

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO
CURSO DE TURISMO
DEPARTAMENTO DE TURISMO

TAIANA BATISTA DE MELO OLIVEIRA

O *Customer Relationship Management* em Hotéis Design da cidade de São Paulo como ferramenta de competitividade organizacional: uma pesquisa exploratória.

NITERÓI
2012

TAIANA BATISTA DE MELO OLIVEIRA

O *Customer Relationship Management* em Hotéis Design da cidade de São Paulo como ferramenta de competitividade organizacional: uma pesquisa exploratória.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de graduação em Turismo da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Turismo.

Orientador: Prof. Dr. Saulo Barroso Rocha

NITERÓI
2012

Oliveira, Taiana Batista de Melo

O Customer Relationship Management em Hotéis Design da cidade de São Paulo como ferramenta de competitividade organizacional: uma pesquisa exploratória -- Niterói: UFF, 2012.

62p.

Monografia (Graduação em Turismo)

Orientador: Saulo Barroso Rocha, D.Sc.

1. Customer Relationship Management 2. Hotéis design

CDD. 338.4791

O *Customer Relationship Management* em Hotéis Design da cidade de São Paulo como ferramenta de competitividade organizacional: uma pesquisa exploratória.

Por

TAIANA BATISTA DE MELO OLIVEIRA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de graduação em Turismo da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Turismo.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Saulo Barroso Rocha – Orientador

Prof. Mestre Ricardo Drummond Marsicano Ribeiro – STT

Prof. Dr. João Evangelista Dias Monteiro - Externo

NITERÓI
2012

Aos meus pais pela confiança e dedicação.
Ao meu tio João Batista pelo apoio
em todas as etapas da minha vida.
Ao meu marido Maurício Oliveira,
pelo amor e dedicação incondicionais.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela minha vida, pela minha saúde, por me manter no caminho certo rumo ao alcance dos meus objetivos e por me possibilitar estar cercada de tantas pessoas queridas e especiais.

Aos meus pais, José Luiz Alcantara Oliveira e Luci Batista de Melo, pelo amor gigantesco, pelo apoio durante as fases mais complicadas da minha vida e pela confiança que depositaram em mim durante este período de crescimento pessoal e profissional. Sem vocês, eu nunca teria chegado onde estou ou me tornado a pessoa que eu sou hoje.

Ao meu marido, Maurício Oliveira, pelo amor incondicional, pelo apoio em todas as etapas de minha formação acadêmica e profissional, pela compreensão nos momentos em que a ausência foi necessária para que eu pudesse prosseguir rumo à concretização dos meus sonhos, sendo um deles a graduação no curso de Turismo da UFF.

Ao meu orientador, Saulo Rocha, que aceitou com garra e determinação o desafio de me auxiliar na elaboração deste trabalho, pela atenção, dedicação e paciência sempre presentes.

Aos meus amigos e família, por tornar esta jornada mais leve e divertida, pelo companheirismo e fidelidade.

A todos os professores que fizeram parte desta difícil jornada, que contribuíram imensamente para minha formação acadêmica, mas que principalmente me deram base para me tornar uma profissional com fortes princípios éticos e morais.

Agradeço a todos por doarem um pouco de si para contribuir com minha formação, espero ter deixado um pouco de mim em cada um de vocês também.

*“Em todas as coisas o sucesso depende de uma
preparação prévia, e sem tal preparação o
falhanço é certo.”*

(Confúcio)

RESUMO

A cadeia produtiva do setor do turismo e hotelaria é inevitavelmente influenciada pela tecnologia da informação (TI) e suas inovações. Com isso, faz-se necessário analisar o uso das tecnologias disponíveis no mercado para a contribuição com melhorias de processos internos e no apoio à manutenção da competitividade dos empreendimentos hoteleiro. Este trabalho aborda o uso de tecnologias de CRM (*Customer Relationship Management*) em hotéis design da cidade de São Paulo, cujo público alvo são hóspedes detentores de alto poder aquisitivo, possuindo também alto nível de exigência quanto ao atendimento recebido. Desta forma, entendendo o relacionamento com clientes como um ponto crucial para o sucesso de empreendimentos hoteleiros, em especial, os da categoria design, este trabalho propõe verificar como ferramentas de CRM contribuem para melhorar o desempenho da gestão do relacionamento e, por consequência, a fidelização de hóspedes já existentes e a conquista de novos. Para esta análise, foram realizadas pesquisas de caráter exploratório com gestores dos empreendimentos pesquisados.

Palavras-chave: Hotéis Design. CRM. *Customer Relationship Management*. Fidelização. Marketing de Relacionamento. Competitividade.

ABSTRACT

The supply chain sector of the tourism and hospitality is inevitably influenced by information technology (IT) and its innovations. Thus, it is necessary to analyze the use of available technologies in market for the contribution to improve internal processes and support competitiveness maintenance in hotel business. This paper discusses about the use of CRM (Customer Relationship Management) technologies in design hotels located in São Paulo city, whose target audience are guests in possession of high purchasing power, also having high demands on the service received. So, understanding the customer relationship as a crucial point for successful hotel developments, in particular the design category, this paper proposes to see how CRM tools help to improve performance management relationship and, consequently, guest loyalty and capture of new ones. For this analysis, were conducted exploratory researches with the surveyed hotel managers.

Keywords: Design Hotels. CRM. Customer Relationship Management. Loyalty. Relationship Marketing. Competitiveness.

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|------------|---|----|
| Figura 1: | Marcos na história da hotelaria mundial | 17 |
| Figura 2: | Pirâmide de segmentação de hotéis..... | 25 |
| Figura 3: | Principais diferenciais entre hotéis convencionais e hotéis design..... | 26 |
| Figura 4: | Hotel Unique..... | 27 |
| Figura 5: | Evolução do uso de software pelas empresas | 28 |
| Figura 6: | Exemplos de aplicações da TI no turismo e hospitalidade | 30 |
| Figura 7: | Ciclo de vida do produto turístico..... | 34 |
| Figura 8: | O ciclo de vida do atendimento ao cliente. | 35 |
| Figura 9: | Ciclo do CRM..... | 41 |
| Figura 10: | Principais diferenças entre softwares convencionais e SaaS..... | 44 |
| Figura 11: | Índice de uso de CRM entre hotéis pesquisados..... | 56 |
| Figura 12: | Índice de satisfação entre hóspedes dos hotéis pesquisados. | 57 |
| Figura 13: | Taxa de ocupação na alta temporada entre os hotéis pesquisados | 57 |

LISTA DE SIGLAS

ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis

CEO – *Chief Executive Officer*

CADASTUR – Sistema de Cadastro de Pessoas Físicas e Jurídicas que atuam no Setor do Turismo

CLASS – Sistema de antecipação da lealdade e satisfação de clientes (*Customer Loyalty Anticipation and Satisfaction System*)

CRM – Gerenciamento do relacionamento com clientes (*Customer Relationship Management*)

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo

ERP – Planejamento de recursos empresariais (Enterprise Resource Planning)

OECD – Organização para cooperação e desenvolvimento econômico (*Organization for Economic Co-Operation And Development*)

PC – Computador pessoal (*Personal Computer*)

SAAS – Software como serviço (*Software As A Service*)

SOA – arquitetura orientada a serviço (*Service-Oriented Architecture*)

TI - Tecnologia da Informação

UH – Unidade Habitacional

WTO – Organização mundial do turismo (*World Tourism Organization*)

SUMÁRIO

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 1. | INTRODUÇÃO | 12 |
| 2. | OBJETIVOS | 14 |
| 2.1 | GERAL | 14 |
| 2.2 | ESPECÍFICOS | 14 |
| 3. | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 15 |
| 3.1 | MEIOS DE HOSPEDAGEM | 15 |
| 3.1.1 | Breve Histórico sobre Meios de Hospedagem | 15 |
| 3.1.2 | Hotelaria no Brasil | 19 |
| 3.1.3 | O Conceito Design | 23 |
| 3.2 | TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO TURISMO | 27 |
| 3.3 | CRM (Customer Relationship Management) | 33 |
| 3.3.1 | Ciclo de Vida do Atendimento ao Cliente | 33 |
| 3.3.2 | Fidelização de Clientes | 36 |
| 3.3.3 | Princípios da Segmentação de Clientes | 37 |
| 3.3.4 | Nascerem as Ferramentas de CRM | 40 |
| 3.3.5 | Tendências em Tecnologia de CRM | 43 |
| 4. | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 46 |
| 4.1 | INDICAÇÃO E DEFINIÇÃO OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS | 46 |
| 4.2 | PESQUISA DE CAMPO | 47 |
| 4.2.1 | Universo e Amostra – Seleção de Casos | 48 |
| 4.2.2 | Análise dos Resultados | 48 |
| 4.2.3 | Limitações | 49 |
| 5. | RESULTADOS DAS ENTREVISTAS | 50 |
| 5.1 | NORMANDIE DESIGN HOTEL | 50 |
| 5.2 | SHERATON WTC | 52 |
| 5.3 | HOTEL UNIQUE | 53 |
| 5.4 | HOTÉIS PESQUISADOS – SIMILARIDADES E DISCREPÂNCIAS | 55 |
| 6. | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 58 |
| 6.1 | SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS | 59 |
| | APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS | 65 |

1. INTRODUÇÃO

O avanço da tecnologia que se pôde observar durante a última década e a entrada na chamada “era da informação” abriram portas para inovações nas formas de gerenciamento em diversos segmentos do mercado. No turismo, especificamente, a tecnologia possibilitou o surgimento de técnicas e estratégias empresariais inovadoras, que possibilitaram o surgimento de serviços adaptados às demandas existentes e potenciais. De acordo com Hidalgo, León e Pavón (2008), as inovações que apresentam foco em estratégias empresariais devem ter, necessariamente, uma forte relação com o cliente, bem como direcionar seus esforços à identificação de suas necessidades.

