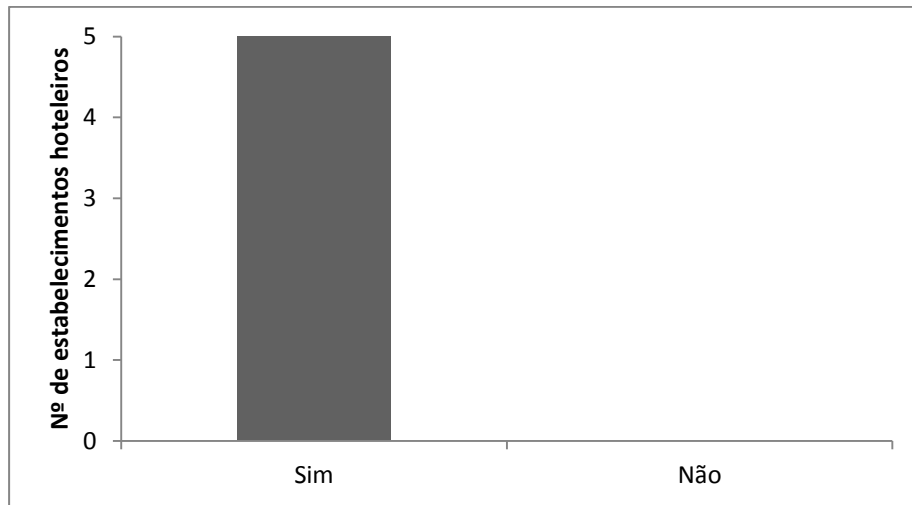
Figura 3 – Número de Funcionários dos Estabelecimentos Hoteleiros



Fonte: Elaboração Própria, 2013

Quanto ao acesso a formação, todos os entrevistados afirmaram terem os funcionários acesso a ações de formação e direito a 40 horas anuais de formação (Figura 4). Tal situação demonstra preocupação por parte das distintas entidades em dotar os seus funcionários de capacidades e conhecimentos específicos para o cumprimento das suas funções. Considerando a importância que os recursos humanos assumem numa organização de forma a garantir consistência na qualidade do serviço prestado, este é um elemento muito positivo. De facto, a capacitação e o acesso à formação permite não apenas habilitar os funcionários de condições para melhorar e inovar a experiência do serviço aos clientes mas também, de resolver problemas que ocorram ao nível dos processos.

Figura 4 – Acesso a Ações de Formação dos Funcionários dos Estabelecimentos Hoteleiros



Fonte: Elaboração Própria, 2013

Apesar da aposta na formação que poderá colmatar algumas lacunas em termos de competências específicas, no que respeita ao nível de escolaridade dos funcionários este é, em termos globais, de nível secundário. Cerca de 50% possuem apenas o 9º ano e apenas 30% concluíram o 12º ano. Somente 15% são detentores de uma licenciatura e 5% possui outras qualificações superiores, como o Mestrado e Doutoramento (Figura 5). Estes dados parecem indicar que as entidades apostam na contratação de recursos humanos pouco qualificados, apenas com qualificação mínima suficiente para o desempenho de determinadas funções. Tal situação pode justificar-se por razões de custos ou, por as empresas preferirem gerir e conceber planos de formação adequados às suas necessidades e formar os seus próprios recursos humanos.

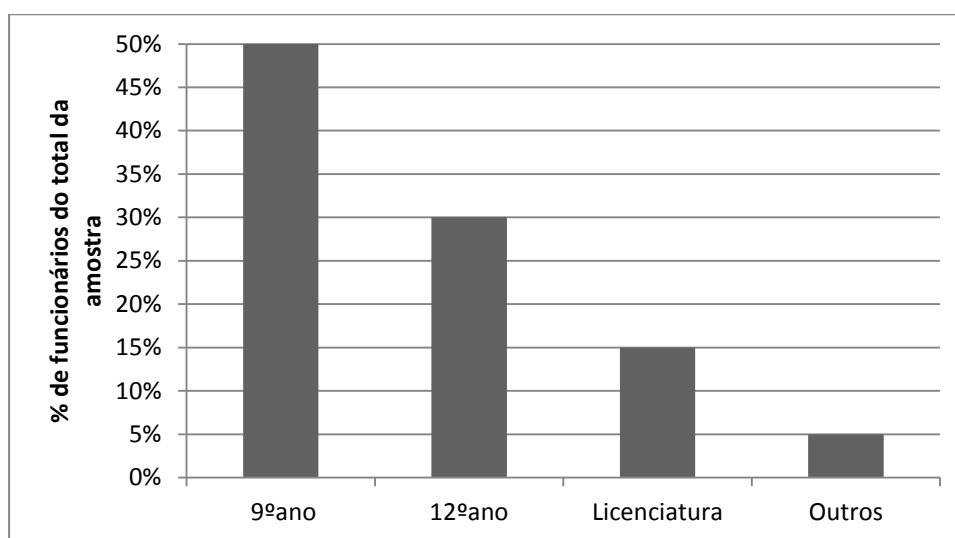
Os resultados obtidos relativamente ao baixo nível de qualificação dos funcionários nas unidades hoteleiras em análise, indiciam não apenas a necessidade de apostarem e incentivarem a melhoria das qualificações dos seus recursos humanos, mas também, de estabelecerem uma cultura organizacional que premeie o bom desempenho dos funcionários e os incentive à criatividade, inovação e à diferenciação.

Já que os recursos humanos são um dos fatores críticos de sucesso dos hotéis e é deles que, em grande medida, depende a qualidade do serviço prestado. As empresas

entrevistadas devem investir na formação e competências dos recursos humanos de forma a garantir o melhor desempenho possível do serviço (Tan et al, 2009).

Uma vez que dois dos principais antecedentes da fidelização identificados na revisão da literatura (Shoemaker & Camille, 2008) são o compromisso e a confiança, importa ter colaboradores genuinamente comprometidos e que demonstrem um interesse sincero em relação às necessidades dos clientes, surpreendendo-os e antecipando os seus desejos e necessidades. Funcionários incentivados a surpreender os clientes e a inovar certamente conseguirão, com maior facilidade, estabelecer relacionamentos e alcançar a confiança e o compromisso dos clientes. Sobretudo, num mundo globalizado, onde o sentimento de pertença fortalece o compromisso e a confiança e, conseqüentemente, propicia a fidelização, os recursos humanos são um elemento estratégico fundamental.

Figura 5 – Nível de Escolaridade dos Funcionários dos Estabelecimentos Hoteleiros

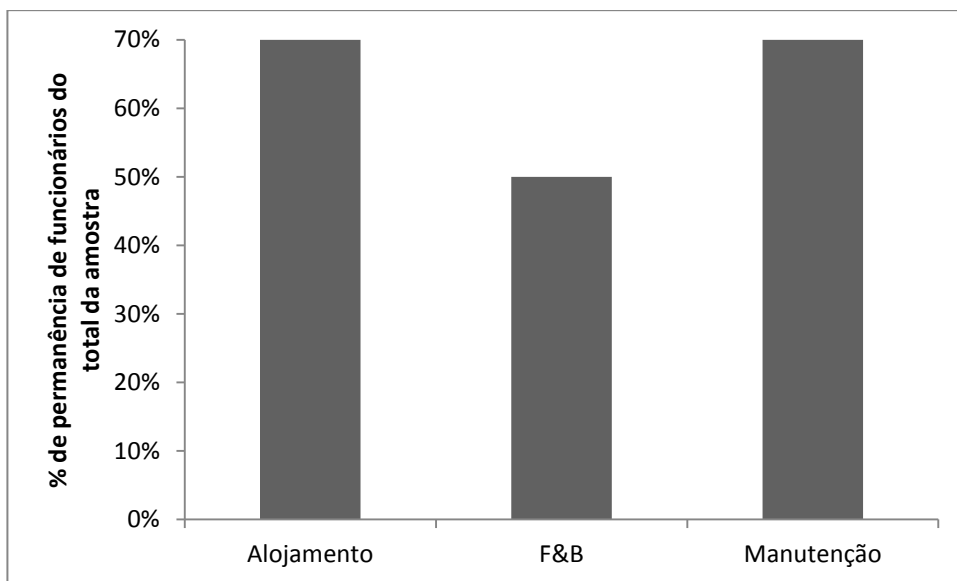


Fonte: Elaboração Própria, 2013

A estabilidade dos recursos humanos parece ser uma aposta dos estabelecimentos hoteleiros analisados que, em termos gerais, efetuam contratações com perspectivas de permanência dos funcionários de longa duração embora, exista alguma rotatividade na área da restauração e bar (FeB) onde, apenas 50% dos funcionários permanecem a longo prazo. Ou seja, que se mantêm na unidade hoteleira desde o início da sua atividade e/ou (no caso dos funcionários mais recentes) com perspectivas de permanência de tempo indeterminado. Já no setor do alojamento e manutenção as taxas de permanência são

bastante elevadas, da ordem dos 70% (Figura 6). A estabilidade dos funcionários é outro elemento importante ao nível do processo no modelo de operacionalização da fidelização (Shoemaker e Camille, 2008). Nesse aspeto, todas as unidades em estudo revelam constituintes bastante positivas a este nível, apresentando elevadas taxas de estabilidade dos seus recursos humanos. Tal pode significar que estão potencialmente aptas a contornar o problema da heterogeneidade e a aumentar a qualidade do serviço prestado.

Figura 6 – Taxa de Permanência de Longo Prazo dos Funcionários dos Estabelecimentos Hoteleiros



Fonte: Elaboração Própria, 2013

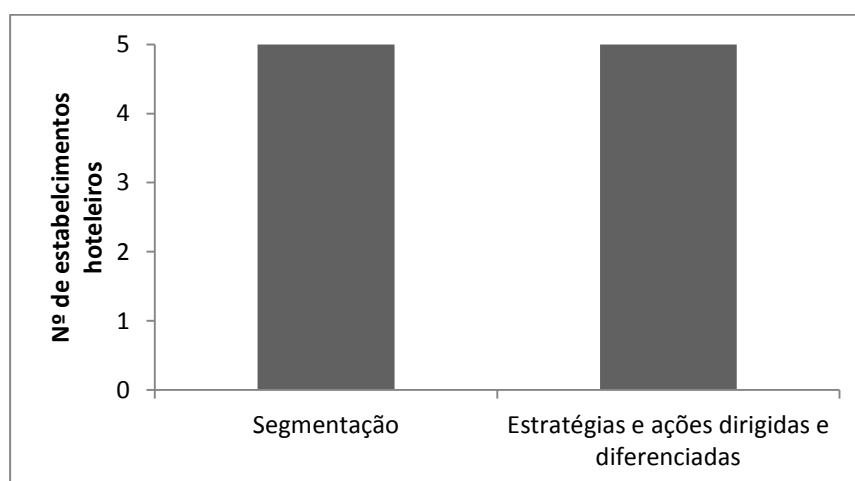
A maioria das unidades hoteleiras (4) não possui um departamento específico de marketing tendo apenas uma referida ser detentora dessa estrutura na sua organização. Tal deve-se ao facto desta unidade estar integrada num grupo empresarial onde existe centralização na gestão do marketing, havendo um departamento responsável pela gestão da marca, política de preços, comunicação, distribuição e estratégia em todas as empresas do grupo.

Quanto às unidades que não têm especificamente um departamento de marketing, possuem departamentos comerciais que acumulam as atividades de marketing sob a responsabilidade, em geral, de apenas um funcionário que assume decisões de comunicação, de preço e de promoções. É de salientar ainda algumas situações

particulares em relação a esta matéria. Duas organizações referem ter subcontratado uma agência de comunicação para efetuar ações de comunicação em colaboração com o responsável pelo marketing. Outra afirma ser o responsável pelo marketing a fazer a gestão das redes sociais, a definir e executar a política de marketing interno e a elaborar os programas de fidelização. Ainda outra que sustenta não possuir um departamento específico de marketing, confirma ter um departamento de comunicação e imagem que acumula algumas funções de marketing, nomeadamente, ações de publicidade, estudos de mercado e tendências, questionários de satisfação e, criação de novos produtos e sua adaptação às novas tendências do mercado.

Os estabelecimentos hoteleiros entrevistados demonstram uma abordagem profissional e qualificada no que diz respeito às estratégias de captação de clientes. Como se pode verificar na Figura 7, todos afirmam ter uma estratégia assente na segmentação do mercado e na elaboração e execução de ações dirigidas e diferenciadas por segmento-alvo. Fazem ainda a distinção entre clientes, individuais e grupos e, mercados, internacional e nacional. De salientar a importância que o mercado brasileiro assume para todos os entrevistados, sendo considerado um dos mercados prioritários ao nível da captação de clientes e o que concentra maior investimento no que concerne às ações de marketing, por parte da maioria das empresas.

Figura 7 – Estratégias de Captação de Clientes utilizadas pelos Estabelecimentos Hoteleiros

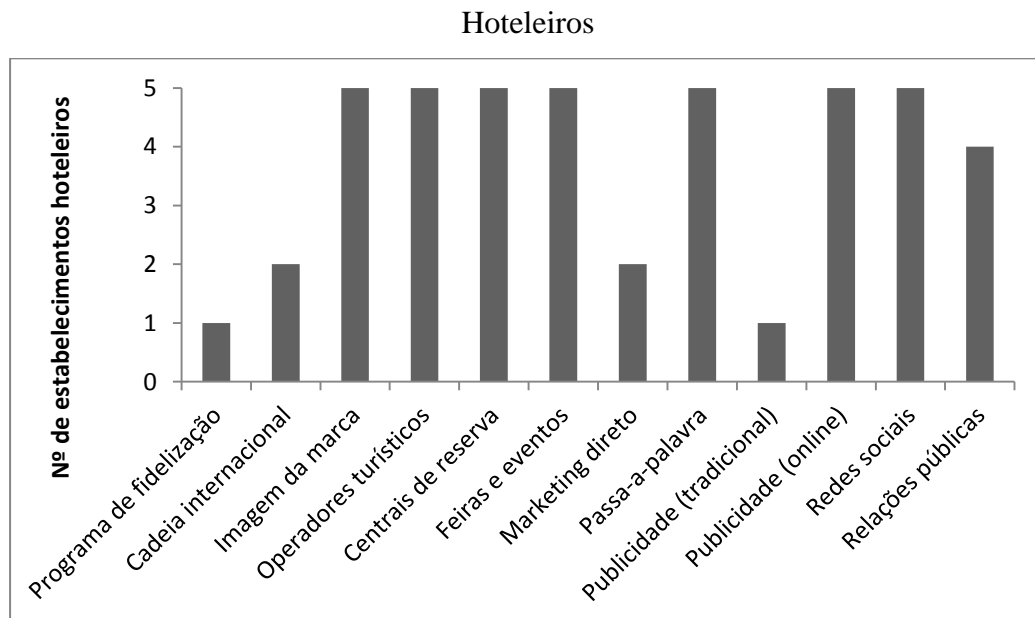


Fonte: Elaboração Própria, 2013

Consoante o mercado, nacional ou internacional e os segmentos-alvo, assim se diferenciam as ações de captação de clientes das unidades hoteleiras. As formas mais utilizadas para captar clientes assentam na reputação e imagem da marca, em operadores turísticos, nas centrais de reserva (como por exemplo, o *Booking*), em feiras e eventos, no passa-a-palavra, em publicidade *online*, nas redes sociais e em relações públicas (Figura 8).