As soluções tecnológicas têm se tornado cada vez mais adaptáveis às necessidades das estratégias empresariais. Tratando-se do turismo, o grau de desenvolvimento e precisão que a tecnologia trouxe às empresas do ramo tem elevado a satisfação dos clientes, que obtêm facilidades no planejamento e no dia-a-dia de suas viagens, recebem atendimento cada vez mais ágil e personalizado, além de proporcionar maior controle de custos internos a estas empresas que oferecem serviços turísticos. Nos hotéis, funcionários trabalham com sistemas que permitem integrações com websites, verificação de disponibilidade de unidades habitacionais, controle de armazenamento de suprimentos, ajustes de preços de diárias conforme dia da semana ou temporada, entre outros, possibilitando rapidez na execução dos processos internos e aumentando a produtividade da equipe, que gera por consequência o aumento da competitividade entre os prestadores deste tipo de serviço.

Benefícios trazidos por meio do uso de ferramentas tecnológicas e o alto índice de exigência do consumidor atual evidenciam a importância de estudos com foco nestas inovações, que simbolizam o progresso e o desenvolvimento que estamos presenciando em âmbito global. Neste trabalho, vamos focar nos processos que vêm sendo desenvolvidos com o auxílio de novas tecnologias da informação em hotéis da categoria design. Mais especificamente, o trabalho irá tratar do uso de ferramentas tecnológicas de *Customer Relationship Management* (CRM ou Gerenciamento do Relacionamento com Clientes), que tem como objetivo principal melhorar o relacionamento da empresa com seus clientes de forma a fidelizá-los e conseqüentemente, trazer melhores resultados financeiros às organizações.

Como motivação pessoal, a escolha do tema está relacionada ao fato de se relacionar à minha área de atuação, pois como gerente de contas de uma empresa que trabalha com a venda de licenças do líder mundial em CRM e aluna de graduação em Turismo com foco em Gestão, percebo que as empresas do segmento no Brasil ainda podem avançar muito na melhoria do gerenciamento do relacionamento com os clientes. O presente trabalho visa verificar a percepção dos hotéis design da cidade de São Paulo sobre o uso deste tipo de tecnologia.

Neste trabalho serão abordados casos que englobam os principais hotéis design de Da cidade de São Paulo que utilizam, ou não, ferramentas de CRM (*Customer Relationship Management*) na melhoria do desempenho da gestão do relacionamento com hóspedes, na conquista de novos hóspedes e na fidelização dos mesmos, segundo percepção dos gestores entrevistados.

2. OBJETIVOS

2.1 GERAL

A principal pergunta que se busca responder com esta pesquisa exploratória é: como ferramentas de CRM contribuem para melhorar o desempenho da gestão do relacionamento com clientes? Por consequência, pretende-se verificar a relação entre o uso de um CRM com a fidelização dos hóspedes já existentes e na conquista de novos hóspedes.

2.2 ESPECÍFICOS

1. Identificar práticas utilizadas por hotéis design na gestão do relacionamento com hóspedes;
2. Verificar a relação entre a utilização de ferramentas de CRM e a fidelização de clientes através de indicadores apontados pelos entrevistados;
3. Verificar se o uso de CRM auxilia na conquista de novos hóspedes;
4. Analisar se ferramentas de CRM tem a capacidade de auxiliar os gestores dos hotéis em maximizar a satisfação do cliente.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Tecnologia da Informação (TI) está contribuindo na redefinição dos fundamentos dos negócios e tornando os serviços aos clientes, operações, distribuição e estratégias de produto e de marketing muito dependentes – e às vezes totalmente – de ferramentas tecnológicas. Assim, TI é parte importante do campo de estudo em gestão empresarial, sendo a compreensão dos elementos básicos da tecnologia e sistemas de informação, bem como suas implicações para o setor do turismo e hospitalidade, essencial para os profissionais da área (ROCHA, 2004).

Neste capítulo serão abordados os principais conceitos a serem trabalhados nesta pesquisa, bem como a importância do estudo destes para a compreensão do fenômeno da tecnologia nos meios de hospedagem.

3.1 MEIOS DE HOSPEDAGEM

3.1.1 Breve Histórico sobre Meios de Hospedagem

Não se sabe ao certo qual foi o primeiro hotel a iniciar suas operações no mundo, entretanto, os primeiros registros que relatam atividades hoteleiras datam da época dos Jogos Olímpicos que ocorriam na Grécia antiga, onde gestos de acolhimento e recepção eram tidos como atos nobres e onde o Deus *Xenios* protegia o hóspede e o hospedeiro. Nesta época, construía-se grandes abrigos para receber atletas e participantes que se deslocavam de diversos locais para assistir e/ou competir nos Jogos.

No Império Romano, o início da atividade hoteleira tem como primeiros registros o abrigo que se dava a viajantes e transeuntes com objetivos militares, religiosos ou comerciais que ficavam em estalagens e estábulos locais. Já no período da Idade Média, o ato de hospedar e ser hospitaleiro passaram a ser uma obrigação decorrente da caridade. Foram criados então cômodos nos mosteiros e conventos da época que eram capazes de abrigar os fiéis que necessitavam de um local provisório, entretanto, essas estruturas não eram suficientes para abrigar o grande contingente de pessoas que chegavam, fazendo com que moradores locais enxergassem a necessidade de oferecer hospedagem e recepção para essas pessoas cuja estrutura da Igreja não conseguia abrigar, iniciando então um ciclo de rentáveis negócios (ANDRADE, 2000). Por volta do século XII, com as viagens pela Europa sendo consideradas seguras, rapidamente hospedarias se estabeleceram ao longo das estradas principais do continente. Foram também sendo criadas as primeiras leis e normas que regulamentavam a atividade hoteleira em diversos países, principalmente na França e Inglaterra. No ano de 1254, a França já possuía leis reguladoras dos serviços hoteleiros, enquanto que na Inglaterra, isso ocorreu de fato somente em 1446 (século XV), sendo que em 1514, os hoteleiros em Londres foram reconhecidos legalmente, passando de *hostelers* (hospedeiros) para *innholders* (hoteleiros).

Na Idade Moderna as peregrinações continuavam, porém, um grande surto de peste fez 1.500 peregrinos morrerem com a doença em Roma. Nesta época também surgiram os primeiros alojamentos com o nome de Hotel (palavra que designava Palácio Urbano, em francês) e iniciaram-se as grandes expedições marítimas portuguesas, espanholas e britânicas. No final do século XVI surgiu o costume da aristocracia européia de enviar seus rapazes recém-formados a realizar o Grand Tour, uma longa viagem que durava de 3 a 5 anos e tinha o objetivo de proporcionar experiências em diversos países com fins de complementação dos estudos. Desta prática surgiu o conceito de turismo e turista. A primeira Revolução Industrial, no final do século XVIII, estimulou também o surgimento de hotéis na Inglaterra, Europa e Estados Unidos (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2002).

| | |
|---------------------------|--|
| Antiguidade | Estâncias hidrominerais instaladas pelos romanos na Britânia (Inglaterra), na Helvécia (Suíça) e no Oriente Médio. Pontos de paradas e de caravanas. |
| Idade Média e Era Moderna | Abadias e mosteiros que acolhiam hóspedes. Acomodações junto aos postos de articulação dos correios. Abrigos para cruzados e peregrinos. |
| 1790 | Surgimento de hotéis na Inglaterra, na Europa e nos EUA, no final do século XVIII, estimulados pela Revolução Industrial. |
| 1850 | Áreas próximas às estações ferroviárias passam a concentrar os hotéis no final do século XIX e nos primeiros anos do século XX. |
| 1870 | Introdução do quarto com banheiro privativo (apartamento). |
| 1920 | Grande número de hotéis construídos, na década de 20, nos EUA e Europa, gerado pela prosperidade econômica. |
| 1950 | Novo surto de construção de hotéis nos anos 50, coincidindo com a era dos jatos e o grande incremento do movimento turístico mundial. |
| 1970 | Entrada em operação dos <i>Boeing 747</i> , em 1969/1970, com grande capacidade de passageiros, impulsionando ainda mais os fluxos turísticos. |

Figura 1: Marcos na história da hotelaria mundial

Fonte: Andrade; Brito; Jorge (2002)

A Revolução Industrial no século XIX trouxe significativas melhorias no transporte e nas estradas, promovendo o aumento do número de pessoas transitando entre vilarejos e cidades e, por consequência, a maior frequência de viagens entre países. Os viajantes deste século se mostraram exigentes, fazendo surgir então os grandes hotéis de luxo. O maior símbolo da hotelaria na época foi o pioneiro Cesar Ritz (1870), que introduziu práticas adotadas até os dias atuais como apartamentos com banheiro privativo (suítes), a elevação da categoria das unidades habitacionais, a profissionalização das relações públicas, do *sommelier* e o cadastro de informações relevantes sobre os clientes, o que deu base aos primeiros movimentos para a adoção de práticas de gerenciamento do relacionamento dos clientes em hotéis (ISMAIL, 2004). O Cesar Ritz foi considerado o início da hotelaria planejada, mas logo em seguida, vários outros surgiram, como o Savoy, o Claridge, o Carlton, entre outros.