Os meios menos utilizados para a captação específica de clientes, ilustrados na Figura 8, são os programas de fidelização, o marketing direto e, a publicidade através dos mídeas tradicionais. Apenas uma unidade hoteleira utiliza programas de fidelização e publicidade veiculada em meios tradicionais como a rádio, a televisão e a imprensa escrita. Estes resultados evidenciam um comportamento interessante por parte das unidades hoteleiras em estudo, no que diz respeito à preferência pela publicidade *online* em detrimento da publicidade em meios tradicionais. Tal situação pode justificar-se, quer pela grande difusão da internet onde o número de utilizadores aumenta gradualmente, quer pela sua grande diversidade em meios de comunicação com os clientes, quer, ainda, pelo menor custo em relação à sua maior interatividade e eficácia.

Figura 8 – Formas de Captação de Clientes utilizadas pelos Estabelecimentos



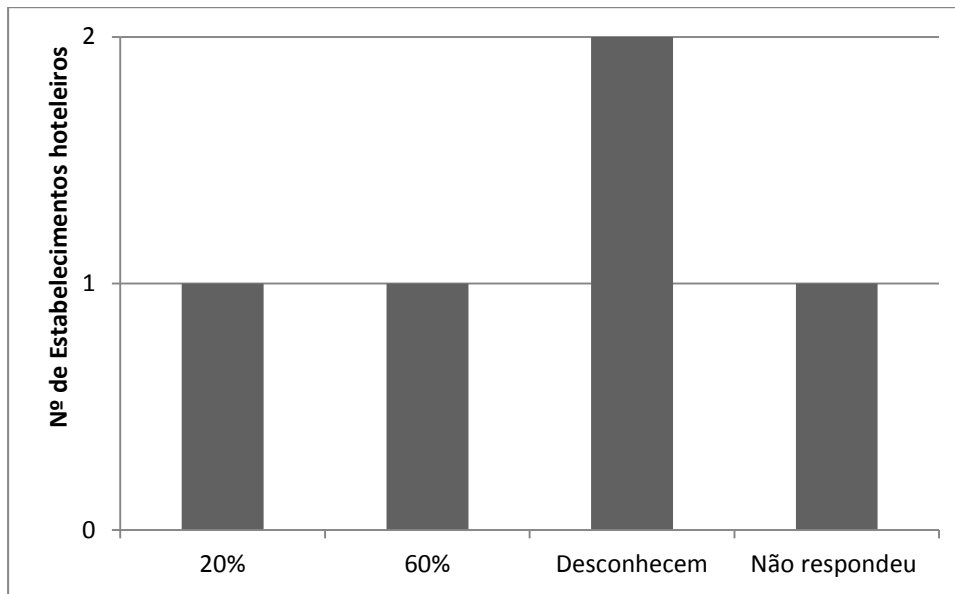
Fonte: Elaboração Própria, 2013

Quanto às estratégias utilizadas para fazer com que os clientes retornem, as cinco unidades referem a qualidade do serviço e o relacionamento com o cliente, através de ações de Marketing Relacional. A homogeneização da qualidade do serviço, a qualidade dos recursos humanos e a existência de um programa de CRM são também apontados como estratégias utilizadas, juntamente com a aposta na criação de experiências, embora esta em menor escala. Já a inovação contínua, o Marketing One-to-One e a comunicação com os clientes são menos utilizadas enquanto estratégias. Programas de fidelização, relação qualidade-preço e publicidade nos mídeas tradicionais são as ações mencionadas como menos significantes. Apenas um dos estabelecimentos hoteleiros distinguiu que o CRM é utilizado para registar as preferências dos clientes. Segundo o entrevistado “...esse sistema permite a resolução de problemas, a automatização dos processos através dos registos e temporização das situações a tratar, antecipação dos desejos dos clientes, permitindo surpreender e exceder as expectativas dos mesmos...”.

Quanto à proporção de clientes que voltam à unidade hoteleira, os resultados evidenciam distintas situações. Enquanto um dos estabelecimentos afirma possuir uma taxa de retenção de 60% dos clientes, outras duas manifestam desconhecer a proporção de clientes que retorna. Outra refere uma taxa de retenção de cerca de 20% embora não possua certeza acerca desse valor. Uma das unidades hoteleiras referiu a impossibilidade de facultar esses dados. De evidenciar ainda que quatro instituições identificaram uma intenção de retorno por aproximadamente 90% dos clientes.

A maioria das unidades hoteleiras analisadas não recolhe dados sobre a retenção de clientes nem sobre as intenções de recomendação da marca, situação que se recomenda seja alterada (Figura 9). Estes resultados demonstram, por um lado, que não é feita a avaliação da estratégia de fidelização e, por outro, que provavelmente não existirão objetivos quantificados e com limite temporal na formulação da estratégia.

Figura 9 – Proporção de Retorno de Clientes nos Estabelecimentos Hoteleiros

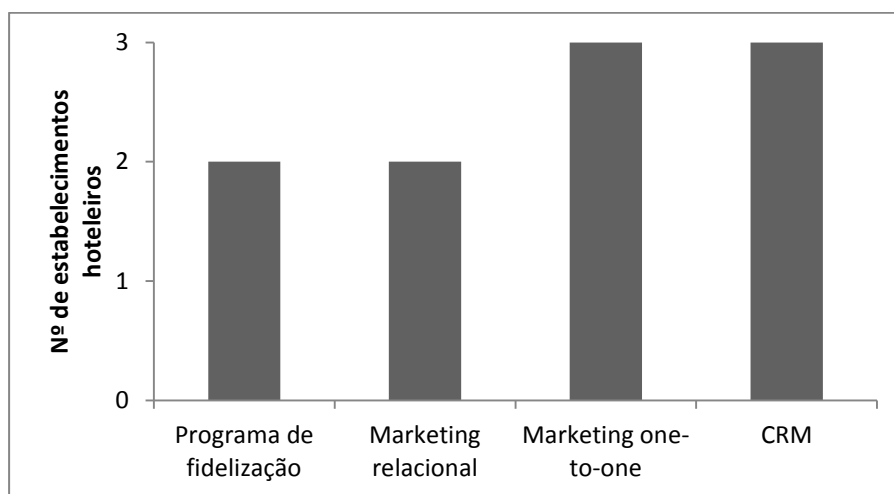


Fonte: Elaboração Própria, 2013

4.2 Fidelização e Satisfação

As estratégias de fidelização mais utilizadas pelas empresas em análise são o Marketing One-to-One e o CRM. O Marketing Relacional e os programas de fidelização são também considerados (Figura 10). Em qualquer dos casos, as estratégias utilizadas visam a fidelização dos clientes.

Figura 10 – Estratégias de Fidelização utilizadas pelos Estabelecimentos Hoteleiros



Fonte: Elaboração Própria, 2013

Da revisão da literatura constata-se que estratégias de fidelização bem-sucedidas apostam essencialmente na segmentação e na fidelização de nichos de clientes, com o objetivo de adaptar, com maior eficácia e eficiência, a oferta às diferentes necessidades e desejos dos diferentes segmentos. Porém, nem todos os clientes ficam fidelizados e nem todos possuem o mesmo valor efetivo ou potencial. Há, por exemplo, clientes que procuram sempre a novidade e raramente visitam os mesmos destinos. Uns são fiéis ao conceito mas não ao destino enquanto outros, quando repetem a visita, procuram distintas unidades hoteleiras. Certos clientes escolhem as unidades hoteleiras e os destinos em função dos descontos ou outro tipo de benefícios financeiros sendo sensíveis ao preço e tentando gastar o menos possível durante a estadia e, ainda alguns que procuram serviços de luxo.

A adoção de uma filosofia de “customer centricity”, ou seja diferenciação e seleção de clientes no âmbito da estratégia, permitirá às empresas entrevistadas ganhar mais dinheiro com os seus clientes mais importantes, que irão adquirir produtos e serviços com maior frequência. Esta filosofia poderá ajudar a criar uma base de clientes comprometida e apaixonada que irá promover os atributos da marca junto de potenciais clientes, com características similares. Mas muito importante permitirá gerar maiores proveitos no longo-prazo. E assegura que os recursos estão a ser utilizados de forma mais eficiente nas ações de retenção e desenvolvimentos dos clientes e nas ações de captação de novos clientes (Fader, 2012).

Contudo optar estrategicamente por não empreender ações com vista à fidelização de toda a carteira de clientes da unidade hoteleira não significa que estes não devam ficar satisfeitos com o valor recebido. Essa é a essência natural do marketing no que diz respeito à troca de valor que, qualquer unidade hoteleira que se encontre no mercado e queira permanecer no mesmo, nunca deve abdicar.

As empresas devem pretender que os clientes menos importantes continuem a adquirir produtos e serviços, desde que não causem problemas e as empresas não tenham que gastar mais um cêntimo do que o estritamente necessário com os mesmos. Para além de fornecer a qualidade do serviço normal, as empresas não devem praticar esforços extras para que os mesmos retornem, nem se deverão preocupar muito com os mesmos (Fader, 2012).

Se no curto-prazo os clientes com menor valor representam a maioria, sendo as suas receitas importantes para financiar as ações de marketing com os clientes importantes e para oferecer segurança, estabilidade e escala às empresas, já no longo-prazo serão os clientes importantes que irão gerar maiores receitas dos que as atuais às empresas entrevistadas (Fader, 2012).

Uma estratégia de fidelização bem-sucedida passa pode definir segmentos de clientes com maior valor para a empresa (Fader, 2012, Shoemaker e Camille, 2008). Todavia, existem sempre decisões que apenas cada unidade hoteleira poderá tomar no que concerne ao tipo de clientes onde pretendem concentrar os seus esforços com vista à sua fidelização. Porque a noção de valor é subjetiva, cabe a cada empresa criar a sua própria definição e decidir, por exemplo, em função da frequência com que o cliente consome ou usufrui do serviço, dos gastos que efetua ou da sua antiguidade enquanto cliente (Shoemaker & Camille, 2008).

Com base na fundamentação teórica é indiscutível a necessidade de haver uma segmentação de clientes no âmbito de uma estratégia de fidelização, porém se para Shoemaker e Camille (2008) o valor individual de um cliente dever ser determinado pela sua antiguidade enquanto cliente, pela frequência de compra ou pelo valor monetário, já para Fader (2012) as empresas devem selecionar os clientes principalmente em função do seu valor futuro, apesar de não ser uma tarefa fácil, é mais importante tentar prever quanto é que o cliente irá valer para a empresa no futuro, do que conhecer o fluxo de caixa que o cliente registou no passado.

Como referido na revisão da literatura uma das formas de se calcular o valor individual de cada cliente é através o cálculo do CLV (Fader, 2012). Apesar de não ser muito fácil de ser aplicado no caso de unidades hoteleiras e de não ser possível obter resultados precisos, a utilização do CLV trás possíveis vantagens às empresas, tais como:

- Permite prever o valor individual de cada cliente;

- Permite à empresa dividir clientes transformando-os em segmentos tangíveis, separando os clientes com maior valor e com maior grau de comprometimento, em diferentes grupos e distingui-los dos clientes com menor valor;
- Possibilita a criação de oportunidades para compreender se as ações de marketing empreendidas são as mais corretas para os clientes importantes;
- Ajuda a efetuar melhores previsões acerca da forma como certos clientes irão reagir no futuro perante certas situações que ocorram (Fader, 2012).

Para a maioria dos estabelecimentos hoteleiros em estudo, uma estratégia de fidelização deverá assentar nos princípios do Marketing Relacional, na construção de relacionamentos fortes de longo prazo, no compromisso, na confiança, na comunicação e troca mútua de benefícios, no Marketing One-to-One, na individualização do tratamento dos clientes com necessidade e desejos específicos e, no CRM não se limitando este à utilização de sistemas informáticos, devendo ser entendido como um processo, uma estratégia ou uma filosofia. Os resultados obtidos são concordantes com a literatura revista na qual, o Marketing Relacional, o Marketing One-to-One e o CRM são considerados fundamentais na fidelização e retenção de clientes (Peppers, Rogers, & Dorf, 2001).

Sobretudo, os sistemas CRM são entendidos como fundamentais para a eficácia de uma estratégia de fidelização pela possibilidade de adequado armazenamento e gestão inteligente da informação recolhida dos clientes individuais e gestão da comunicação informal entre os funcionários e os clientes (Kotler & Armstrong, 2007). CRM permite obter informações vitais acerca dos clientes, tais como: necessidades e desejos; propensão para o consumo; o nível de fidelidade; o valor de longo prazo. Assim, o CRM concede às empresas o conhecimento, e o poder de influenciar e de vender (Fader, 2012).

Desta forma, parece ser desejável que a unidades hoteleira que referiu não possuir um sistema de CRM, concretize a sua intenção de o implementar. A ausência de um sistema deste tipo dificulta a definição e a execução da estratégia e, em consequência, torna a empresa menos competitiva face à concorrência. Porém, não basta ter um sistema de CRM, sendo necessário explorar todas as suas funcionalidade e retirar o

máximo proveito do mesmo, aspeto que, a maioria das unidades hoteleiras em estudo, afirmou não acontecer, reconhecendo um baixo nível de utilização do sistema. Ainda neste ponto, importa destacar que na unidade hoteleira que afirma utilizar programas de fidelização enquanto estratégia, que estes não são de facto estratégias bem estruturadas mas apenas ações de suporte a estratégias de fidelização, definidas na componente operacional. Estes programas de fidelização levam apenas a que os clientes consumam com maior frequência, induzidos pelas ofertas desses programas, sendo facilmente copiáveis pela concorrência. Não são efetivamente estratégias nem inspiram alterações estruturais advindas da montagem de estratégias bem definida embora possam gerar compromissos férteis com os clientes. Verdadeiras estratégias assentam em programas de CRM ou de Marketing One-to-One, cujo objetivo é o de entender verdadeiramente os clientes e construir com eles uma relação visando a sua fidelização, suportando-se no Marketing Relacional (O'Malley & Prothero, 2002; Kotler & Armstrong, 2007 ; Sohail, 2012).

Porque os sistemas de CRM são importantes para estudar o cliente, tratar e cruzar dados, da sua aplicação surgem informações importantes para a formulação e execução de estratégias que permitam, por exemplo, a antecipação dos desejos dos clientes e a personalização do serviço. Isso mesmo foi ilustrado por uma das unidades hoteleiras estudadas ao afirmar que “...O sistema de CRM permite selecionar o quarto de acordo com as necessidades do cliente, desde as características do colchão, da almofada, do ar condicionado, da vista do quarto; das refeições no restaurante, na comunicação informal; na sugestão de atividades de lazer entre outras aplicações...”.