As distâncias tornaram-se cada vez menores com o desenvolvimento dos meios de transportes, possibilitando o crescimento do número de turistas pelos países e, com maior demanda e concorrência, donos de hotéis viram-se obrigados a

adotar melhores práticas no recebimento de seus hóspedes. Com este novo cenário e depois de constatada a necessidade de melhoria na prestação dos serviços de hospedagem, os novos hotéis começaram a prover instalações mais amplas, equipadas e confortáveis, restaurantes com cardápio requintado, além de realizar investimentos em treinamento de mão de obra para o atendimento dos hóspedes. A boa situação econômica na década de 1920 e o desenvolvimento do setor aéreo, após 1950 foram grandes fatores que impulsionaram a atividade hoteleira mundial (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2002).

Outro grande marco na história das viagens ocorreu em 1872, quando o brilhante empreendedor Thomas Cook organizou a primeira viagem turística em grupo. Apesar desta primeira empreitada ter sido um fracasso comercial, refletiu em avanços significativos no ramo, dando origem ao turismo em massa. O turismo então passa de ser realizado em nível regional e passa a ser praticado em escala global, dando início a um processo que fez a Europa perder seu pódio para a nova potência que surgia no século XX, os Estados Unidos. Segundo Duarte (1996, p. 10) "[...] sem dúvida, enquanto os hoteleiros ingleses se acomodaram e permaneceram em estado de apatia, seus equivalentes norte-americanos mostraram não ter inibições. Estes eram radicais, aventureiros e expansionistas”.

Passado este importante momento na indústria do turismo e da hotelaria, o setor sofre dois grandes impactos:

1. A 1ª Guerra Mundial (de 1914 a 1918), período em que a o alto escalão da sociedade, empobrecido, não mais dispunha de grandes fortunas para gastar em suas viagens. Nesta época, o sistema de trens fretados criado por Thomas Cook e reformas na legislação trabalhista (concessão de férias pagas), contribuíram para as viagens em massa, fazendo também com que os hotéis providenciassem adaptações para atender a esses novos fluxos turísticos;
2. A 2ª Guerra Mundial (de 1939 a 1945), quando a Europa destruída e empobrecida, se viu impossibilitada a manter seu fluxo de turistas, assistindo cada vez mais de perto a elevação de um país próspero economicamente que passa a ter grande importância no cenário mundial, os Estados Unidos da América. A partir desse momento, as grandes evoluções nos transportes e

a construção de hotéis e redes hoteleiras fazem o turismo prosperar no mundo (SECUNDINO, 1985).

O século XX foi marcado pelo recorde na quantidade de investimentos realizados para as construções de hotéis e nas inovações trazidas aos hóspedes. Nessa época surgiram os grandes e famosos Hotel Pennsylvania, atualmente chamado de Statler, em Nova York; o New Yorker, de Ralf Ritz; e o Stevens Hotel em Chicago que hoje pertence a marca Conrad Hilton. Entretanto, a crise de 1929 afetou drasticamente o número de viajantes, principalmente nos EUA, onde 85% dos estabelecimentos hoteleiros fecharam ou ficaram sob interdição judicial. Mesmo com a economia voltando ao normal, durante muitos anos a demanda por UHs (Unidades Habitacionais) foi menor que a oferta destas nos Estados Unidos. O fluxo de turistas foi recuperado somente após a 2ª Grande Guerra, quando o país afirmou seu poder e supremacia mundial (DUARTE, 1996). Nos últimos anos, uma forte tendência apontada pela OECD (2010) é a mudança das rotas turísticas para o sul e o leste, após longos períodos de predomínio quase absoluto da América do Norte e Europa.

3.1.2 Hotelaria no Brasil

Apesar de Takashina e Flores (1996) identificarem a Casa da Anchieta, na cidade de São Paulo, usada de abrigo aos religiosos representantes da Companhia de Jesus, como o primeiro meio de hospedagem do Brasil já no século XVI, os primeiros passos para o desenvolvimento da hotelaria no país foram dados no século XVIII, sendo a própria cidade de São Paulo, juntamente com o Rio de Janeiro as principais localidades a oferecer serviços hoteleiros. Segundo Andrade (2000, p.20), "No século XVIII começaram a surgir na cidade do Rio de Janeiro estalagens, ou casas de pasto, que ofereciam alojamento aos interessados, embriões de futuros hotéis". Neste mesmo século, Charles Burton definiu também a primeira classificação das hospedarias paulistanas, que segundo Duarte (1996, p.16) se dividia em:

1. Categoria Simples pouso de tropeiro;
2. Categoria Telheiro coberto ou rancho ao lado das pastagens;

3. Categoria Venda, correspondente a "*pulperia*" dos hispano-americanos, mistura de venda e hospedaria;
4. Categoria Estalagens ou hospedarias;
5. Categoria hotéis.

A chegada da família real portuguesa ao Rio de Janeiro em 1808 e a abertura dos portos foram marcos fundamentais para o desenvolvimento da hotelaria na cidade, pois serviram de incentivo ao surgimento de estabelecimentos de hospedagem mais qualificados e com maior estrutura para abrigar o grande número de pessoas que chegavam. Havia uma forte influência europeia nas construções desse período, se enquadrando entre essas também os hotéis. Nessa época, o Hotel Pharoux, inaugurado em 1816, mereceu destaque tanto pela localização estratégica, junto ao cais do porto, no largo do Paço, tanto pela capacidade de prestar atendimento aos novos hóspedes, sendo considerado um dos estabelecimentos de maior renome no Rio de Janeiro.

Tratando-se de da cidade de São Paulo, somente a partir de 1870 pudemos ver o surgimento de hotéis que merecem destaque no histórico dos meios de hospedagem na cidade, entre eles, podemos citar o Hotel Paulistano, o Hotel Universal, o Hotel do Comércio, o Hotel Providência e o Hotel Quatro Estações entre outros (ANDRADE, 2000).

O século seguinte, o XIX, presenciou um período de grande estagnação na hotelaria do país, que passou por uma fase de escassez de hotéis, na cidade do Rio de Janeiro. O século XX ultrapassou todas as expectativas, sendo considerado o de maior evolução para o setor hoteleiro no país, presenciando a construção de grandes estabelecimentos como o internacionalmente conhecido Copacabana Palace, em 1923, que continua sendo um dos mais tradicionais do país, e o Hotel Glória, inaugurado em 1922 como o primeiro hotel cinco estrelas do país, passando recentemente por grande reforma, ambos na cidade do Rio de Janeiro. Além destes, hotéis de redes como Othon, Vila Rica e Luxor também começaram a fazer parte das opções no município.

Na cidade de São Paulo, a grande alavanca para o desenvolvimento do setor foi a inauguração da São Paulo Railway, sendo a construção do Hotel Términus e do Hotel Esplanada, grandes marcos da época. De acordo com Andrade (2000, p.17):

Marco significativo da hotelaria paulista ocorreu com a inauguração do Hotel Términus, com mais de 200 quartos, localizado na atual Avenida Prestes Maia, onde hoje temos o edifício da Receita Federal. Posteriormente, em 1923, é de se mencionar o moderno Hotel Esplanada, ao lado da imponente edificação do Teatro Municipal com seus 250 apartamentos, magnífico hall de entrada todo de mármore Carrara, três luxuosos salões-restaurantes, salão de chá, ponto de encontro da elite paulista.

Em nove de novembro de 1936, durante o I Congresso Nacional de Hotelaria, foi criada a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH) a representante oficial dos meios de hospedagem no Brasil. A partir desta data, hotéis de todos os portes puderam ter mais voz e apoio do “órgão técnico e consultivo nos estudos e soluções dos atuais problemas do setor, antevendo as tendências de mercado e projetando cenários futuros com o devido embasamento”. (ABIH)

A criação da então Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR), em 1966, recebeu considerável importância para a entrada de grandes redes internacionais no Brasil, principalmente no Rio de Janeiro nos anos 60 e 70. Os incentivos fiscais concedidos na época também favoreceram a construção de diversos hotéis independentes como o Hotel Jatiúca, em Maceió. Contudo, os hotéis construídos eram, em grande parte, integrantes da categoria de luxo (5* - cinco estrelas) e o número de unidades habitacionais não era suficiente para garantir o acesso à maioria da população aos estabelecimentos. A construção de hotéis mais econômicos pelas redes hoteleiras se deu somente a partir da década de 90, coincidindo com a maior participação do Brasil nas negociações globais e com a consequente maior entrada de estrangeiros no país.