Os sistemas CRM podem ser utilizados com diversas funções, entre as quais, a segmentação dos clientes através da utilização da análise RFM (“*recency, frequency, and monetary value*”) (Shoemaker & Camille, 2008). Esta análise consiste em caracterizar os clientes pela data de aquisição do serviço, pela frequência de utilização do serviço e, pelo valor monetário, que corresponde ao nível de gastos que os clientes efetuam quando adquirem os serviços. Nesta categorização, cada cliente possui três dígitos que caracterizam o seu comportamento nas três variáveis: um código para a antiguidade, outro para a frequência e, um terceiro código para o valor monetário. Cada código possui uma escala de 1 a 5 sendo que, o valor 5 significa o mais recente, o mais frequente e o com maior valor monetário (Shoemaker & Camille, 2008).

A análise conjunta dos valores nos três códigos permite assim decidir se os clientes devem ou não ser alvo de iniciativas de fidelização. Por exemplo, um cliente com o código 555 é o mais importante para a empresa e, conseqüentemente, aquele que a unidade hoteleira tentará fidelizar, ou, no caso de já o ser, vai tentar reter e manter o relacionamento por ser um cliente recente, que consome com muita frequência e o que recursos monetários mais despende. Já um código 111 pode significar o pior cliente e menos propenso a ficar fidelizado pelo que, a empresa pode decidir não se preocupar em gastar recursos na tarefa de o reter. Trata-se de um cliente antigo, que adquiriu o serviço há muito tempo, raramente o consome e que gasta muito pouco dinheiro. Na análise RFM as decisões mais difíceis dizem respeito à fidelização dos clientes que possuem valores intermédios, cabendo a cada empresa efetuar as suas próprias decisões. Este modelo pode ser testado pelos estabelecimentos hoteleiros no âmbito das estratégias de fidelização.

A análise RFM permite também compreender o comportamento do consumidor em relação à empresa que permitem a esta desenvolver as diferentes estratégias de comunicação. Por exemplo, um cliente com o código 335 deve ser alvo de iniciativas de comunicação que visem aumentar a sua frequência por este representar grande valor monetário à empresa. Já um cliente com o código 551 pode levar a unidade hoteleira a não o considerar como importante por despender pouco dinheiro no estabelecimento, embora o tenha visitado recentemente e adquirido o serviço com frequência. A unidade hoteleira pode ainda tentar estudar e compreender os motivos que levam este tipo de clientes a gastar pouco dinheiro e, posteriormente decidir os eventuais esforços a realizar com vista à sua fidelização.

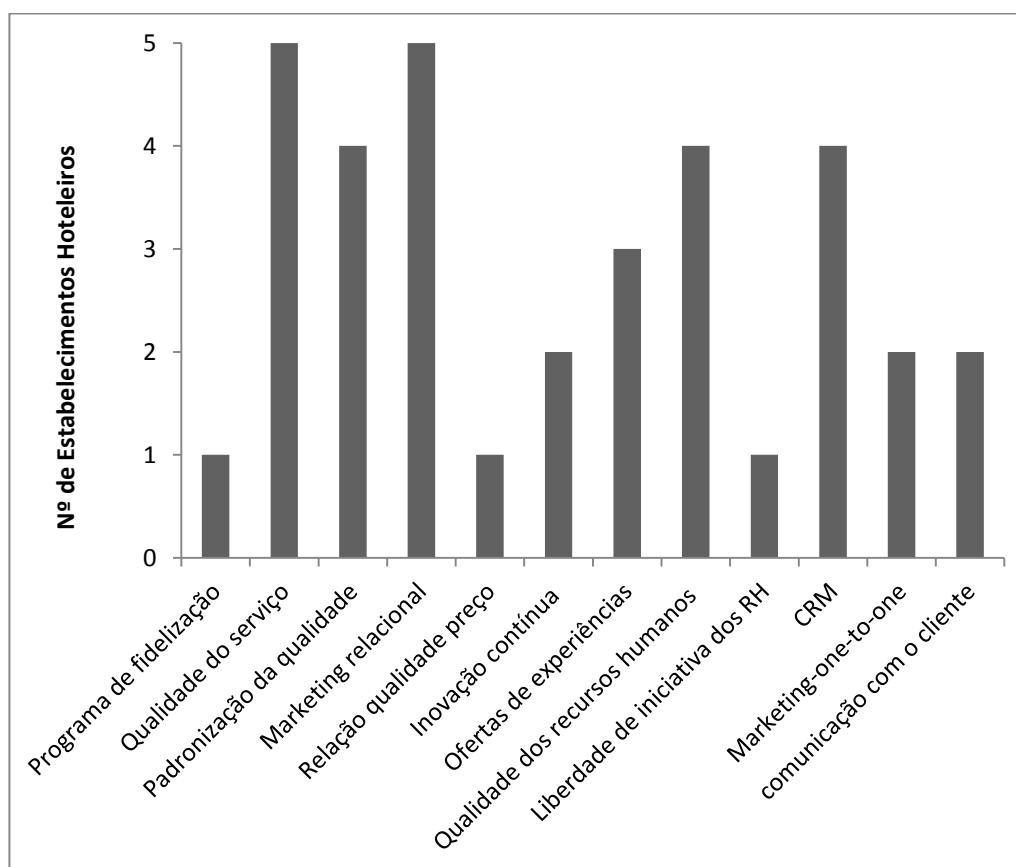
Estratégias de fidelização bem-sucedidas têm subjacente uma boa execução e operacionalização. O modelo operacional, designado círculo da fidelidade, proposto por Shoemaker e Camille (2008) afigura-se uma alternativa ao marketing-mix tradicional que pode ser tido em consideração na operacionalização da estratégia. Este modelo salienta a importância da oferta qualitativa e equitativa nas seguintes vertentes: valor do produto, processos e comunicação visando a fidelização dos clientes e, a manutenção da fidelidade. A diminuição da qualidade num dos três pilares causa a perda de fidelidade do cliente, mesmo quando os restantes mantêm um comportamento excelente. Esta

situação é ilustrada nos resultados obtidos num dos estabelecimentos hoteleiros estudados que possui desempenho excelente na oferta de valor e nos processos (comprovado por iniciativas identificadas pelo entrevistado e pela análise da procura do Trivago e do Booking) mas, apresenta lacunas na comunicação por escassez de recursos humanos. A ausência de uma adequada estratégia de fidelização origina dispersão de recursos e, em consequência, falhas ao nível da operacionalização.

Na unidade hoteleira anteriormente mencionada, apenas 20% dos clientes retornam embora 90% manifestem vontade de o fazer. Tal pode traduzir-se, no longo prazo, em perdas consideráveis ao nível financeiro, mesmo atendendo a que nem todos os clientes contidos nos 90% sejam propícios à fidelização nem que a empresa tenha interesse em os fidelizar a todos.

A falta de equidade na qualidade dos três pilares é revelada nos resultados de todos os estabelecimentos hoteleiros estudados. Existe uma predominância clara na qualidade da oferta de valor mas, nos processos e na comunicação esse patamar de qualidade não é atingido. No entanto, é de salientar a realização de diversas ações para retenção de clientes por parte das empresas, como sejam, a qualidade do serviço, a tentativa de homogeneização dessa qualidade, o relacionamento com o cliente, a qualidade dos recursos humanos, a oferta de experiências e a gestão inteligente da informação através do CRM. Todas estas ações são importantes meios para conseguir a satisfação, criar valor e reter os clientes, como se pode verificar na Figura 11. A este nível, a inovação contínua na prestação do serviço, é um aspeto fundamental na garantia da sustentabilidade e da competitividade das empresas. Por vezes, pequenas melhorias podem fazer a diferença e acrescentar valor ao serviço prestado para satisfação das necessidades dos clientes.

Figura 11 – Estratégias de Retenção de Clientes utilizadas pelos Estabelecimentos Hoteleiros



Fonte: Elaboração Própria, 2013

De acordo com a análise da procura, baseada em dados do Trivago e do Booking e, segundo as informações prestadas pelos entrevistados, os estabelecimentos hoteleiros oferecem um serviço de excelente qualidade. No Trivago numa escala de 0 a 10 a classificação global média é de 9. Já no Booking, numa avaliação percentual entre 0 e 100%, detêm uma avaliação média global de 85%. Estes dados permitem assumir a existência, nas unidades hoteleiras em estudo, de uma oferta de valor aos clientes.

Apesar do reconhecimento da importância ao modelo de operacionalização da fidelização de Shoemaker e Camille (2008), o tradicional modelo dos 7 p's do marketing de serviços não deve ser esquecido e deve ser utilizado conjuntamente. Tal justifica-se porque, para a oferta de valor, contribuem políticas de produto, evidências físicas, processos (os considerados no modelo já referido), distribuição e, o composto talvez mais importante, dos recursos humanos, com um papel decisivo em todos os vetores (oferta de valor, processos e comunicação) (Shoemaker & Camille, 2008).

Com já referido os serviços possuem características específicas diferentes dos bens, como sejam a inseparabilidade, a heterogeneidade e a intangibilidade. Desta forma, os recursos humanos são elementos importantes na experiência e no valor prestado ao cliente por ajudarem a tangibilizar um serviço que é extremamente difícil de prestar de forma homogênea e, por produzirem e prestarem o serviço ao mesmo tempo. Importa assim que os recursos humanos sejam qualificados, tenham acesso a ações de formação e se encontrem motivados e satisfeitos com a empresa. Por tudo o referido o presente trabalho de investigação permite concluir que os recursos humanos por proporcionarem diferenciação e personalização do serviço, são elementos preponderantes na execução de uma estratégia de fidelização.

As ações e políticas desempenhadas pelas empresas com os clientes frequentes diferem das efetuadas com os novos clientes, sendo que a maioria das unidades, mais especificamente três do total da amostra, recorrem a ações de reconhecimento dos clientes pela sua frequência, quer através da oferta de descontos e de serviços quer de ações de comunicação diferenciadas. De salientar, contudo, que os clientes frequentes podem não ser, necessariamente, clientes fidelizados. Podem apenas consumir com maior frequência devido ao facto de existir uma melhor relação qualidade-preço face à concorrência ou, à ausência de alternativas que satisfaçam as suas necessidades ou outro tipo de barreiras existentes (Al-Rousan et al, 2010).

Um cliente com um grande nível de fidelidade é aquele que se sente parte integrante da marca e tem com ela uma relação emocional e um sentimento de pertença (Oliver, 1999). Para além disso, quer participar no sucesso da empresa, assumir um compromisso e, confiar na marca, está disposto a pagar mais pelo mesmo serviço e a adquirir novos serviços e, a recomendar com maior intensidade e frequência essa marca em relação a um cliente satisfeito (Oliver, 1999). Não sendo uma tarefa fácil, criar um elevado nível de fidelização gera desafios exigentes a nível estratégico, apenas alcançável numa perspetiva de relacionamento com os clientes de longo prazo em alguns nichos (Shoemaker & Camille, 2008). Para além de tentarem fidelizar clientes as empresas entrevistadas deverão executar ações com o objetivo de maximizarem as suas receitas com esses clientes numa perspetiva de longo-prazo. Para isso é importante descubram quais são os clientes com maior valor e apliquem os seus recursos não

apenas para compreender quais os seus desejos e necessidades, mas também para entregar aquilo que eles pretendam, e por extensão criar uma relação estável, lucrativa e ainda com maiores proveitos no futuro (Fader, 2012).

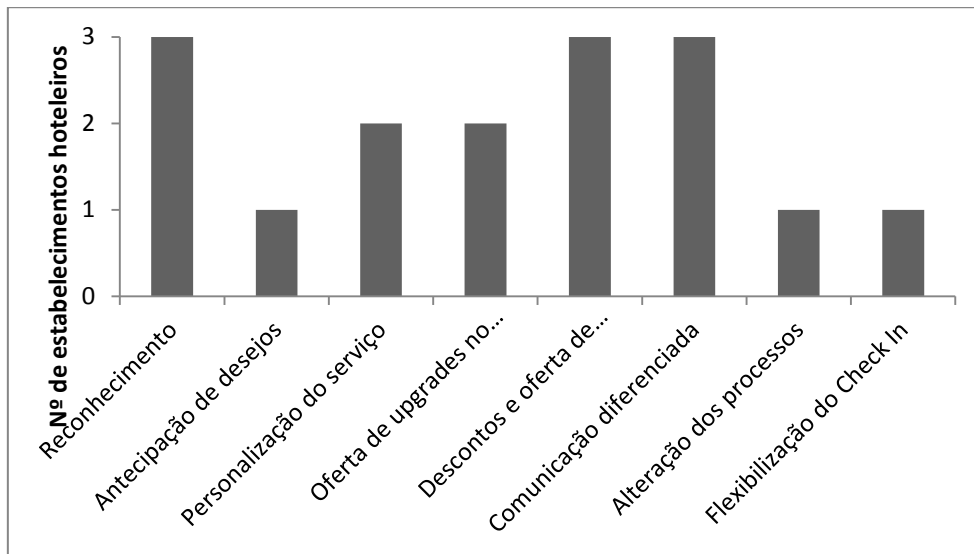
Como resultado obtido no presente trabalho de investigação pode considerar-se que alguns clientes fiéis têm um grau de fidelização menor do que o ambicionado pela maioria das empresas, porém reagem positivamente a iniciativas da marca, estando dispostos a melhorar as suas relações com a marca caso hajam iniciativas das mesmas nesse sentido, e por conseguinte a alcançarem um nível de fidelização mais elevado. Ainda assim, não há problema em não conseguir fidelizar todos os clientes até porque nem todos devem ser objeto de uma estratégia específica de fidelização como já referido (Newell 2000).

Porém é importante compreender que mesmo os clientes mais fiéis não podem ser dados como garantidos num limite temporal infinito. Enquanto clientes possuem um ciclo de vida nas suas relações com as empresa, devendo ser também objetivo das empresas entrevistadas prever esse ciclo e maximizar o tempo e o valor das suas relações com os clientes importantes (Fader, 2012)

Como resultado obtido no trabalho de investigação uma das tarefas onde as empresas entrevistadas se devem centrar é a de descobrir na sua carteira de clientes, aqueles que são mais propícios a serem fidelizados e que lhe dão real valor ou possuem potencial valor para a mesma.

As unidades hoteleiras entrevistadas para reterem clientes recorrem fundamentalmente, à personalização do serviço e, à oferta de *upgrades* no serviço. Com menor relevância, a antecipação de desejos, a alteração dos processos às necessidades dos clientes e a flexibilização *check-in* são outras iniciativas referidas pelos estabelecimentos hoteleiros, como se verifica na Figura 12.

Figura 12 – Tipos de Ações com Clientes Frequentes



Fonte: Elaboração Própria, 2013

As ações ilustradas na Figura 12 materializam-se sobretudo numa das unidades hoteleiras nas seguintes iniciativas: “... *os horários do pequeno-almoço são adequados de acordo as necessidades e desejos do cliente; e os funcionários reconhecem os clientes pelo nome e comunicam de forma diferenciada graças às informações precisas acerca das necessidades, expectativas e caracterização do cliente que são geradas através do programa de CRM*”. A mesma unidade hoteleira afirma que o CRM permite adequar os quartos às necessidades dos clientes frequentes, ajustando, por exemplo, o tipo de almofada, o ar condicionado ou a vista do quarto aos desejos do cliente. A cozinha tem liberdade para surpreender os clientes habituais confeccionando os seus pratos favoritos. Afirmam ainda existir uma ligação emocional entre os funcionários e os clientes habituais que levou, por exemplo, um dos funcionários da manutenção desta unidade, a oferecer figos e uma mensagem de boas-vindas a um cliente frequente. A organização oferece ainda experiências como prova de vinhos ao invés da apresentação apenas das suas características, assim como o contar a história do vinho, a origem e a tradição. Na aposta nas experiências, há uma cultura de incentivo à criatividade dos funcionários e de estímulo a fazer algo diferente no proporcionar da experiência que vai das empregadas de mesa até aos técnicos de manutenção. Tal justifica-se pela importância atribuída à experiência vivenciada pelos clientes nesta unidade hoteleira, considerada geradora de valor acrescentado ao serviço e indutora da transmissão de estímulos positivos a familiares e amigos dos clientes que a relembram e memorizam.

Para o mesmo estabelecimento hoteleiro, a aposta na satisfação e qualificação dos funcionários, bem como na cultura e nos valores da empresa, levam a que os funcionários comuniquem e demonstrem interesse genuíno pelas necessidades do cliente, proporcionando formas de as satisfazer sem necessidade de pedirem autorização aos supervisores. Este interesse genuíno pode ser exemplificado pelo seguinte acontecimento ocorrido e relatado pelo entrevistado: “*Um cliente teve uma avaria no automóvel a alguns quilómetros do hotel, e os funcionários tomaram a iniciativa própria de irem ajudar o senhor e rebocarem o carro, sem o meu conhecimento, após ter conhecimento do facto ocorrido recompensei os funcionários pelas suas atitudes*”.

De facto este tipo de ações são um contributo importantes para a fidelização de clientes, pois tem em consideração os fatores emocionais e psicológicos dos clientes, que estão na base de um dos antecedentes da fidelização, a formação de compromissos genuínos. Sem esse compromisso, aos clientes interessa apenas o negócio e não a marca em si mesma (Shoemaker & Camille, 2008)

O responsável de uma outra unidade hoteleira estudada afirma serem os clientes habituais reconhecidos assim que entram no estabelecimento. Consequentemente, algumas alterações podem ocorrer logo no *check-in* como seja a sua realização no quarto em virtude de todos os dados do cliente já constarem da base de dados da receção. Além disso, o cliente é sempre tratado pelo nome, tem atendimento VIP (*very importante person*) na receção no quarto, na preferência caso haja a possibilidade de *upgrade* de tipologia de quarto, nos descontos na tarifa do quarto e, na acumulação de pontos no cartão de fidelização que poderá utilizar mais tarde e converter em estadias.

Ao nível dos processos, práticas como a flexibilização do “*check in*” e do “*check-out*” são consideradas importantes. O facto dos clientes não terem que aguardar na receção pelo “*check-in*” faz com que os mesmo fiquem satisfeitos. O “*late check-out*”, ou seja a possibilidade dos clientes poderem sair do quarto mais tarde do que o inicialmente previsto, é também um aspeto valorizado que demonstra compreensão da empresa pelas necessidades dos clientes. Esta compreensão, à luz da revisão da literatura realizada e de autores como Shoemaker e Camille (2008), é um elemento fundamental na formação de compromissos e na satisfação dos clientes. Igualmente

importante ao nível dos processos, é a personalização do serviço e a antecipação do reconhecimento das necessidades o que implica da parte dos funcionários, o acesso à informação armazenada sobre os clientes.

Face ao apresentado e embora as estratégias de fidelização adotadas nos estabelecimentos hoteleiros de 4 e 5 estrelas do concelho de Évora não serem as mais adequadas, pode concluir-se haver condições e potencial para que estas sejam melhoradas e, conseqüentemente, conseguirem maior proporção de clientes fidelizados e maior retorno financeiro, no longo prazo. Tal explica-se pelos dados do observatório do turismo de 2011 que demonstram haver interesse dos visitantes de Évora em voltarem (80%) e de recomendarem o destino junto de amigos e familiares (100%). Contudo, atendendo a que apenas cerca de 30% considerou a experiência acima das expectativas, 44% ficou apenas satisfeito e 26 % ficou abaixo das expectativas, melhores resultados podem ser desejados e alcançados. Embora estes dados do observatório do turismo, só por si, não permitam tirar conclusões consistentes, por alguns visitantes eventualmente não terem pernoitado em Évora ou por existirem muitas outras variáveis e fatores, para além da unidade hoteleira, que influenciam a experiência do turista num dado destino, são de considerar e analisar. Verificando-se, nos dados recolhidos na presente investigação, que embora as maiorias das unidades hoteleiras possuam uma elevada taxa de intenção de retorno (cerca de 90%), essa taxa de retorno é muito inferior às intenções de retorno. Assim, se um dos estabelecimentos hoteleiros afirma que 90% dos clientes demonstram interesse em retornar e 60% o faz efetivamente, esta situação, juntamente com as anteriormente descritas, demonstra existirem condições contextuais para se conseguirem aumentar as taxas de retorno e de fidelização de clientes em todas as unidades hoteleiras entrevistadas.

Um outro aspeto relaciona-se com o facto da maioria das unidades hoteleiras desconhecerem a taxa de retorno efetiva, pese embora a importância da recolha destes dados na avaliação e monitorização das estratégias, seu ajustamento em função do desempenho e, da sua melhoria por forma à obtenção dos resultados ambicionados. Porém importa não apenas conhecer a taxa de retorno efetiva global, mas mais importante conhecer a taxa de retorno dos grupos de clientes considerados importantes pela empresa no âmbito da estratégia de fidelização (Fader, 2012)

Assim, aparentemente pode concluir-se, como anteriormente referido, não existirem objetivos quantitativos com limite temporal na formulação das estratégias de fidelização práticas pela maioria das unidades hoteleiras ou, a existirem, estarão definidos incorretamente.

Um último elemento está associado à formulação e execução das estratégias nas unidades hoteleiras estudadas, cujas evidências demonstram não serem as mais adequadas por apostarem na fidelização de todos os clientes. Tal justifica-se por, na sua maioria, serem de reduzida dimensão e, conseqüentemente, pela escassez de recursos humanos e financeiros. A ausência de um departamento de marketing ou de uma equipa qualificada especificamente nessa área, não apenas dificulta a tarefa de execução da estratégia formulada, como reduz o previsível retorno financeiro, a longo prazo, devido à menor eficiência das ações realizadas. Para além disso, o facto de as organizações tentarem, no geral, ser tudo para todos os clientes, faz como que os mesmos involuntariamente sejam agrupados como uma grande massa. As expectativas dos clientes não são, assim, nem devidamente conhecidas nem separadas ou, simplesmente, não são adequadamente ponderadas e priorizadas (Shoemaker & Camille, 2008).

Importa também que as empresas entrevistadas tenham em consideração que todos dos clientes são diferentes e significam valores diferentes para as empresas, e por isso deverão ser tratados de forma individualizada e diferenciada. As unidades hoteleiras entrevistadas deverão tirar partido da heterogeneidade dos seus clientes, e começarem a trabalhar na retenção de uma base de clientes importantes que no futuro possam contribuir para o aumento das receitas e lucros das mesmas. Com base nos clientes frequentes com importância para a empresa, poderão verificar as características-chaves dos mesmos, e com isso reorientar também as suas estratégias de vendas (Fader, 2012).

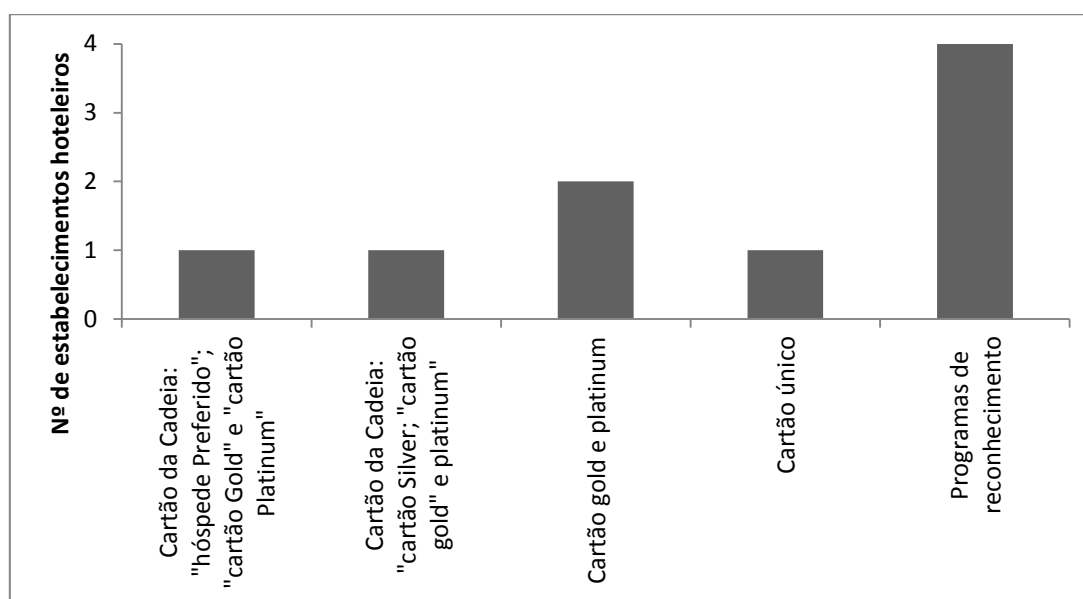
As unidades hoteleiras em estudo reconhecerem a importância da fidelização como um aspeto positivo a considerar embora estejam, na sua maioria, mais qualificadas e tenham, maior maturidade, experiência e orientação, para as estratégias de marketing de vendas.

As empresas entrevistadas ao assumirem como filosofia empresarial que todos os clientes são importantes e que todos os clientes têm razão, estão também a assumir e a

atuar dando a mesma importância em relação a todos os clientes. Ao assumirem isso estarão a perder clientes realmente importantes, e estarão a gastar recursos a mais com clientes que representam pouco valor para a empresa e com poucas probabilidades de ficarem também fidelizados. Mesmo que consigam detetar alguns clientes que realmente sejam importantes, a ausência de uma estratégia bem definida e executada faz como que as empresas atuem de forma tardia e que sejam negligenciados outros clientes importantes (Fader, 2012).

No que diz respeito a programas de fidelização, os cinco estabelecimentos hoteleiros afirmam utilizá-los. Uma unidade refere possuir um cartão único que pode ser adquirido por todos os clientes após a segunda estadia. Duas outras unidades mencionam ter cartões diferenciados, nomeadamente, um cartão “gold” e um cartão “*platinum*”, o primeiro oferecido a todos os clientes que fazem mais de duas estadias anuais e, o segundo, atribuído apenas a personalidades. As restantes duas unidades hoteleiras dizem utilizar um cartão da cadeia internacional, uma das quais, nas variantes “*silver, gold e platinum*” e a outra, nas variantes “*hóspede preferido*”, “*hóspede preferido gold*” e “*hóspede preferido platinum*”. Estes são cartões que podem ser acedidos por todos os clientes mediante o nível de consumo dos mesmos. Um cliente efetua o *upgrade* do cartão logo que alcance um determinado nível de consumo o que desbloqueia determinadas ofertas específicas de cada cartão. Os pontos são acumulados através do consumo de serviços num estabelecimento hoteleiro associado à cadeia, podendo a sua troca ser realizada em qualquer uma das unidades hoteleiras pertencentes ao grupo, independentemente da região e país em que operem. Os cinco estabelecimentos hoteleiros afirmam que possuem programas de fidelização à base de pontos os quais podem ser trocados por descontos e outros benefícios. Quatro dos entrevistados referem também possuir programas de identificação dos clientes frequentes, com base em ações de reconhecimento como sejam *upgrade* de serviços e outras das ações anteriormente identificadas, como prática corrente das unidades hoteleiras com os seus clientes frequentes (Figura 13).

Figura 13 – Programas de Fidelização Praticados



Fonte: Elaboração Própria, 2013

Ao contrário dos demais, os programas de reconhecimento não se materializam em cartões. São episódios, mais esporádicos nalguns casos e, mais frequentes noutros, que tem como objetivo reconhecerem a fidelidade do cliente e surpreende-lo positivamente oferecendo o que este realmente deseja.

Os programas de fidelização são importantes na execução da estratégia de fidelização e inseridos nas ações de comunicação. Todas as unidades hoteleiras da amostra possuem programas de fidelização à base de pontos e de reconhecimento que se tangibilizam na oferta de cartões com diversos tipo de categorias, em função do consumo evidenciado. São de livre acesso e podem ser obtidos por todos os clientes. Os pontos são ganhos cada vez que um cliente consome podendo ser trocados por serviços e descontos assim que atingam um valor acumulado num determinado patamar. Dois estabelecimentos hoteleiros possuem um tipo de cartão apenas concedido a personalidades e a pessoas importantes da sociedade. Na prática, os programas de reconhecimento na maioria das empresas estudadas, consistem em ações que visam recompensar os clientes pela sua frequência ou pelo nível de recurso monetário gasto, através, por exemplo, de *upgrade* ou personalização do serviço. Estas iniciativas são intangíveis e menos copiáveis que os programas à base de pontos.

Nas empresas que se encontram associadas a cadeias internacionais, os resultados encontrados indiciam não apenas a importância da existência de programas à base de pontos que permitam fazer circular os turistas nas diferentes unidades hoteleiras, especialmente localizadas, em função dos benefícios que recebem pelo consumo e troca dos pontos acumulados, mas também, de reforçar as iniciativas de reconhecimento como forma de gerar valor acrescentado à experiência dos clientes. Já na situação das unidades hoteleiras locais e seguindo as evidências encontradas na literatura (Haley, 2006), é recomendável a utilização principal de programas de reconhecimento nos clientes que a empresa pretenda fidelizar, através de iniciativas que atendam às suas especificidades. Estes programas são mais eficazes na fidelização de clientes do que os cartões à base de pontos a cujos benefícios os clientes raramente acedem ou dificilmente usufruem, contrariamente ao que acontece nas unidades integradas em cadeias internacionais.