Levando-se em conta a operacionalização dos serviços oferecidos, notamos que a hotelaria é constituída de subsistemas, abrangendo setores como governança, lazer, administração, marketing, alimentos e bebidas, que estão interligados entre si e precisam funcionar como uma engrenagem perfeita para “driblar” as características não favoráveis próprias desse tipo de serviço, que podem afetar de forma negativa o sistema. Assumindo um papel primordial na cadeia produtiva do turismo, a hotelaria apresenta peculiaridades bastante similares ao restante do setor como a intangibilidade, a perecibilidade e a forte influência sofrida por fatores externos como a política, a economia ou a cultura. Petrocchi (2005, p. 19), afirma que “A hotelaria é um subsistema do sistema de turismo e, como tal, interage com as demais partes e

influencia, assim como é influenciada, pelo desempenho do todo”.

No Brasil, desde a década de 1990, o setor hoteleiro passou por fases de expansão e retração originadas por movimentos políticos e econômicos. De acordo com dados atualizados em 31 de janeiro de 2011 pelo CADASTUR, o Brasil possui uma oferta total de 275.682 Unidades Habitacionais e 662.368 leitos divididos entre 5.925 meios de hospedagem legalmente registrados no país, sendo 31,7% localizados na região sudeste (ABIH Nacional).

Esses números representam o crescimento exponencial do setor hoteleiro, que vem sofrendo forte incentivo por parte do Ministério do Turismo em parceria com o BNDES, que lançaram uma linha de crédito específica com o objetivo de fomentar a construção de novos meios de hospedagem no país, principalmente nas cidades sede da Copa do Mundo de 2014.

A hotelaria ainda enfrenta o desafio de fazer face aos investimentos de tempo e dinheiro necessários para implantar e manter uma estrutura de TI. Buhalis (2006) destaca também a dificuldade de descrever, padronizar e gerenciar o produto hoteleiro eletronicamente de modo a bem comunicar ao consumidor todo o leque de informações necessário para o fechamento e transações *online*.

Outro fator a ser levado em consideração é que segundo avaliação de Ricardo Mader, vice-presidente executivo da Jones Lang LaSalle Hotels, “o aumento do poder aquisitivo da população brasileira, impulsionado pelo crescimento econômico do país, levou o setor de hotéis a registrar, em 2010, o melhor desempenho de sua história.” Segundo pesquisa realizada com 400 hotéis de todos os portes pela consultoria, a taxa média de ocupação dos hotéis brasileiros subiu de 63% de 2009 para 68% em 2010. Os hotéis independentes (não ligados a cadeias nacionais ou internacionais), com mais de 20 quartos, têm a hegemonia do setor. Eles respondem por 56% da quantidade de hotéis e por 65% da oferta de apartamentos. (VALOR ECONÔMICO, 2011¹)

¹ Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/982240/renda-e-pib-levam-hoteis-seu-melhor-ano>

3.1.3 O Conceito Design

O dicionário Michaelis define design como “Concepção de um projeto ou modelo; planejamento ou o produto deste planejamento”. Até pouco tempo atrás, a palavra design remetia algo extravagante, exagerado e, primordialmente, caro. Hoje, este conceito está mudado, sendo o design responsável pelo apelo esteticamente agradável desde simples objetos a grandes construções.

Em entrevista à revista *Veja*, a jornalista americana Virginia Postrel, autora do livro *The Substance of Style – How the Rise of Aesthetic Value Is Remaking Commerce, Culture & Consciousness* (A Essência do Estilo – Como a Valorização da Estética Está Mudando o Comércio, a Cultura e a Consciência) diz que "Vivemos uma época única, em que a estética se tornou prioridade porque ficou mais fácil enfeitar nosso dia-a-dia, nossa vida, e desejamos fazê-lo".

O design industrial surgiu em conjunto com a Revolução Industrial, tendo os primeiros designers a tarefa de transformar objetos criados em artefatos agradáveis ao olhar. Estes profissionais não criavam novas formas, apenas repetiam as já conhecidas inspirados principalmente em linhas neoclássicas e gregas. (Revista *Veja*, 2004)

De acordo com André Villas-Boas, o design está muito além do conceito forma/função, deve ser definido pela ótica de quem o faz. Ainda segundo Villas-Boas, o design não é somente uma situação de combinações, é necessária uma visão holística, além do entendimento processual para construí-lo. (SÁ JUNIOR, 2006)

No setor de hospitalidade, a chegada em massa dos viajantes e a importância de personalizar os serviços combinam com uma tendência mais forte: o fim da fidelidade à marca. Ao estruturarem hábitos através de ofertas especiais bem direcionadas, os gestores de meios de hospedagem são capazes de explorar as vantagens oferecidas pelas novas ferramentas disponíveis, ou seja, o relacionamento individualizado em massa, a capacidade de se relacionar com grandes grupos se dirigindo a cada pessoa de modo verdadeiramente personalizado, implantando o conceito de *Customer Relationship Management*

(CRM) em sua plenitude.

Estas foram as palavras utilizadas na capa da revista *Veja*, na edição publicada em 26 de maio do ano de 2004: “O poder da forma: como o design, o estilo e a aparência se tornaram fundamentais no mundo atual, decidindo o sucesso ou o fracasso de pessoas, empresas e produtos.”. Na matéria, a autora Gabriela Carelli, cita um trecho proveniente de um dos primeiros estudiosos a detectar e falar sobre essa tendência, o guru econômico americano Tom Peters. Diz ele:

Posso escrever sem esforço uma centena de situações em que o design é decisivo no mundo. Ele varia da aparência física de um quarto ao artista que faz a maquiagem de um apresentador de televisão. As pausas e os improvisos brilhantes nos discursos de Winston Churchill e os computadores da Apple são materializações de excelência no design. O design é tudo aquilo que torna uma coisa cotidiana mais usável ou desejável. Eu diria que viveremos daqui para a frente em um mundo em que a forma das coisas adquirirá mais e mais poder. (Revista *Veja*, 2004)

No início da década de 1990, seguindo a tendência mundial de segmentação e preocupação com o bem-estar do cliente, surgiram os primeiros hotéis design, concentrando-se principalmente nos Estados Unidos e Europa. O conceito, que se espalhou rapidamente pelo mundo, surgiu a partir da reforma de um antigo hotel, o Hotel Paramount, pelo designer francês Philippe Stark. (NORMANDIE, 2004 *apud* MOTTA *et al.*, 2007). Este grupo de hotéis enquadra-se no segmento luxo e tem características bastante específicas, que visam tornar única a experiência vivida por seus hóspedes aspirantes por uma espécie de escape da rotina usual.

Além de oferecer um lugar para dormir, gestores de hotéis design estão conscientes de que seus hóspedes procuram muito mais durante suas estadias. Um bom serviço de quarto e camas confortáveis não são mais o suficiente para satisfazer hóspedes cada vez mais exigentes e críticos em relação ao que lhes é oferecido e, devido a esta nova realidade, hotéis de alto padrão buscaram oferecer a este cliente maneiras inovadoras de hospedar-se, proporcionando uma experiência diferenciada aquele que o escolhe.



Figura 2: Pirâmide de segmentação de hotéis
Fonte: Adaptado de Klumbis, 2005

Devido ao recente surgimento desta categoria de hotéis, ainda sendo poucas as opções de hospedagem ao redor do mundo, o tema hotéis design não possui ampla base bibliográfica. Um dos principais nomes deste novo conceito em hotéis é Claus Sendliger, co-fundador da Design Hotels, associação que hoje em dia reúne mais de 200 hotéis do segmento de luxo com características únicas e marcantes. Sendliger acredita que “o design tornar-se-á parte importante e integral dos hotéis. E, hotéis focados em gestão de design se tornarão a escolha de *‘lifestyle’* de seus clientes de hoje e de amanhã” (VARGAS, 2010).

Considerando a segmentação natural que ocorre nos hotéis, é possível perceber que o poder de aquisição de determinado público é proporcional ao seu nível de exigência quanto ao serviço prestado. Em hotéis design, o cuidado com o serviço prestado torna-se parte fundamental da rotina diária e ponto de partida para todo o aparato preparado para receber, recepcionar e hospedar clientes geralmente bastante exigentes. Em entrevista realizada com funcionários da recepção de um dos hotéis abordados neste trabalho, percebe-se a clara noção de que treinamento e conscientização dos funcionários quanto à prestação de serviço de alto nível são fundamentais para garantir para que os desejos e expectativas dos hóspedes sejam superados – neste tipo de estabelecimento, atender as expectativas não é o mínimo que se pode fazer durante sua estadia. Desde o mensageiro até a camareira, o esforço investido para garantir excelentes níveis de satisfação é constante, sendo todos orientados a informar aos funcionários com acesso ao CRM todo e qualquer tipo de comentário ou percepção quanto a preferências da pessoa que está se hospedando no hotel.