Em unidades hoteleiras não associadas a redes internacionais, conjuntamente com os programas de reconhecimento, podem ser criados cartões de fidelização em função do consumo com condições de acesso mais acessíveis a prémios. Pode inclusivamente haver uma maior diversificação dos prémios, com ofertas não apenas de produtos dentro da unidade hoteleira mas de outros, oriundos de empresas com as quais estabelecem parcerias. Podem também ser criados cartões com ofertas específicas dirigidas aos diferentes segmentos-alvo das estratégias de fidelização onde apenas esses clientes podem aceder. A produção de programas de incentivo à recomendação positiva da marca através das redes sociais e dos restantes canais da internet com a oferta de benefícios, são ainda, outras possibilidades a equacionar.

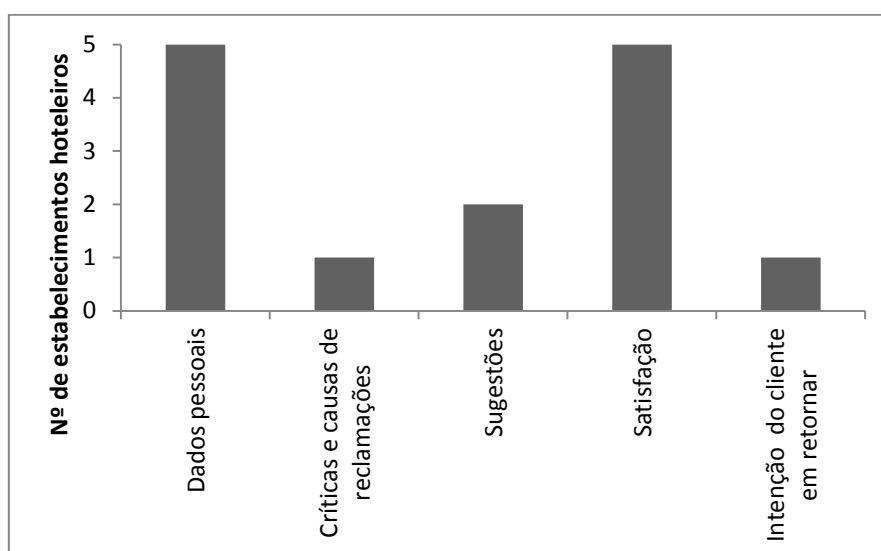
Um conjunto de princípios devem ser adotados na formulação e execução de programas de fidelização, conforme anteriormente revisto na literatura (Richard Dunn citado em Shoemaker & Camille, 2008), onde os elementos vitais para o sucesso dos programas podem ser adotados por parte das unidades hoteleiras em estudo, nomeadamente:

- Uma base de dados com informação vital para a constituição do relacionamento;
- Comunicação dirigida aos diversos *targets* promovendo o diálogo no relacionamento;

- Recompensas que se traduzam no reconhecimento do valor do relacionamento;
- Simplicidade, fácil de compreender e de participar;
- Atratividade da oferta de recompensas significativas;
- Sustentável, que permita a sua duração no tempo sem por em causa a sustentabilidade económica e financeira da empresa;
- Mensurável, permitindo verificar se o programa está decorrer conforme o pretendido;
- Compromisso total ao nível da gestão;
- Gerido, é importante que o programa não sai do rumo definido;
- Rentável, não no curto prazo mas no longo prazo.

Todos os estabelecimentos hoteleiros referem que recolhem informações e as armazenam em bases de dados. Essas informações servem principalmente para obter dados pessoais e o índice de satisfação do cliente. Em menor escala, são colhidas também informações sobre eventuais sugestões dos clientes e, a um nível insignificante da amostra, sobre críticas e causas de reclamações e sobre a intenção do cliente em retornar (Figura 14).

Figura 14 – Tipos de Informações Recolhidas

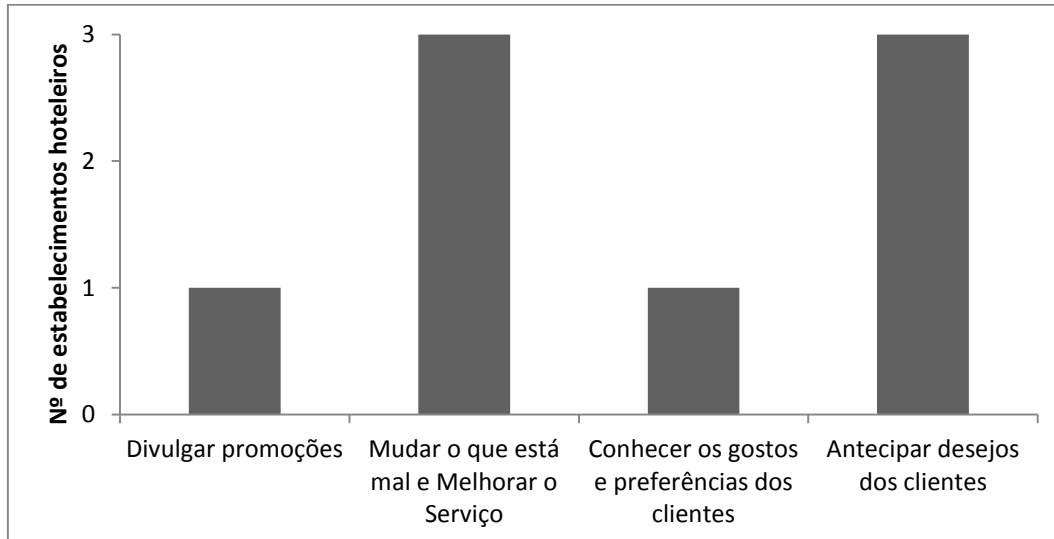


Fonte: Elaboração Própria, 2013

As informações são recolhidas através de questionários em todas as unidades hoteleiras, havendo uma que refere também a obtenção de informações informais através dos funcionários da receção. Embora os métodos utilizados para recolha de dados para monitorizar e avaliar a estratégia sejam fundamentalmente, os questionários, importa também que as unidades hoteleiras obtenham e tratem informações informais provenientes dos funcionários e do seu contacto com os clientes. Todas as informações recolhidas poderão ser alvo de tratamento e análise através de um sistema de CRM.

Na sua maioria, as empresas utilizam a informação para mudar o que está mal e antecipar os desejos dos clientes nas próximas estadias. Com menor relevância utilizam-na, ainda, para divulgar promoções e conhecer os gostos e preferências dos clientes (Figura 15), assim como, para avaliar o grau de satisfação dos clientes. Esta avaliação é feita quer através dos resultados dos questionários aplicados presencialmente e online através dos websites das empresas ou via correio eletrónico, quer da informação do Tripadvisor e do Booking.

Figura 15 – Forma de Utilização da Informação Recolhida



Fonte: Elaboração Própria, 2013

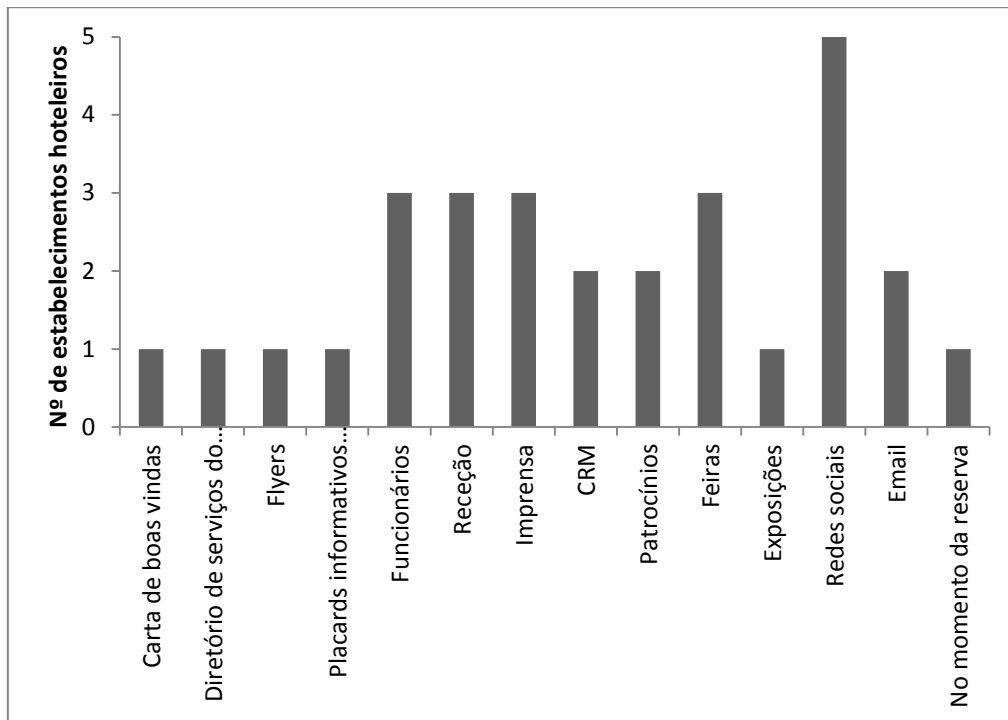
Processos extremamente importantes para a empresa conhecer se a estratégia está a seguir o rumo definido e a ir ao encontro dos objetivos pretendidos, são ainda a monitorização durante o período em que decorre a estratégia de fidelização e a sua avaliação posterior. A monitorização visa alterar o que está correr menos bem ou

reforçar o que está a correr de acordo com o previsto, permitindo alterar quer a componente operacional da estratégia quer, caso seja necessário, a sua própria formulação. Para além do índice de satisfação utilizado pelas unidades hoteleiras da amostra, a taxa de retenção e a taxa de propensão à recomendação, são também indicadores importantes na avaliação e monitorização da estratégia. No longo prazo, o retorno financeiro é também um indicador importante. Para além de calcularem esses indicadores de forma global, deverão também analisar esses índices em relação aos segmentos de clientes definidos no âmbito da estratégia de fidelização.

4.3 Comunicação

No que concerne aos meios de comunicação para comunicar com os clientes, a totalidade dos estabelecimentos hoteleiros refere a utilização das redes sociais, com principal destaque para o Facebook. Do total da amostra, três indicam a utilização dos funcionários, da receção, da imprensa e das feiras para ações de comunicação. Duas unidades hoteleiras identificam a utilização do CRM, patrocínios e *email*. Para além dos referidos, são ainda apontados outros meios com menor grau de importância como, sejam as cartas de boas vindas, o diretório de serviços do hotel inserido na televisão do quarto, os *flyers*, os placards informativos nos estabelecimentos, as exposições e a comunicação através de contato telefónico no momento das reservas (Figura 16). Dois estabelecimentos hoteleiros assumiram ser pouco eficazes nas suas ações de comunicação com os clientes devido à escassez de recursos humanos patente na seguinte expressão do entrevistado: “*Se me questionar acerca do que é nós estaremos a fazer menos bens ao nível da fidelização de clientes, será provavelmente ao nível da comunicação, pois não temos recursos suficientes para alcançar todos os clientes*”. Apenas um dos estabelecimentos hoteleiros especificou que a utilização de sistemas de CRM permite melhorar a eficiência do relacionamento e da comunicação entre os clientes e a empresa.

Figura 16 – Meio de Comunicação com os Clientes



Fonte: Elaboração Própria, 2013

Ao nível da comunicação com os clientes, a utilização de canais e meios que propoçionam a interatividade com os clientes, como as redes sociais, os forums na web, o *email*, ou outros meios tradicionais, como as relações públicas, o marketing direto e a realização de eventos, são muito importantes. Os resultados obtidos indiciam para a maioria das unidades hoteleiras, uma correta aposta nas redes sociais como elemento de comunicação embora devessem também atender, com maior relevo, aos restantes meios referidos. Importa contudo utilizar e direcionar os meios numa estratégia de fidelização de acordo com os segmentos dos clientes alvo. Embora os utilizadores do Facebook sejam muitos, estes são maioritariamente jovens até aos 35 anos pelo que, se o objetivo for interagir com clientes de todas ou de idades superiores, esta rede social não será unicamente a mais apropriada, devendo também ser analisada a possível utilização de outras redes sociais. Se o objetivo for a fidelização clientes empresariais o LinkedIn, sem ser a rede social com maior número de utilizadores, pode ser o meio para apropriado para este tipo de cliente. Outros tipos de redes sociais, com o Twitter, pela notoriedade e relevância em cibernautas norte americanos, pode ser utilizada e mais direcionada para clientes estrangeiros. Ou seja, importa conhecer bem os clientes e ajustar-lhe a estratégia e os meios de comunicação a usar.

Quer a aposta nas redes sociais quer noutros meios da *web*, deve ser objeto de elaboração de uma estratégia de marketing digital inserida na estratégia de fidelização ou numa estratégia de vendas (no caso do presente trabalho de investigação apenas a associação a estratégias de fidelização é considerada). Já o email permite direcionar ofertas específicas de acordo com as necessidades de cada cliente, embora seja necessário evitar a prática de “*spam*” uma vez que os clientes apenas dão atenção à aquilo que realmente desejam ler, o que ilustra mais uma vez a importância do CRM. Outros meios interessantes em que os próprios clientes podem ser incentivados a participar no processo de inovação da própria empresa, são os fóruns online. São um meio importante para as unidades aprofundarem o conhecimento acerca dos seus clientes. Os *blogs* são também meios que possibilitam às empresas dar a conhecer os seus valores e convicções, mesmo sobre outros assuntos da especialidade não focados apenas no interesse da própria entidade. É uma forma de aproximar clientes ou potenciais clientes que se revejam nos valores, nas histórias, nas causas em que participam e apoiam e, nas convicções demonstradas.

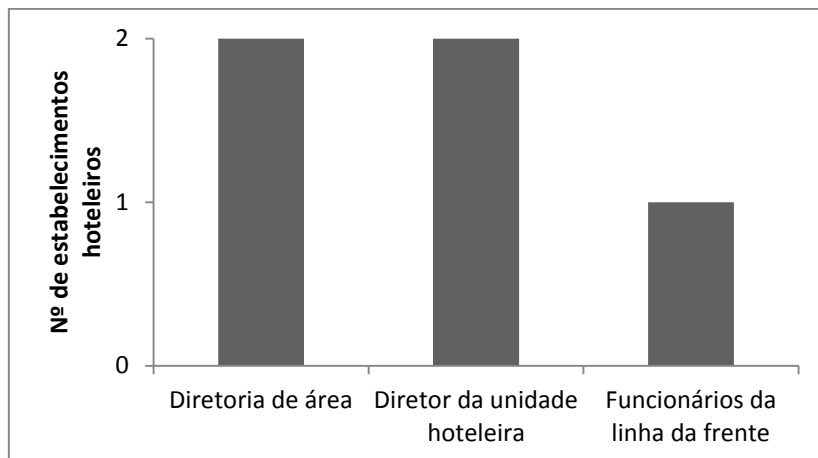
A comunicação interna é igualmente importante na execução da estratégia pela necessidade de todos os funcionários assumirem as suas funções no âmbito da mesma, terem conhecimento aprofundado dos objetivos, das responsabilidades a adotar e, da importância do seu papel para o sucesso da estratégia. É fundamental, a utilização das base de dados e do CRM ao nível da comunicação informal efetuada dentro do estabelecimento por parte dos funcionários e, também na comunicação formal utilizada em todos os meios e canais, quer tradicionais quer os canais da *web*. A capacidade da empresa em possuir, cruzar e analisar informação através sistemas artificiais inteligentes, é determinante para que a comunicação seja feita corretamente e, não de forma excessiva.