Em termos gerais, um hotel design se diferencia de um hotel convencional por algumas características como o design futurista, iluminação especial, arquitetura inovadora, decoração moderna e funcional, cores e tons diferenciados e serviços de *conciierge* personalizados aos gostos de cada hóspede. Dentre estas características não poderia faltar a excelência no atendimento e a utilização de produtos de categoria elevada. Estes fatores unidos dão base para que o hóspede viva uma experiência diferenciada durante sua estadia.

| | Convencional | Design |
|--------------------|---|---|
| Arquitetura | Clássica. | Inovadora. |
| Design | Convencional. | Única. |
| Decoração | Harmoniosa. | Moderna e funcional. |
| Recepção | Formal e padronizada. | Alguns nem tem balcão de recepção, como o Unique. |
| Amenities | Produtos com marca própria ou de qualidade mediana. | Produtos de marcas de alta qualidade. |
| Quartos | Padronizados. | Diferentes entre si |
| Concierge | Dá dicas sobre tudo o que ocorre na localidade. | Faz roteiros personalizados de acordo com gosto do hóspede. |

Figura 3: Principais diferenciais entre hotéis convencionais e hotéis design.

Fonte: Elaboração própria.

O primeiro hotel do gênero a surgir no Brasil foi o Normandie Design Hotel, inaugurado em 1964, no coração antigo da capital da cidade de São Paulo, na tradicional Avenida Ipiranga. O hotel está passando atualmente por uma série de modificações que visam modernizar sua infraestrutura de TI, movimento que se fez necessário na tentativa de acompanhar os novos entrantes, como é o caso do hotel Unique, um modelo internacional de arquitetura, cujo corpo principal do projeto arquitetônico, desenvolvido por Ruy Ohtake, chama bastante atenção devido a sua forma de arco invertido, cuja associação imediata pode ser um barco, suspenso do solo e revertido com placas de cobre com aberturas circulares. “O grande desafio do arquiteto contemporâneo é construir obras capazes de atrair cada vez mais pessoas”, afirma Ruy Ohtake. No formato de meia lua, o hotel Unique se diferencia pela sua estrutura, demonstrando leveza sob um ponto de apoio aparentemente tênue (GELINSKI; PAIVA, 2002).



Figura 4: Hotel Unique
Fonte: Arcoweb, 2003

O renomado crítico do New York Times, Paul Goldberger, listou em 2004 este hotel paulistano entre as obras consideradas como as "sete maravilhas do mundo". Além do design exuberante, o hotel Unique, inaugurado no ano de 2003 em zona nobre da cidade de São Paulo, também é conhecido pela excelência no atendimento ao cliente, oferecendo diversas facilidades aos hóspedes como, por exemplo, a ausência do check-in na chegada ao hotel.

3.2 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO TURISMO

A cadeia produtiva do turismo é inevitavelmente influenciada pelo novo ambiente de negócios criado pela tecnologia da informação (TI), que provê as ferramentas e facilita a correspondência entre demanda e oferta por meio da mudança de processos de negociação e da prestação de serviços para o cliente. Com destaque para a década de 1990, principalmente por conta da intensa difusão e uso da Internet, a TI trouxe profundas implicações para o setor de turismo e viagens em todo o mundo.

Qualquer especulação sobre o futuro da tecnologia merece pelo menos uma rápida olhada nas principais mudanças em sua história, incluindo:



Figura 5: Evolução do uso de software pelas empresas

Fonte: Salesforce.com

- A mudança do mainframe para os sistemas de cliente/servidor, que ocasionou uma mudança dos sistemas existentes para os sistemas empresariais compactados;
- O surgimento do PC que elevou a produtividade dos usuários para níveis sem precedentes e isso também aumentou a proliferação de ilhas de dados;
- A popularização da Internet e o acesso eterno à rede que levaram a uma explosão das informações e alteraram a maneira como milhões de pessoas trabalham, se divertem e compram;
- O surgimento de padrões de serviços da Web e tecnologias como arquiteturas *multitenant*, com estrutura compartilhada a todos os usuários;
- A mudança para os métodos de arquitetura orientada para serviços (SOA) pelos fornecedores de software principais, que facilitou a integração com sistemas de *back-end*;
- O surgimento do modelo *on-demand*, que deslocou o mercado de software de um modelo de propriedade para um modelo de aluguel de serviço, liberando as empresas do incômodo e das despesas de propriedade. A Salesforce.com é um dos exemplos mais bem-sucedidos desse modelo, atualmente com mais de dois milhões de usuários ao redor do mundo.

Não houve apenas a incorporação de *software* e *hardware*, mas também de sistemas de telecomunicações e gerenciamento de fluxo de dados que tornou o tráfego de informações turísticas entre as organizações muito mais velozes que

anteriormente.

A TI, então, pode ser definida como sendo o conjunto organizado de equipamentos (*hardware*), programas (*software*) e redes de comunicação que permitem a coleta, produção, transformação e transmissão de dados em uma organização. Com base nestes dados, as pessoas disseminam informação e conhecimento dentro das organizações.

O equipamento (*hardware*) corresponde aos variados dispositivos físicos utilizados no processo, tais como computadores, roteadores e telefones celulares. Os programas (*software*) são as instruções e procedimentos – sistemas operacionais e aplicativos – que permitem a utilização do equipamento.

As redes de comunicação são os canais que garantem a comunicação de pessoas e organizações, integrando uma grande quantidade de dispositivos físicos por meio de conexões entre os equipamentos. Tais conexões podem ser físicas – cabos metálicos ou de fibra ótica – ou sem fio (*wireless*), por meio de ondas de vários tipos.

Um dos principais desafios das equipes de TI hoje é apoiar as iniciativas estratégicas e operacionais das empresas, desempenhando o papel de suporte a três processos centrais da atividade das organizações: operações, tomada de decisão e busca e manutenção de vantagens competitivas.

Dado o curto espaço de tempo desde a intensificação da TI vivida na década de 1990, a importância desta área de conhecimento TI para o turismo também é um tema relativamente novo para a área de ensino e pesquisa, com a consequente escassez de literatura especializada. A literatura mais antiga tem foco no processamento de dados, em lugar dos aspectos estratégico e tático da utilização da TI no setor, enquanto que na literatura recente (vide bibliografia), mais estudos abordam a aplicação da TI além do seu aspecto operacional.

Gradualmente, nos negócios em geral, a TI vem contribuindo para o melhor gerenciamento de relacionamento das organizações com seus clientes, por meio da possibilidade de interação contínua e direta entre fornecedores e consumidores. Além disso, a TI também favorece o aprimoramento e agilidade de processos gerenciais com o objetivo de suporte ao processo decisório.

São diversas as aplicações da TI no turismo e na hospitalidade, sendo estas utilizadas como apoio para que as empresas mantenham-se no cenário competitivo

atual, fruto de transformações observadas nas últimas décadas em que se destacam a economia globalizada e as inovações tecnológicas em importantes setores da indústria. Conseqüentemente, o perfil do trabalho modificou-se para adaptar-se a esse novo ritmo de competição. Competências técnicas e organizacionais tornaram-se determinantes para a consolidação de vantagens competitivas e o ritmo das mudanças continua crescente com a popularização de meios eletrônicos e móveis, especialmente a internet, atuam como facilitadores e catalisadores desse processo, contribuindo para a consolidação da necessidade de novos modelos de negócios para as empresas.

| | Funções | Serviços de Hospitalidade | Agências de Viagens | Operadoras Turísticas | Destinos / Atrações Temáticas |
|---------------------|------------------------------------|---|---|--|---|
| Front office | Marketing e Propaganda. | <i>Website</i> individual. Sistemas de Gerenciamento de Destino. | Catálogos de referência. Programas Afiliados/Parceiros. | Lista de pacotes de "prateleira". Pacotes customizados. | Catálogos de referência. Notícias <i>Online</i> . |
| | Canais de Distribuição. | Inclusão em pacotes. | Portais em Rede. | Acesso direto para agências. | Inclusão em pacotes. |
| | Reservas e Pagamentos. | Conta <i>online</i> . | Sistemas de Reserva | Processamento de pagamentos | <i>Ticket online</i> |
| | Relacionamento com Clientes (CRM). | Automação do "Front Desk". | Perfis de Clientes. | Serviço de Atendimento ao Cliente / <i>Call Center</i> . | Guia de viagem. |
| | Programas de Fidelidade. | Pontuação de clientes frequentes. | Acordos/Serviços customizados. | Comissões <i>online</i> . | Pontuação de clientes frequentes. |
| Back office | Cadeia de Suprimentos. | <i>e-procurement</i> . | Sistemas de Reserva. | Gerenciamento de inventário. | <i>e-procurement</i> . |
| | Sistemas de Gestão Empresarial. | Sistemas de Administração (Finanças, Vendas, etc...). | Sistemas de Administração (Finanças, Vendas, etc...). | Sistemas de Administração (Finanças, Vendas, etc...). | Sistemas de Administração (Finanças, Vendas, etc...). |
| | Recursos Humanos. | Recrutamento <i>Online</i> Treinamento. | Treinamento. | Treinamento. | Recrutamento <i>Online</i> Treinamento. |
| | Controle Operacional. | Sistemas de Gerenciamento de Propriedade (ex. inventários, estoques,...). | Sistemas de Gerenciamento de Agências. | Sistemas de Gerenciamento de Operadoras. | Sistemas de Gerenciamento de Destinos/Atrações. |
| | Desenvolvimento de Produto. | Salas de Tecnologia (ex. Newsgroups, Chats,...). | Pacotes. | Pacotes. | Conteúdo. |

Figura 6: Exemplos de aplicações da TI no turismo e hospitalidade
Fonte: Adaptado de WTO (1999)

Os hotéis devem explorar essa tendência de uso da tecnologia integrada para conseguir estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo com seus hóspedes. Este posicionamento vai além das tradições de “manter-se em contato” com os poucos turistas bem informados que cada hotel tem o privilégio de atrair, repetidamente, durante vários anos.

Construir este tipo de relacionamento não será mais tão demorado, nem correrá o risco de ser abandonado por falta de comunicação, nem mesmo será limitado à possibilidade de oferecer recompensas especiais para os clientes fiéis. Ao estruturarem hábitos através de ofertas especiais bem direcionadas, os gerentes serão capazes de explorar as vantagens oferecidas pela segmentação obtida com o uso da tecnologia, ou seja, o relacionamento individualizado em massa, a capacidade de se relacionar com grandes grupos dirigindo-se a cada pessoa de modo verdadeiramente personalizado, implementando o conceito de *Customer Relationship Management* em sua plenitude, tema que será aprofundado mais adiante.

Os reflexos desse cenário no turismo são muitos: globalização de destinos, empresas aéreas, redes hoteleiras, agências e locadoras de automóveis tornaram o negócio turístico também mais competitivo. O padrão de prestação de serviços agora deve ter alcance mundial e os custos devem estar alinhados com políticas de preços internacionais. Os principais beneficiados foram os consumidores finais, que tiveram sua gama de opções ampliada em vários âmbitos puderam ser melhor compreendidos pelas empresas de forma geral, que conseguiram captar informações e estruturar ações direcionadas para cada público.

Conhecer os hábitos e as atitudes dos consumidores e, especialmente procurar compreender o processo de tomada de decisão no turismo é fundamental para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, como também para a implementação de ações estruturadas que possam atingir efetivamente cada segmento de público. Ou seja, conhecer o comportamento do consumidor é decisivo para quem deseja alcançar êxito das atividades de distribuição do turismo. (CARVALHO; BARBOSA, 2006)

A informação é crucial para a obtenção do êxito empresarial. Hoje é de domínio dos empresários que a questão não é quando a tecnologia da informação terá um impacto na posição competitiva da empresa, mas quando e como esse impacto ocorrerá.

Desenvolvimentos em tecnologias da informação e da comunicação têm revolucionado tanto a economia como os empreendimentos. Tecnologia da informação (TI) é definida como:

O termo coletivo para os mais recentes desenvolvimentos no formato eletrônico, de mecanismos computadorizados e tecnologias da comunicação, utilizados para aquisição, processamento, análise, armazenamento, consulta, disseminação e aplicação da informação (POON, 1993).

Macroeconomicamente, a TI tem sido um instrumento de desenvolvimento e prosperidade de regiões, à medida que cria condições de competitividade no mercado global. No nível microeconômico, a TI permeia todas as funções de gerenciamento estratégico e operacional, incrementando a competitividade das empresas (BUHALIS, 2003).

A indústria do turismo é particularmente adequada para a adoção da TI e da internet, principalmente, devido aos fatores explicitados nos próximos parágrafos.

É extremamente dependente da distribuição e da divulgação da informação, além de ser caracterizada pela necessidade de suprir e obter informações por meio de toda a cadeia de produção e distribuição. Os sistemas de TI governam vários aspectos dos produtos de turismo e de viagens, de reservas de voos e hotéis a pacotes concebidos para vender um destino. A TI auxilia o gerenciamento do fluxo dessa informação de uma forma melhor (POON, 1993).

O conhecimento dos serviços turísticos depende da informação recebida, isto é, os serviços turísticos são adquiridos antecipadamente à sua utilização e dependem exclusivamente da descrição fornecida pelo trade turístico. Dessa forma, a transmissão da informação e da comunicação são indispensáveis. Informações precisas e relevantes para atender às necessidades dos clientes são a chave para a satisfação da demanda turística.

A tecnologia afeta o fluxo da informação entre o comprador e o consumidor. Os sistemas de informação são importantes para o sucesso do setor, e a qualidade da informação depende da transmissão precisa e eficiente entre os diferentes setores e os consumidores.

À medida que a tecnologia da informação está mudando a estrutura básica do comércio e da sociedade em geral, e com o crescimento da demanda dos

consumidores por informações, sua importância para o sucesso de uma empresa turística só tenderá a crescer no futuro. Como resultado disso, as empresas turísticas deverão entender, incorporar e utilizar a tecnologia da informação estrategicamente para servir a seus mercados-alvo, bem como melhorar sua eficiência, aperfeiçoar serviços, maximizar e manter a lucratividade a longo prazo.

A internet vem provocando mudanças nos canais de distribuição do turismo e essas transformações serão cada vez mais expressivas a partir do momento que novos consumidores passarrem a ter acesso à tecnologia, e esse é um fato que deve ser considerado por todos os profissionais do turismo. Adotar os recursos da tecnologia da informação e oferecer a seus clientes essas novas opções é a alternativa para quem quer manter o relacionamento entre a empresa e o consumidor.

3.3 CRM (Customer Relationship Management)

3.3.1 Ciclo de Vida do Atendimento ao Cliente

O conhecimento do ciclo de vida do produto/ serviço turístico é essencial para o desenvolvimento estratégico de aplicações com a utilização da TI (ROCHA, 2004). O ciclo de vida do produto turístico apresentado na figura 7 retrata as etapas da compra e a utilização de um produto ou serviço, que é descrito em quatro fases principais.



Figura 7: Ciclo de vida do produto turístico
Fonte: Ives; Mason, 1990, p. 59 *apud* Carvalho; Barbosa, 2006.

Durante a primeira fase “pré-requisito”, o cliente percebe a necessidade de um determinado produto ou serviço e começa a definir suas características. Em seguida, na fase de “aquisição”, o cliente seleciona o fornecedor, solicita o produto, efetua o pagamento, adquire o produto ou serviço e inicia a análise da aceitação. Na fase de “propriedade”, têm-se etapas de integração, monitoração e atualização, na quais o produto é avaliado durante a sua utilização, sob os aspectos relativos à eficiência e à efetividade. A fase final é a de “abandono”, na qual o cliente analisa seus benefícios e decide sobre a substituição, reutilização ou abandono do produto ou serviço, além de avaliar as despesas relacionadas com aquela aquisição e utilização.

Conforme Ives e Learmonth (1990), a tecnologia da informação pode fornecer ferramentas e infraestrutura que possibilitem a uma empresa servir seus clientes por todo o ciclo de vida do atendimento. Apontam o ciclo de vida do atendimento ao cliente como uma ferramenta obrigatória para gerenciar a força do cliente por intermédio de estratégias de diferenciação:

Se o fornecedor pode auxiliar o cliente durante todo o ciclo de vida, o fornecedor pode ser capaz de se diferenciar dos seus competidores, normalmente por meio de uma melhoria no atendimento ao cliente ou, em alguns casos, gerando redução no custo direto (IVES; LEARMONTH, 1990, p. 1.197 *apud* CARVALHO; BARBOSA, 2006).