4.4 Reclamações

As reclamações são avaliadas, na sua maioria, pelos diretores de área e pelos diretores dos estabelecimentos hoteleiros. Apenas uma unidade hoteleira referiu serem

as situações de conflito avaliadas pelos funcionários da linha da frente que possuem formação e instruções para tal (Figura 17). A gestão das reclamações é feita de forma construtiva e assertiva, procurando os estabelecimentos hoteleiros, compreender as razões dos clientes, pedir desculpa quando necessário e, garantir que a situação não se repetirá e/ou, em certas situações, oferecer compensações pelos prejuízos causados. As reclamações são geridas pelos supervisores, diretores de área e funcionários da linha da frente das unidades hoteleiras. Apenas um estabelecimento hoteleiro referiu serem as reclamações geridas diretamente pelo diretor da unidade hoteleira embora todas elas manifestem concordância de que esse deve ser o procedimento quando em presença de situações mais delicadas e gravosas. Já a responsabilidade das reclamações é assumida pelos diretores das unidades hoteleiras e membros da direção.

Figura 17 – Responsável pela Avaliação das Reclamações

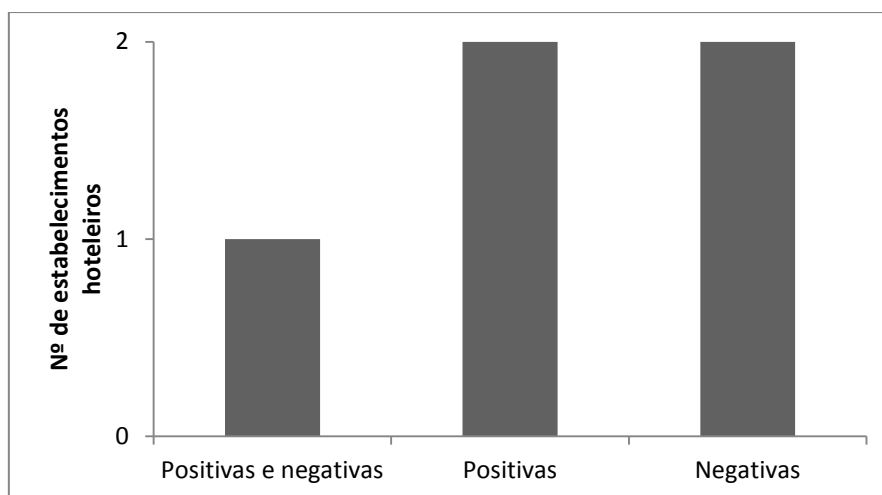


Fonte: Elaboração Própria, 2013

Relativamente às consequências das reclamações devidas a erros claros cometidos pelos funcionários, duas unidades hoteleiras referem possuir essa situação um impacto negativo na avaliação anual do desempenho dos mesmos. Já outros dois estabelecimentos referem que, na maioria dos casos, os funcionários são incentivados a resolver as situações, existindo um grau de tolerância alto e de compreensão para eventuais erros na prestação de serviço. Caso consigam ter sucesso na resolução da situação são recompensados positivamente e, caso tenham insucesso e assumam os erros cometidos, são incentivados a corrigir essas situações. Estas unidades afirmam apostar na formação específica de todos funcionários, incluindo na área da gestão das reclamações, como forma de prevenir erros e evitar insucessos na resolução de

reclamações. Apenas uma unidade hoteleira refere explicitamente existirem consequências positivas e negativas quando, respetivamente, o funcionário consegue ou não reverter a situação de reclamação (Figura 18).

Figura 18 – Consequências das Reclamações



Fonte: Elaboração Própria, 2013

Dentro da gestão de conflitos ou de potenciais conflitos os entrevistados identificam as seguintes: situações de reclamações, insatisfação demonstrada pelos clientes e, conflitos entre clientes. Consideram ainda a gestão de conflitos como fundamental na fidelização de clientes que exigem estratégias de recuperação de valor em que os recursos humanos assumem um papel preponderante. Para conseguir a confiança dos clientes ou a recuperação da mesma afirmam ser necessário que os estabelecimentos confiem plenamente nos seus funcionários da linha da frente e que estes tenham liberdade de ação para resolver as situações e sejam premiados quando possuem sucesso. Até porque, funcionários insatisfeitos ou presos a burocracias, levam a uma maior inflexibilidade na gestão do problema e, conseqüentemente, a que a situação não seja resolvida oportunamente e possa originar uma reclamação mais delicada. Tal pode, inclusivamente, levar à perda de um cliente importante ou a que a empresa tenha que o compensar financeiramente, na tentativa de não o perder. Assim, é essencial, que todos os funcionários tenham liberdade para resolver, de forma célere, as situações de reclamação e de eventuais falhas de serviço, de forma a recuperar o valor do serviço prestado e a satisfazer os clientes.

Na gestão de conflitos entre clientes, as empresas consideram necessário que haja bom senso na análise das situações. Tal implica ouvir ambos os lados, comunicar assertivamente e tomar decisões que defendam os interesses comuns dos clientes e os interesses da marca. Um dos estabelecimentos refere a ocorrência de uma situação em que um dos segmentos da carteira de clientes mostrou descontentamento e insatisfação pelo facto de ter que partilhar a piscina interna com outro segmento diferente. Tal levou a empresa a tomar a decisão de limitar o horário a um dos segmentos, de forma a evitar a sua junção à mesma hora, embora isso possa ter levado a uma perda do valor oferecido aos clientes aos quais foram impostas as limitações. Sendo a gestão de conflitos entre clientes uma tarefa difícil, cabe contudo, a cada empresa, tomar decisões operacionais de acordo com o seus interesses e com o valor e importância atribuídos a cada um dos segmentos-alvo. Pois apesar de vulgarmente se referir que todos os clientes possuem razão, para Fader (2012) apenas os clientes importantes tem sempre razão. Não há clientes iguais, pois produzem diferentes valores para a empresa como anteriormente referido.

As unidades hoteleiras afirmam dar uma atenção particular à utilização das redes sociais considerando que uma reclamação má gerida ou uma insatisfação de um cliente não comunicada no momento mas divulgada na página da rede social da unidade hoteleira, pode ter consequências muito negativas. A má gestão da reclamação na rede social pode originar uma crise de reputação e de imagem da marca a que todos os clientes e associados dessa pagina terão acesso. Quando a pessoa descontente for um líder de opinião ou um ativo na web, tal descontentamento ou informação negativa pode ainda ser propagada e amplificada através de outros meios, tais como os fóruns e os blogues.

Assim, associado a uma estratégia de fidelização, devem as unidades hoteleiras definir um plano de gestão de crises nas redes sociais. Como anteriormente referido, quer a satisfação, quer sobretudo a insatisfação do cliente na avaliação pós-compra, leva a fenómenos de passa-a-palavra com efeitos positivos na primeira situação e negativos, na segunda e consequente, recomendação positiva ou negativa. Esta situação de insatisfação de um cliente com uma unidade hoteleira, num contexto como a internet e, principalmente, nas redes sociais que ligam milhares de pessoas, é amplificada, partilhada e extendida a milhares de utilizadores podendo mesmo tornar-se "viral". Este

fenómeno poderá ser agravado quando esse cliente possui conta em várias redes sociais e procede manifestando a sua insatisfação em todas elas. Obviamente, a situação contrária também se verifica quando um cliente afirma a sua satisfação nas redes sociais embora geralmente nestes casos, o faça com menos frequência e menor intensidade do que um cliente insatisfeito. Já um cliente fidelizado tenderá a propagar exteriorizações positivas nas redes sociais, nos fóruns temáticos, nos blogues e noutros meios, recomendando e defendendo a marca. São clientes que de forma gratuita divulgam, recomendam e querem contribuir para o sucesso da marca, expondo as suas opiniões publicamente.

A autonomia dos funcionários para resolução de conflitos, reclamações e problemas é flexível em duas unidades hoteleiras, existindo inclusive uma cultura de incentivo nesse sentido. Contrariamente, duas unidades referem que os funcionários têm autonomia limitada para resolverem esse tipo de situações, sendo estas geridas, necessariamente, pelas chefias. Uma outra unidade refere que a autonomia depende da situação, em função da sua gravidade sendo que, quanto mais grave menos autonomia é concedida.

Três unidades hoteleiras revelaram inflexibilidade ao nível dos processos, considerando desejável alterar essa situação. A rigidez de processos deve ser flexibilizada, assim como o problema da heterogeneidade na prestação do serviço ultrapassado com funcionários bastante qualificados, versáteis e preparados para atuar nas mais diversas formas. Tal implica terem formação específica ou acesso a ações de formação exclusivas em diversos domínios. Esta situação é demonstrada pelos resultados obtidos numa das unidades hoteleiras da amostra, onde todos os funcionários, mesmo os empregados de mesa, tinham acesso às mais variadas ações de formação, incluindo as de áreas temáticas como a história, não conotadas diretamente com a função desempenhada. O objetivo é o de aumentar o nível cultural e capacitar os funcionários a contarem histórias aos clientes, contribuindo para a melhoria da sua experiência. Segundo o entrevistado: “... *todos os funcionários têm liberdade de atuação, são incentivados a inovar, a criar experiências, a resolver todo o tipo de situações, sem necessidade de autorização prévias das chefias...*”

A adoção de uma cultura de incentivo à criatividade, à resolução de situações de conflitos e de tolerância ao erro é considerada desejável. Isto porque, de uma forma geral, a maior parte dos erros ocorridos na entrega dos serviços, não se devem a erros dos funcionários mas dos processos. Funcionários incentivados, moralizados e satisfeitos tenderão a envolver-se com os clientes, a uma melhoria da relação interpessoal e da comunicação informal que leva à demonstração de um interesse genuíno pelas necessidades dos clientes. Tal situação foi exemplificado por um dos responsáveis de uma das unidades hoteleiras na qual, o cozinheiro, muitas vezes por sua iniciativa decide surpreender o cliente ao confeccionar o seu prato preferido, um dos funcionários da manutenção oferece um cesto com figos e uma mensagem de boas vindas a um cliente ou, os funcionários decidem ajudar um cliente a rebocar o seu carro de forma criativa, fora da unidade hoteleira. Esta forma de gerir os processos permite ainda às empresas, aprofundar o conhecimento acerca dos seus clientes e a inovar nos serviços através da utilização da informação obtida de forma informal por parte dos funcionários nas relações mantidas com os clientes.

Autonomia dos funcionários na gestão de conflitos é essencial para uma resposta célere e para evitar a insatisfação de clientes, principalmente os clientes importantes da empresa (Fader, 2012). Sendo esse o segredo em parte do elevado nível de fidelidade que os clientes de marcas internacionais como a *Ritz-Carlton* possuem. Neste grupo são providenciados todos os meios para que os funcionários possam dar uma resposta célere a pequenas necessidades dos clientes e à resolução rápida de eventuais falhas de serviço, evitando o aparecimento de situações delicadas e garantindo a satisfação do cliente (Marcos, 2009).

Finalmente, de evidenciar ainda, ao nível dos processos, a importância de haver procedimentos base instituídos que garantam consistência na qualidade do serviço prestado, sem serem demasiado rígidos nem burocratizados. Ou seja, que ajudem no sucesso da estratégia e não compliquem a sua execução. Pois a existência de processos rígidos e demasiado burocráticos nas organizações são entraves à fidelização de clientes (Bowen & Shoemaker, 1998).

Capítulo V – Conclusões

Esta dissertação reflete um trabalho de investigação sobre a fidelização de clientes no sector hoteleiro no concelho de Évora. Neste capítulo, atendendo aos objetivos formulados, são apresentadas as conclusões da investigação no contexto das pesquisas realizadas, a bibliográfica e a de campo. No final, identificam-se algumas limitações e questões associadas ou potenciadas pelo trabalho desenvolvido que, podem, eventualmente, ser consideradas ou ter implicações em pesquisas e trabalhos futuros.

5.1 Conclusões do Estudo

Embora seja de referenciar a extensa bibliografia e o interesse na temática da fidelização de clientes, não foram identificados estudos empíricos em torno da fidelização de clientes em estabelecimentos hoteleiros no concelho de Évora.

Delimitado o problema, as questões de pesquisa e os objetivos, foi apresentada a revisão bibliográfica, baseando-se nos principais conceitos do marketing de serviços e referências sobre o tema da fidelização. Foi ainda feita a caracterização do turismo do concelho de Évora.

O objetivo geral foi o de analisar as estratégias de fidelização dos Estabelecimentos Hoteleiros de 4 e 5 estrelas do concelho de Évora. Como objetivos específicos foram formulados os seguintes: 1) Identificar os antecedentes de fidelização; 2) Identificar estratégias de fidelização para a hotelaria; 3) Identificar e caracterizar as estratégias de fidelização das unidades hoteleiras em estudo; e, 4) Efetuar sugestões para a melhoria das estratégias de fidelização das unidades hoteleiras em estudo.

Os dados recolhidos através da condução da pesquisa empírica permitiram tirar algumas conclusões interessantes. Verificando a importância do tema e os resultados apurados, a primeira conclusão a retirar é que existem condições contextuais propícias à fidelização de clientes e que os estabelecimentos hoteleiros de 4 e 5 estrelas do concelho de Évora têm capacidade competitiva para se tornarem mais eficazes e eficientes no que

concerne a essa fidelização, através do desenvolvimento de estratégias de fidelização bem definidas e executadas. Porém, face às informações reveladas pela revisão da literatura e pela informação recolhida, conclui-se não serem as estratégias de fidelização evidenciadas pelos estabelecimentos hoteleiros as mais adequadas.

No que corresponde ao primeiro objetivo específico - Identificar os antecedentes de fidelização, de referir a existência de grande diversidade de fatores identificados na literatura como explicativos do fenómeno da fidelização, que podem ser divididos em quatro grandes grupos: características do ambiente; características do relacionamento didático; características do consumidor; e perceção do consumidor em relação ao marketing da empresa. Porém, no presente trabalho de investigação, foram considerados e descritos apenas os seguintes principais antecedentes da fidelização: I) Satisfação; II) Comunicação; III) Compromisso; IV) Confiança; e V) Resolução de conflitos. Esta seleção baseou-se quer em resultados de alguns trabalhos de investigação quer, na análise prévia e escolha do investigador. A importância dos cinco fatores referidos e a forma como influenciam a fidelização dos clientes e ajudam a explicar as relações de longa duração entre as empresas e os clientes, ficou demonstrada ao longo do trabalho.