O ciclo de vida do atendimento ao cliente é detalhado no quadro a seguir, onde estão apresentadas 14 etapas da venda de um produto/ serviço turístico (do envolvimento ao atendimento ao cliente), de forma que podemos identificar os momentos em que a tecnologia da informação poderia ser usada para melhor atender ao cliente.

| Fase | Ação |
|------------------------------|---|
| Pré-requisito | |
| 1. Necessidade | Estabelecer ou identificar a necessidade de uma viagem: marketing, promoções, visitas a <i>websites</i> , revistas especializadas etc. |
| 2. Especificação | Determinar o destino, o roteiro, os meios de transporte, os meios de hospedagem, as datas da viagem etc. Determinar se utilizará serviços de uma agência de viagem e turismo, compra <i>on-line</i> , contato direto com fornecedores etc. |
| Aquisição | |
| 3. Seleção | Obter informações suficientes, identificar e escolher prestadores de serviço (agência, operadora, transportadora, hospedagem, serviços turísticos no destino etc.). |
| 4. Pedido | Identificar se o produto atende às expectativas (datas, preço, serviço oferecido). Solicitar os produtos ou serviços ao fornecedor. |
| 5. Pagamento | Efetuar pagamento por cartão, débito em conta, boleto bancário, cheques, conseguir financiamento etc. Aspectos essenciais: agilidade, segurança, aprovação pelo cliente, confiabilidade das informações anteriores. |
| 6. Aquisição | Momentos que antecedem a viagem – procedimentos de preparação: medidas de segurança, clima, bagagem etc. Início da viagem: cumprimento de horários preestabelecidos, atendimento inicial pelos fornecedores contratados (<i>check-in</i> no aeroporto, no hotel) etc. |
| 7. Aceitação | Certificar-se de que os meios de transporte, de hospedagem e serviços contratados atendem à especificação. |
| Propriedade | |
| 8. Integração | Usufruir dos produtos adquiridos: assento no meio de transporte escolhido, entrada no quarto. |
| 9. Monitoração na utilização | Assegurar que serviços contratados continuem atendendo às expectativas, monitorar e administrar as mudanças que porventura ocorram no plano inicial (mudança de horários, clima, aquisição de produtos extras, medidas legais e de segurança). |
| 10. Atualização (upgrade) | Melhorar o nível do serviço solicitado: troca de classe de assento em avião, mudança para quarto melhor em hotel etc. |
| Retirada | |
| 11. Substituição | Identificar experiências desagradáveis que possam levar à substituição do produto/serviço. |
| 12. Avaliação | Avaliação da experiência de viagem. As expectativas foram atendidas? Está satisfeito? |
| 13. Reutilização | Decidir se os produtos/serviços consumidos na viagem serão reutilizados no futuro, comentar a experiência da viagem com amigos etc. |
| 14. Contabilização | Monitorar despesas advindas da aquisição e utilização da viagem. |

Figura 8: O ciclo de vida do atendimento ao cliente.

Fonte: Piccoli *et al.*, 2001, p. 40.

A partir do entendimento das características do produto turístico e da dinâmica do atendimento do potencial cliente, avançamos para o melhor conhecimento dos processos que envolvem a decisão de comprar este ou aquele produto e de qual fornecedor.

3.3.2 Fidelização de Clientes

Práticas que visam fidelização, retenção e satisfação de clientes são relativamente novas no mercado. Até a década de 1980 não existia entre grande parte dos consumidores a consciência de seu poder e seus direitos frente aos fornecedores e a relação oferta/demanda se dava através de imposições do mercado. No Brasil, um grande avanço ocorreu no ano de 1990, quando a legislação que impunha proteção e defesa ao consumidor – o Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990) – foi estabelecida a fim de amparar todo aquele que adquire um produto ou serviço de um fornecedor.

Conhecer os hábitos e as atitudes dos consumidores e, especialmente, procurar compreender como é o processo de tomada de decisão no turismo é fundamental para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, como também para a geração de ações estruturadas que possam atingir efetivamente cada segmento de público. Ou seja, conhecer o comportamento do consumidor é fator decisivo para quem deseja alcançar o êxito nas atividades de distribuição do turismo.

O estudo do processo de tomada de decisão do consumidor é um tema interessante, mas também bastante complexo, que envolve a participação de diversos influenciadores. Como exemplo, a escolha do destino de férias envolve, de maneira geral, a participação de todos os membros da família, que precisam conciliar interesses, orçamento e disponibilidades de tempo. É relevante para o negócio turístico entender as decisões do principal usuário dos canais de distribuição do turismo: o cliente.

Mudanças comportamentais e o maior número de consumidores informados e conscientizados quanto aos seus direitos e deveres trouxeram uma nova realidade nas relações com fornecedores, surgindo a partir de então o conceito de que “o

cliente tem sempre razão”. Com produtos e serviços cada vez mais acessíveis com a facilidade em comparar benefícios entre concorrentes, as empresas tomaram ciência de que cuidar do relacionamento com seus clientes se tornou uma premissa básica para que consigam alcançar os resultados desejados, tendo em vista que “o cliente é tudo, é *alfa* e *omega*, início e fim” (ALBRECHT, 1998, p.40).

Segundo Bogmann (2001) o custo para atrair um novo cliente é cinco vezes superior ao custo de conservar um cliente antigo, com isso podemos entender que a manutenção de um relacionamento saudável com o cliente pode ocasionar significativa redução no custo das operações e, conseqüentemente, o aumento de sua margem de lucro.

3.3.3 Princípios da Segmentação de Clientes

Kotler (1997) já afirmava que a maioria dos executivos estava ciente de que o mercado de massa encontrava-se decaído, forçando as empresas a voltarem seus esforços para a segmentação de seus mercados consumidores. Esta segmentação requer conhecimento prévio sobre o mercado ao qual se pretende alcançar e possibilita um melhor entendimento de suas necessidades e perspectivas quanto aos serviços que lhe são oferecidos.

Kotler vai além e observa ainda que mesmo esta divisão dos clientes por segmentos já possuía suas falhas pelo fato de que o mercado continuava a ser muito abrangente, fator que dificultava a definição de estratégias que conseguissem atingir de forma individual o consumidor final. O autor propõe então três tipos de segmentação que deveriam ser os modelos ideais para o futuro:

1. Especialização Setorial
2. Micromarketing
3. Clientes Individuais

A Especialização Setorial busca diferenciar os clientes por meio de características de seu setor específico, ou seja, adequar o seu produto de acordo com o que seu cliente necessita, tendo como base o setor em que ele se encontra. Um dos exemplos que o autor mais gosta de usar em suas palestras e publicações é o caso da Heinz, um dos maiores fabricantes de condimentos mundiais. Vendo o

potencial de compra de ketchup por presídios, a Heinz decidiu investir neste mercado, afinal, uma preocupação que os responsáveis pela comida destes locais tem é de alguma forma disfarçar a má qualidade de seus produtos através do uso de produtos que possam melhorar a percepção de qualidade pelos internos. O problema neste caso era que os diretores dos presídios não estavam dispostos em investir em um produto de qualidade, não aprovando a primeira proposta de usar os tradicionais ketchups Heinz para preparar as refeições de suas unidades. A solução proposta pela empresa foi criar uma nova linha de produtos, composta por tomates de segunda linha e oferecer ketchups de qualidade inferior ao das prateleiras de supermercados para os presídios. Com esta medida, o fabricante de ketchup ganhou uma enorme vantagem competitiva através da especialização setorial e conquistou um novo mercado antes inalcançável pelos demais produtos.

A segunda forma de segmentação proposta por Kotler, o Micromarketing, segmenta os consumidores através de características geodemográficas e foi a onda dos anos 90 no quesito segmentação. O princípio deste tipo de análise é que pessoas que fazem parte de uma mesma área geográfica possuem características e hábitos em comum, apresentando preferências de consumo por marcas e produtos similares. Existem programas como o Prism, da Claritas e o Cluster Plus, da Donnelley, especializados em passar informações analíticas baseadas nestas características geodemográficas de potenciais e reais clientes. De forma bastante simplificada, seria como dizer que famílias que vivem no campo tem maior probabilidade de comprar um cortador de grama que famílias que vivem na cidade. Informações sobre preferências de compra através de um critério específico de localização também são capazes de proporcionar às empresas valiosos meios de focar seus esforços nos consumidores mais propícios a consumir seu produto ou serviço.

Já a terceira forma de segmentação, a que foca nos Clientes Individuais, finalmente aborda a oportunidade de atender aos clientes de forma mais personalizada, através de seus gostos individuais e preferências de consumo, chegando ao foco a ser abordado neste projeto. Um dos primeiros autores a tratar do assunto foi Stanley Davis, em seu famoso livro "O futuro perfeito", publicado em 1987 e lançado no Brasil em 1990 pela Editora Nobel. O modelo evidencia que, com a rapidez da tecnologia e a redução no ciclo de entrega dos produtos, os

fornecedores passar a ser capazes de entregar soluções, produtos ou serviços sob demanda, personalizando-os para cada comprador individual. Na indústria de tintas, por exemplo, hoje em dia é possível escolher o tom exato da tinta desejada através de simuladores disponíveis nas lojas, maximizando a satisfação do cliente que busca por uma cor específica. Tratando-se do ramo do turismo, mais especificamente do setor hoteleiro, Kotler (2006), cita o excelente exemplo de segmentação por clientes individuais que é o trabalho feito pela rede Marriott, onde o cliente pode filiar-se ao Honored Guest (Hóspede Eminente) e, após fazer uma reserva, chega ao hotel e simplesmente dando seu nome, é encaminhado a um quarto exatamente do jeito que queria, por exemplo, em um andar alto, para não fumante, próximo ao elevador etc. O hotel usa um programa que busca entre as unidades disponíveis a que melhor se enquadra com as preferências do hóspede, eliminando possíveis descontentamentos com o quarto oferecido e tornando o hotel um modelo de excelência no atendimento. Outro bom exemplo é o da rede Ritz-Carlton, que utiliza um programa de CRM chamado CLASS (*Customer Loyalty Anticipation and Satisfaction System*) que também mantém informações sobre preferências dos hóspedes a fim de maximizar a personalização de seus serviços durante a estadia. No sistema, é possível realizar consultas sobre gostos e exigências dos hóspedes independentemente da unidade da rede na qual o cliente se hospedou. A ideia é antecipar as necessidades dos clientes para dar a cada cliente um atendimento individual e personalizado e, para isso, cada funcionário do hotel carrega um bloco que serve para anotar preferências dos clientes, tornando-os capazes de reconhecer e registrar informações obtidas através de interações com os hóspedes. O sucesso do programa se reflete de diversas maneiras, sendo a mais evidente na taxa de mais de 90% dos hóspedes que afirmam que voltariam a escolher o hotel em uma próxima oportunidade (CONOR, 2004).