Para responder ao segundo objetivo específico - Identificar estratégias de fidelização para a hotelaria - é de evidenciar a sua distinção nos seguintes três tipos: I) Marketing Relacional; II) Marketing One to One; e III) CRM. Enquanto o Marketing Relacional procura a gestão das relações com os clientes e com todos os stakeholders, o Marketing One-to-One dedica-se à individualização e personalização da oferta especificamente para os clientes. Já o CRM possui os mesmos princípios que o Marketing One-to-One com uma componente profundamente tecnológica. Porém, esta distinção não é unânime na comunidade científica, podendo o Marketing One-to-One e o CRM ser entendidos apenas como instrumentos do Marketing Relacional. A pesquisa realizada permite não apenas considerar a existência dos três tipos de estratégias de fidelização, como demonstrar a importância de os incorporar de forma complementar numa única estratégia de fidelização.

Quanto a identificar e caracterizar as estratégias de fidelização das unidades hoteleiras em estudo, conclui-se que os estabelecimentos hoteleiros utilizam quer o Marketing Relacional, quer o Marketing One-to-One, quer o CRM. Para além disso,

embora tal não seja entendido na componente estratégica mas na operacional, de constatar numa das unidades hoteleiras a utilização de programas de fidelização enquanto estratégia.

Quanto ao quarto objetivo específico, a análise e discussão dos resultados obtidos permite efetuar as seguintes sugestões para a melhoria das estratégias de fidelização das unidades hoteleiras em estudo:

- Ao invés de tentarem fidelizar todos os clientes as unidades hoteleiras deverão adotar estratégias de fidelização assentes na segmentação de clientes com maior valor para as empresas e na fidelização de nichos de forma a aumentar a eficácia das mesmas. Estas devem ser suportadas no Marketing Relacional, no Marketing-One-One e no CRM;
- Efetuar a segmentação com base na análise conjunta do CLV e do RFM, assumindo como importante os registos passados e atuais, mas também com base nas previsões futuras do valor dos clientes. A utilização de sistemas de CRM assume um papel fulcral no sucesso da estratégia ao nível do tratamento, análise e difusão da informação. As estratégias deverão também possuir objetivos quantitativos e com limite temporal para que seja possível monitorizar, avaliar e alterar as mesmas durante a sua execução;
- Na recolha de informações no âmbito da estratégia, deve dar-se especial atenção à obtenção de informação sobre o comportamento e perfil do consumidor e, sobre os índices de retenção e de propensão à recomendação, a nível global e por segmentos de clientes alvos. Sendo também muito importante a obtenção de informação de carácter mais informal, por forma a permitir uma melhor compreensão desse comportamento e perfil e das necessidades e expectativas do cliente. Também o tratamento, a análise e a difusão da informação internamente, assumem particular importância na formulação e execução da estratégia de fidelização;
- Garantir a execução correta da estratégia, ou seja, o papel fundamental e integrante da componente operacional, acautelando o seu sucesso, evitando as falhas identificadas nalgumas unidades hoteleiras resultantes de formulação e operacionalização inadequadas das estratégias de fidelização;
- Ao nível operacional, para além da utilização do modelo de “círculo de valor”, assente no valor, processos e comunicação, em conjunto com as políticas dos

7^{os}ps do marketing-mix de serviços, sugere-se especial atenção aos recursos humanos, face ao seu papel preponderante na formulação e execução das estratégias de fidelização;

- A nível operacional sugere-se também que seja dada maior autonomia e flexibilidade aos funcionários ao nível da gestão de conflitos, pois é essencial para o sucesso de uma estratégia de fidelização;
- Os recursos humanos deverão também ser considerados como recursos vitais para o sucesso da estratégia de fidelização devido à sua capacidade de personalizar e diferenciar o serviço prestado em relação aos clientes;
- Para além de atender aos principais antecedentes de fidelização do cliente - satisfação, comunicação, confiança, resolução de conflitos e compromisso – ter em atenção, caso a caso, de outros antecedentes que podem revelar-se fundamentais na formulação e execução das estratégias de fidelização. Para além dos antecedentes referidos como importantes, o presente trabalho de investigação identificou outros antecedentes, tais como:
 - Competitividade do mercado;
 - Os custos de mudança percebidos;
 - Mudanças tecnológicas, legais ou do ambiente;
 - Normas partilhadas na sociedade;
 - A igualdade;
 - Proximidade espacial;
 - Duração do relacionamento;
 - Tendências e a propensão para o relacionamento;
 - A propensão para o consumo;
 - A imagem da marca;
 - E a qualidade da relação.

Finalmente e embora este trabalho de investigação possa contribuir para um melhor conhecimento das estratégias de fidelização dos estabelecimentos hoteleiros de 4 e 5 estrelas do concelho de Évora, apresenta algumas limitações que seguidamente se apresentam.

5.2 Limitações

Existindo limitações em todos os trabalhos de pesquisa deve o investigador sabe-las identificar e, conseqüentemente procurar ultrapassar ou atenuar os seus efeitos sobre os resultados alcançados.

A análise crítica e observação de todas as fases de desenvolvimento da investigação, desde a sua preparação inicial e formulação das questões de pesquisa, até à elaboração e análise dos resultados, permitem demonstrar as suas limitações e levantar algumas questões que podem, casualmente, ter implicações específicas em futuras investigações.

Na fundamentação teórico-empírica, houve a tentativa de escolher de forma rigorosa e precisa os trabalhos a rever e os conceitos teóricos a precisar, de modo a integrar os principais contributos para o tema da fidelização. Contudo, certamente houve algumas falhas e importantes pesquisas ficaram omissas.

Na metodologia, cabe destacar que, sendo este um estudo qualitativo, o universo analisado não é representado por uma amostra probabilística de todos os estabelecimentos hoteleiros, pelo que, as inferências apresentadas não podem ser interpretadas de forma generalizada, devendo atender-se às condicionantes da sua representatividade apenas para o universo considerado dos Estabelecimentos de 4 e 5 estrelas do concelho de Évora.

Tendo o estudo sido realizado no concelho de Évora, as conclusões a retirar estão limitadas geograficamente, não podendo ser consideradas noutros contextos, sejam outras cidades ou regiões do país.

Por outro lado, o instrumento de recolha de dados utilizado na pesquisa - a entrevista -, apresenta como limitação o tempo despendido na sua realização assim como a duração da correspondente programação e aplicação e os custos da deslocação. De referir ainda limitações temporais, relacionadas com a falta de disponibilidade dos entrevistados e/ou dificuldade em agendar as entrevistas. São ainda de evidenciar outras limitações associadas às desvantagens da utilização de entrevistas semiestruturadas pela

carência de objetividade em alguma das respostas concedidas e pela ausência de estudo empírico do lado da procura atendendo ao contexto dos estabelecimentos hoteleiros considerados na amostra.

Na discussão dos resultados, houve uma preocupação para que os mesmos fossem apresentados de uma forma abreviada, facilitando a sua leitura e compreensão e fossem discutidos à luz da revisão da literatura previamente realizada embora nem sempre tal fosse possível.

5.3 Sugestões de Pesquisa Futura

Este trabalho pretendeu analisar a fidelização de clientes em unidades hoteleiras de 4 e 5 estrelas do concelho de Évora. O tema, para além de importante num contexto académico e para o desenvolvimento local, é um desafio central para a competitividade e sustentabilidade desses mesmos estabelecimentos. Como perspetivas futuras de estudo deixam-se as seguintes ideias:

- Na sequência do presente trabalho, analisar a eficiência das estratégias de fidelização dos estabelecimentos hoteleiros de Évora e/ou estudar a eficácia da aplicação do “círculo da fidelização” e da análise conjunta do “RFM” e “CLV” numa unidade hoteleira no âmbito de uma estratégia de fidelização;
- Outra possibilidade de trabalho seria o de alargar a pesquisa a uma amostra representativa a nível regional ou mesmo nacional de modo a se poder mapear as estratégias de vendas e de fidelização e tirar conclusões mais consistentes.

Referências Bibliográficas

Adams, B. (2001). Customer relationship management uncovers revenue from loyal guests. Duluth.

Al-Rousan, Ramzi, M., & Badaruddin, M. (2010). Customer Loyalty and the Impacts of Service Quality: The Case of Five Star Hotels in Jordan. *International Journal of Human and Social Sciences* 5:13, 886-892.

American Marketing Association (2013). Obtido em 15 de Fevereiro de 2013, de: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=S

Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science*, 310-323.

Anderson, J., & Narus, J. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 42-58.

Avelar, M. (12 de Abril de 2013). Obtido em 9 de Setembro de 2013, de Diário Económico: <http://livrosemanias.economico.sapo.pt/49999.html>

Aydin, S., & Ozer, G. (2005). The analysis of antecedents of customer loyalty in the turkish mobile telecommunication market. *European Journal of Marketing*, 910-925.

Bardin, L (2009). *Análise de Conteúdo*, Edição revista e atualizada Lisboa, Edições 70. ISBN, 9789724415062, 287 p.

Begnini, K. K. (2006). *Elaboração de Estratégias Organizacionais Voltadas para a Fidelização dos Clientes*. Tijucas: Universidade do Vale do Itajaí.

Bennett, R., & Bove, L. (2002). Identifying the key issues for measuring loyalty. *Australasian Journal of Market Research*, 27-44.

Berry, L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing through Quality*. New York: Free Press.

Bicalho, A. A. (2002). *Marketing de relacionamento em organizações hoteleiras: estudo multicaso em apart-hotéis em Belo Horizonte*. Santa Catarina: Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

Bleger, J. (1993). *Temas de psicologia: entrevistas e grupos*. Trad. R. M. M. Moraes. São Paulo: Martins Fontes.

Bojanic, D. (2008). Hospitality marketing mix and service marketing principles. In A. P. Haemmon, O. (2008). *Handbook of Hospitality Marketing Management*. Oxford: Elsevier.

Boora, K. K., & Singh, H. (2011). Customer Loyalty and its antecedents: a conceptual. Sri Krishna International Research & Educational Consortium.

Bowen, J., & Shoemaker, S. (1998). Loyalty: A Strategic Commitment. *Cornell Hotel and a Restaurant Administration Quarterly*, 12-25.

Bretzke, M. (2000). *Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com CRM*. s.l.: Editora Atlas.

Bryman, Alan (2004). *Social Research Methods*, Oxford University Press, USA, 2nd edition.

Burgess, Robert G. (1997). *A Pesquisa de Terreno – uma introdução*, Oeiras, Celta Editores.

Butscher, S. A. (2002). *Customer Loyalty Programmes and Clubs*. Aldershot: 2nd ed., Gower Publishing.

Cai, Z. A. (2004). Creating sustainable corporate value: a case study of stakeholder relationship management in China. *Business and Society Review*, 109, 507-547.

Câmara Municipal de Évora. (10 de Junho de 2010). Obtido em 4 de Julho de 2013, de web site de Câmara Municipal de Évora: <http://www2.cmevora.pt/SitiodeMonfurado/PDF/Volume%20II%20%20Elementos%20que%20acompanham%20PIERSM/Caract%20Situacao%20Referencia.pdf>

Cervo, A. L. & Bervian, P. A. (2004). *Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Pearson Pratices Hall.

Chase, R. B. (1978). Where Does the Customer Fit in a Service Operation? *Harvard Business Review*, 137-142.

Chizzotti, A.(2005). *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez.

Coelho, S. (2007). “(N)o Mundo (d)a (Revira)volta - formas alternativas de distribuição numa era de globalização: o Comércio Justo”, Dissertação desenvolvida no âmbito do curso de Mestrado em “Desenvolvimento e Inserção Social”, Universidade do Porto.

Costa, A. F. (1999). “A Pesquisa de Terreno em Sociologia”, em *Metodologia das Ciências Sociais*, 10ª Edição, Porto, Edições Afrontamento.

Creswell, J. (2003). “Research design: qualitative, quantitative and mixed method approaches”, Sage Publications, 2 ed., 246p.

Crosby, L., Evans, K., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *J Mark*, 68-81.

Dowling, G. R., & Uncles, M. (1997). “Do customer loyalty programs really work?”. *Sloan Management Review*, 71-82.

- Duarte, R. (2004). “Entrevistas em pesquisas qualitativas”, *Educar*, n. 24, p.213-225
- Fader, P. (2012). *Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage*. 2 ed. Philadelphia: Wharton Digital Press.
- Ferreira, A. F. (2010). *Programas de Fidelidade em Hotelaria: O caso Porto Bay*. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade técnica de Lisboa.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2005). *Estratégia de marketing*. 3 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Freitas, M. T. A. (2002). “Abordagem sócio-histórica como orientadora da pesquisa qualitativa”, *Cadernos de Pesquisa*, n. 116.
- Ganesan, S. (1994). “Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship”. *Journal of Marketing*, vol.58, n.2, 1-19.
- Ganesh, J., Arnold, M. J., & Reynolds, K. E. (2000). Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences between Switchers and Stayers. *Journal of Marketing* 64, 65-87.
- Gilmore, F. (2002). *Branding for Success. Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*. Oxford: Morgan, A. Pritchard and R. Pride Editors.
- Girod-Séville, M. & Perret, V. (1999). *Fondements épistémologiques de la recherche. Méthodes de la Recherche en Management*. Paris: Dunod.
- Godoy, G. (2006). “Fatores de desenvolvimento econômico regional no Brasil”, *Dissertação de Mestrado em Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Porto Alegre, Brasil*. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/11003>, Acesso em: 25 Setembro 2013;
- Gundlach, G., Achrol R., S., & Mentzer J., T. (1995). The Structure of Commitment in Exchange. *Journal of Marketing* , 78-92.
- Gutierrez, S. M. (2000). *La relacion confianza-compromiso. Propuesta de un modelo explicativo*. Burgos: University of Burgos.
- Hague, P., Hague, N., M., Carol. A, Page, & Kogan, (2004). *Market research in practice: a guide to the basics*, Practice series, ISBN 0749441801.
- Haley, M. G. (2006). Loyalty for sale. *Hospitality Upgrade*, 24-26.
- Haley, M. G., & Inge, J. (2013). *Revenue Management*. Prism – Travel & Leisure consulting, 1-10.
- Hill, M. M. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Hoffman, D. K., & Bateson, J. E. (2003). *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Huberman, A. & Miles, M. (2002). *The Qualitative Researchers Companion*. California: Sage Publications.
- Iacobucci, D., & Churchill (2010). *Marketing Research, Methodological Foundations*, Cengage South-Western, 604 p.
- Ibrahim, H., & Najjar, F. (2008). Relationship bonding tactics, personality traits, relationship quality and customer loyalty: behavioral sequence in retail environment. *ICFAI Journal of Services Marketing*, 6-37.
- INE. (2012). *Anuário Estatístico da Região Alentejo - 2011*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Jones, C., & O'Brien, L. (1995). Do rewards really create loyalty. *Harvard Business Review*, Vol. 73, Issue 3, 75-82.
- Jones, M. A., Mothersbaugh, D., & Beatty, S. (2000). Switching barriers and repurchase intentions in services. *Journal of Retailing*.
- Kahtalian, M. (2002). *Marketing de Serviços*. Brasília: Coleção Gestão Empresarial.
- Kim, M. K., & Jeong, D. H. (2004). The effects of customer satisfaction and switching barriers on customer loyalty in Korean mobile. *Telecommunications Policy*, 145-159.
- Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing*. São Paulo: 10ª Edição Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Princípios de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing*. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Lambert, D. M., Emmelhainz, M., & Gardner, J. (1996). Developing and Implementing Supply Chain Partnerships. *The International Journal of Logistics Management*, 1-17.
- Liang, C., & Wang, W. (2005). Integrative research into the financial services industry in Taiwan: relationship bonding tactics, relationship quality and behavioural loyalty. *Journal of Financial Services Marketing*, 65-83.
- Liang, D. (2008). The Determining Factors of Customer Loyalty for Luxury Hotels in US. *The Journal of International Management Studies*, Volume 3, Number 2, 167-175.
- Lichtenstein, D. R., Netemeye, R. G., & Scot, B. (1995). Assessing the Domain-Specificity of Deal Proneness: A Field Study. *Journal of Consumer Research*, 22.

- Lovelock, C. H., & Wright, L. (1999). *Principles of Service Marketing and Management*. New Jersey: first edition, Prentice-Hall.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2006). *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados*. São Paulo: 5ª ed. Pearson Prentice Hall.
- Luke, G., Tomoko, K., & Maki, Y. (2005). *Adding Value to Hotel Loyalty Programs*. Gutemburgo: Goteborg University.
- Malhotra, N. K. (2009). *Marketing research: An Applied Orientation*, 6th ed., July, Prentice-Hall International, London, 846 p.
- Marcos, P. (2009). *Marketing Vencedor*. Lisboa: 1ª edition, Gestão Plus edições.
- Marková, I., & Gillespie, A. (2007). *Trust and distrust: Socio-cultural perspectives*. Greenwich: Information Age Publishing, Inc.
- Matzler, K., Krauter, S. G., & Bidmon, S. (2008). Risk aversion and brand loyalty: The mediating role of brand trust and brand affect. *Journal of Product & Brand Management*, 154-162.
- Melo, D., Silveira, B., Felizola, M. P., & Ferreira, R. M. (2011). *As redes sociais como nova ferramenta da comunicação empresarial e uma análise do Twitter e do Facebook do GBarbosa*. São Cristóvão: Universidade de Federal de Sergipe.
- Minayo, M. C. S. (2004). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 23ª ed. Petrópolis: Vozes.
- Mingnet, V. (2003). Building Customer Value in the Hospitality Industry: Towards the Definition of a Customer-Centric Information System. *Information Technology & Tourism*, Volume 6, Number 2, 141-152.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2006). *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Editora Bookman: 4ª Edição.
- Moore, C. W. (1998). *O Processo de Mediação - Estratégias Práticas para a Resolução de Conflitos*. Porto Alegre: 2ª ed. RS: Artmed.
- Moorman, C., Gerald, Z., & Rohit, D. (1992). Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 314-328.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v.58, 20-38.
- Mota, M. G. (2009). *Conceitos e práticas de marketing: um estudo da sua adoção por empresas prestadoras de serviços de saúde em Montes Claros*. Montes Claros – MG: Fundação Cultural DR. Pedro Leopoldo: Fipel.

Moura, Carlos F., Xavier, Maria G., Silva, & Alexandro R. (2012). “As Fontes de Crescimento Econômico e uma Análise Empírica da Economia da Coreia do Sul”, Contextus, Revista Contemporânea de Economia e Gestão. Vol. 9 - Nº 2 – jul /dez.

Ndubisi, N., & Chan, K. W. (2005). Factorial and Discriminant Analyses of the Underpinnings of Relationship Marketing and Customer Satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 524-557.

Neves, E. (2007). “Conceitos básicos em Pesquisa” in Eduardo Neves e Clayton Domingues (org.). *Manual de metodologia da pesquisa Científica*, Rio de Janeiro: EB/CEP, 45-67.

Newell, F. (2000). *CRM – o gerenciamento das relações com o consumidor na era do marketing pela internet*. São Paulo: Makron Books.

O’Malley, L., & Prothero, A. (2002). Beyond the frills of relationship marketing. *Journal of Business Research*, Volume 57, 1286-1294.

Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill.

Oliver, R. L. (1999). “Whence Customer Loyalty”. *Journal of Marketing*, Vol. 63, Special Issue, 33-44.

Oliver, R., & Swan, J. (1989). Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: a field survey approach. *J Mark* 53, 21-35.

Orth, U., McDaniel, M., Shelhammer, T., & Lopetcharat, K. (2004). Promoting brand benefits: The role of consumer the role of consumer psychographics and lifestyle. *Journal of Consumer Marketing*, 97.

Palma, A. (2012). *Observatório de Turismo do Alentejo - Caracterização do Perfil do Turista e Visitante do Alentejo*. Beja: Turismo do Alentejo.

Parasuraman, A., & Grewal, D. (2000). The impact of technology on the quality–value–loyalty chain: A research agenda. *Journal of Academic of Marketing Science*, 168-174.

Park, S. H. (2009). *The Antecedents and Consequences of Brand Image: Based on Keller’s Customer-Based Brand Equity*. Ohio: The Ohio State University.

Payne, A., Christopher, M., Clark, M., & Peck, H. (1995). *Relationship Marketing for Competitive Advantage*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 7-10.

Peppers, D., Martha, R., & Bob, D. (1999). Is your company ready for One-to-One marketing. *Harvard Business Review*.

Peppers, D., Rogers, M., & Dorf, B. (2001). *Marketing One to One*. São Paulo: Makron Books.

Pereira, P. F., & Bastos, F. C. (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.

Plessis, D. L. (2010). *Customer relationship management and its influence on customer loyalty at Liberty Life in South Africa*. Johannesburg: University of Johannesburg.

Proença, C. E. S. (2003). “As políticas de ajustamento e o bem-estar das famílias, na cidade de Bissau, República da Guiné-Bissau, no período 1986-2001”, Dissertação de Doutoramento em Estudos Africanos Interdisciplinares em Ciências Sociais, na especialidade de Política e Relações Internacionais em África, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), Lisboa.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva, 2º Edição.

Rahim, M. (2000). *Managing conflict in organizations*. Westport CT: Quorum Books.

Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections Quality comes to services. *Harvard Business*, 105-111.

Reid, R. D., & Bojanic, D. C. (2010). *Hospitality Marketing Management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Robinson, D. (2011). *Customer Loyalty Programs: Best Practices*. Haas School of Business, University of California, Berkeley, 1-8.

Rootman, C. (2006). *The influence of customer relationship management on the service quality of banks*. Nelson Mandela Metropolitan University.

Rust, R., Zeithaml, V., & Lemon, K. (2004). Customer-centered brand management . *Harvard Business Review*, 82(9), 113.

Schneider, V. (2011). *Abordagem Interpretativista: Discussion paper*. Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina, Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Schumacher, C. (2006). Trust - A source of success in strategic alliance? *Schmalenbach Business Reviews*, 259-278.

Shoemaker, S., & Camille, K. (2008). Relationship and loyalty marketing. In A. P. Haemmon, O., *Handbook of Hospitality Marketing Management* (pp. 119-152). Oxford: Elsevier ltd.

Shoemaker, S., & Lewis, R. C. (1999). Customer loyalty: the future of hospitality marketing. *International Journal of Hospitality Management*, 345-370.

Smith, E. (2000). E-loyalty: how to keep customers coming back to your website. HarperCollins.

Sobrinho, L. C. (2007). Marketing de Relacionamento como Estratégia de Fidelização em Organizações Hoteleiras. João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba.

Sohail, M. S. (2012). The Antecedents of Relationship Marketing and Customer Loyalty: A Conceptual Framework to Determine Outcomes. 2012 International Conference on Economics, Business Innovation, IPEDR vol.38. Singapura: IACSIT Press.

Songini, M. (2001). "Hospitality players check out CRM". Computerworld.

Spreng, R., MacKenzie, S., & Olshavsky, R. (1996). A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. *Journal of Marketing*, 15-32.

Sousa, R. (2008). "O desenvolvimento econômico da Venezuela, 1950-2006", Dissertação de Doutorado em Economia do Desenvolvimento, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Económicas Porto Alegre, Brasil. Disponível em <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/15360>, Acesso em: 25 Novembro 2013;

Tan, A., Tse, E. C. Y., & Wong., C. L. (2009). Hospitality Marketing. Hong Kong: School of Hotel and Tourism Management, Chinese University of Hong Kong.

Taylor, S., Celuch, K., & Goodwin, S. (2004). The importance of brand equity to customer loyalty. *Journal of Product & Brand Management*, 13(4), 217-227.

Teixeira, P. B. (2011). Crises iminentes nas organizações: gestão e gerenciamento de crise nas redes sociais. *KM Brasil*, 1-14.

Tepeci, M. (1999). Increasing brand loyalty in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.11, No.11, 223.

Tsaur, S., Chiu, Y., & Wang, C. H. (2006). The Visitors Behavioral Consequences of Experiential Marketing; An Empirical Study on Taipei Zoo. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 47-64.

Turismo de Portugal (14 de Setembro de 2009). Obtido em 20 de Julho de 2013, de Web site de Turismo de Portugal: http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/conhecimento/legislacao/licenciamentoeutilidadeturistica/emprendimentosturisticos/Anexos/DL_228-2009_14Set.pdf

Vuuren, V. t., Lombard, R., & Tonder, V. E. (2013). Customer satisfaction, trust and commitment as predictors of customer loyalty within an optometric practice environment. *Southern African Business Review*, Volume 16, Number 3, 50-65.

Walter, L. F. (2007). “ Angola: O Papel e Contributo do Sector dos Petróleos de Angola no Desenvolvimento Sócio-Económico do País. Desafios e Expectativas (1975 – 2005) ”, Dissertação de Mestrado em Estudos Africanos – Desenvolvimento Social e Económico em África: Análise e Gestão; ISCTE, Lisboa.

Wetsch L., R. (2005). ‘Trust, Satisfaction and Loyalty in Customer Relationship Management: An Application of Justice Theory’. *Journal of Relationship Marketing* , Volume 4 , 29-41.

Wijaya, S. (2005). The Effect of Loyalty Programs on Customer Loyalty in The Hospitality Industry. *Lecture Hotel Management Program, Faculty of Economics, Petra Christian University*, 24-29.

Williams, M. R. (1998). The influence of salespersons customer orientation on buyer-seller relationship development. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Volume 13, No. 3, 271-287.

Yin (2009). *Case Study Research. Design and Method*, (4th Edition), Sage Publications, Inc., 240 p.

Yu, C., Wu, L., Chiao, Y., & Tai, H. (2005). Perceived quality, customer satisfaction, and customer loyalty: the case of Lexus in Taiwan. *Total Quality Management and Business Excellence*, 707-719.

Yu-Te, T. C. M. W.C. (2012). Corporate Brand Image and Customer Satisfaction on Loyalty: An Empirical Study of Starbucks Coffee in Taiwan. *Journal of Social and Development Sciences*, 34-32.

Zablah, A., Danny, N., & Wesley, J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Mark Manager*, 475-489.

Zeithaml, V., Bitner, M. j., & Gremler, D. (2013). *Services Marketing*. E.U.A: McGraw-Hill.

Zineldin, M. (2006). The royalty of loyalty: CRM, quality and retention . *Journal of Consumer Marketing*, Vol.23, No. 7, 430-437.

Anexo 1: Guião de Entrevista

GUIÃO DA ENTREVISTA

“FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NO SETOR HOTELEIRO: UMA APLICAÇÃO AO CONCELHO DE ÉVORA”

Investigação realizada no âmbito da dissertação do Mestrado em Gestão, especialização em Marketing -
Universidade de Évora

Caracterização do Hotel

- 1) Qual foi o volume de vendas que o Hotel registou em 2012?
- 2) Atualmente quantos funcionários possui o Hotel?
- 3) Os funcionários têm acesso a ações de formação:
 - Sim
 - Não
- 4) Caracterizar o nível de escolaridade dos funcionários da Empresa (quantos tem...):
 - 9ºano
 - 12ºano
 - Licenciatura
 - Mestrado
 - Doutoramento
- 5) Qual o tempo de permanência média de cada funcionário, por categoria?
- 6) Existe algum Departamento específico de Marketing?
 - Sim Se sim, quais as funções desse departamento?
 - Não Se não, existe alguém responsável pelo Marketing? O que faz?
- 7) Qual a estratégia do Hotel para a captação de clientes? Tipo de acções?
- 8) Possuem estratégias específicas para levar os clientes a voltar? Quais Estratégias?
- 9) Qual a proporção de clientes novos e clientes que retornam do total de clientes do hotel?.

Fidelização

- 10) Qual é a estratégia que o Hotel possui com vista à fidelização de clientes?
- 11) Que tipo de ações e políticas tem o Hotel com os clientes habituais? Em que diferem das com os novos clientes?
- 12) O Hotel tem programas de fidelização? Quais/De que tipo?
- 13) O Hotel recolhe informação sobre os clientes? Que tipo de informação e como? Como utiliza essa informação?

Satisfação

- 14) O Hotel faz avaliação do grau de satisfação dos clientes? Como? Em que momento?

Comunicação

- 15) Quais são os meios que o Hotel utiliza para comunicar com o cliente?

Reclamações

- 16) Quem avalia as reclamações? Como são geridas?
- 17) Quem assume a responsabilidade? Se há consequências (positivas e negativas para os funcionários)? Que autonomia tem os funcionários para resolução das reclamações/conflitos/problemas?

Anexo 2: Email de pedido de marcação de entrevista

“Assunto: **Marcação de Entrevista** - Dissertação de Mestrado em Gestão de Marketing”

“Exmos Senhores

Venho por meio solicitar a **marcação** de uma **entrevista** com o responsável pela área de Marketing, ou caso não seja possível com o Diretor do Empreendimento Hoteleiro. A **entrevista** é essencial para a realização da minha dissertação do Mestrado em Gestão, especialidade em Marketing, na Universidade de Évora. A Dissertação tem como tema “Fidelização de Clientes no Sector Hoteleiro: uma aplicação ao concelho de Évora” e tem como principal objetivo analisar as estratégias de fidelização no setor hoteleiro.

Garantiremos o anonimato na apresentação dos resultados que, poderemos disponibilizar se for esse o seu desejo.

Agradeço a **marcação** de **entrevista** para o mais breve possível.

Os meus sinceros agradecimentos

Cumprimentos

Eduardo Martins

Telef:969422122

Email: eduardo.palma.martins@gmail.com”