Cabe ressaltar, neste momento, algumas considerações quanto à segmentação. Na concepção de Kotler (2000) existem três passos para a identificação de segmentos de mercado: levantamento, análise e determinação do perfil.

Na fase de levantamento são aplicadas entrevistas em grupos focais para se obter uma visão geral das motivações, atitudes e comportamento dos consumidores. Os levantamentos servem como base para a preparação do instrumento de coleta

de dados sobre atributos e sua classificação, percepção da marca e atitudes em relação a categorias de produtos ou serviços oferecidos.

Na etapa de análise, é realizado um estudo sobre os dados levantados, extraindo-se as variáveis correlacionadas para posterior aplicação de análise de conglomerados, a fim de determinar um número de segmentos com diferenciação.

A próxima etapa refere-se a determinação do perfil que cada conglomerado possui, “em termos de atitudes, comportamento, características demográficas, psicográficas e de modelos de mídia distintos” (KOTLER, 2000, p. 284). Aos segmentos devem ser dados nomes específicos que tenham relação direta com a característica dominante. Kotler (2000) alerta ainda que a segmentação de mercado necessita de ser periodicamente revista, pois os segmentos estão em constante mutação e não é saudável criar agrupamentos fixos.

3.3.4 Nasceram as Ferramentas de CRM

Por princípio, relacionamentos deveriam ser construídos ao longo do tempo, entretanto, quando se fala em relacionamento com clientes ou hóspedes, no caso dos hotéis, isto se torna uma tarefa muito difícil sem que haja uma solução tecnológica como apoio, o CRM. De acordo com a WTO (2001, p. 11, tradução nossa):

CRM é uma abordagem altamente eficaz e eficiente, alguns chamariam de filosofia, baseada no princípio de que o conhecimento e o relacionamento com os clientes são fundamentais para maximizar as oportunidades de vendas, principalmente através da compra de repetição. Ele merece uma atenção especial aqui, pois fornece a base para a refocalização e reestruturação de toda a organização. Os princípios podem ser aplicados aos clientes de qualquer tipo - seja os consumidores finais ou intermediários.

São várias as definições utilizadas para explicar o que é o CRM, uma das mais objetivas e assertivas encontradas foi a definição utilizada pelo Nykamp Consulting Group (*apud* WTO, 2001), tratando CRM como uma forma de "otimizar todos os contatos com clientes ou potenciais clientes". O Nykamp Consulting Group criou também um esquema interessante para mostrar um típico ciclo de um programa de CRM, conforme figura a seguir:

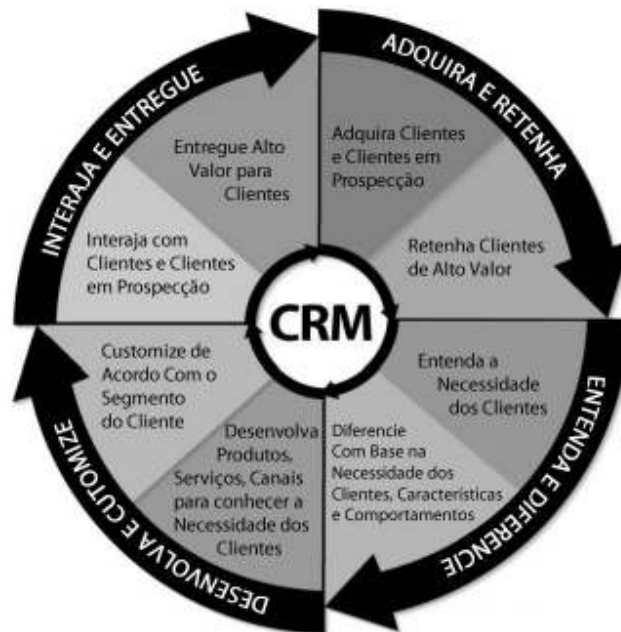


Figura 9: Ciclo do CRM
Fonte: Nykamp Consulting Group (*apud* WTO, 2001, tradução nossa).

Tratando-se de uma ação inicial, provavelmente o ponto de princípio para a geração de ações é o que encontra-se no quadrante inferior direito da figura 9, o entendimento das necessidades dos clientes. Entretanto, em outros momentos de interação com um cliente, as ações podem iniciar-se por outros quadrantes da figura.

A competição acirrada entre as organizações e o desenvolvimento de ferramentas estratégicas disponíveis aos mais diferenciados tipos de empresas, deixa bem claro que o trabalho realizado internamente para reter os clientes por meio do entendimento de seu perfil individual é de imensa importância para os resultados futuros. Marín (2004, p. 110), nesta mesma perspectiva, observa que:

Com a retenção dos clientes no topo das prioridades, as empresas começaram a formalizar processos de relacionamento que permitissem não só customizar o serviço prestado, mas quantificar o grau de satisfação a cada momento. Evidentemente, para quantificar a satisfação dos clientes fazia-se necessário estabelecer indicadores e parâmetros objetivos para mensurar resultados. Era preciso, enfim, formalizar o procedimento de interação com o consumidor como método para se reter os melhores clientes e otimizar os resultados de cada um desses relacionamentos. Dessa forma, começaram a surgir sistemas e procedimentos de coleta e análise de informações sobre clientes, hoje conhecidos como sistemas de Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM).

Como resultado deste entendimento, surgiram então ferramentas tecnológicas específicas que possibilitam a geração de ricas bases de dados a partir das interações realizadas com os clientes em diferentes momentos. Podemos chamar o trabalho realizado a partir dos resultados obtidos por tais ferramentas de CRM (do inglês, *Customer Relationship Management*), que segundo Kotler (2006, p.151), um dos mais renomados autores da atualidade, seria “[...] o gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os “pontos de contato” com ele, a fim de maximizar sua fidelidade.” Sendo “pontos de contato” qualquer tipo de interação que possa ocorrer entre o cliente e a empresa.

Por definição do dicionário da língua portuguesa Silveira Bueno (1996):

1. Relacionamento s.m. Amizade; relação; arrolamento; confronto; ligação; aproximação.
2. Cliente s. Freguês; usuário de um serviço.

Considerando que o que se procura obter com a utilização de ferramentas de CRM é também uma relação de constante entendimento das necessidades e expectativas dos clientes, o uso de uma ferramenta deste tipo colabora com a formação de um banco de dados rico de informações relevantes ao negócio. De acordo com Cobra (2001, p. 145) “as necessidades dos clientes são dinâmicas e, portanto, nunca se deve achar que são suficientemente conhecidas”. Cada nova interação com o cliente tem o poder de aumentar a possibilidade de a empresa estabelecer uma ligação entre seu produto e o cliente específico (PEPPERS, ROGER e DORF, 1999).

Podemos contar também com a contribuição de Lopes (2001, p.101), definindo CRM como “uma estratégia que envolve tecnologia da informação, processos de negócios e atitude empresarial que somam forças para gerar diferencial competitivo por meio do relacionamento com os clientes”. E é com esta premissa que poderosas ferramentas de CRM vem surgindo, se consolidando e ocupando um lugar fundamental num mercado cada vez mais agressivo.

Em resumo, o trabalho na captação e uso das informações captadas a partir de um bom sistema de CRM, o hotel se torna apto a (WTO, 2001):

- Ser eficiente no atendimento ao cliente;
- Tornar-se melhor conhecedor do próprio negócio;

- Ser proativo no atendimento das necessidades dos hóspedes;
- Estabelecer bases para um relacionamento de longo prazo com hóspedes e mantê-lo mesmo quando as transações não estão envolvidas.

Conhecer bem o cliente e entender profundamente suas necessidades e motivações é crucial para que os hotéis possam oferecer o serviço adequado e focado nas individualidades de seus consumidores. Além disso, direcionar de forma eficaz os esforços de vendas incorre diretamente em redução de custos e melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.

As relações com os clientes devem ser desenvolvidas antes, durante e após as visitas, a partir de cada interação deste com qualquer funcionário ou canal intermediário, incluindo a Internet. O CRM deve ser, como citado pela coordenadora de vendas do hotel Unique, entrevistada neste trabalho, o “coração²” do hotel. Segundo a WTO (2001, tradução nossa):

CRM não é um módulo que pode ser simplesmente adicionada às atividades de uma organização. Ele deve ser integrante de toda filosofia e método de operação, com foco no cliente (em vez do produto) à frente. O pessoal de marketing deve ser orientado a responder às necessidades de segmentos específicos de clientes e suas metas deveriam ser em termos de aquisição, retenção, valor e rentabilidade de clientes, bem como sua satisfação. Isto irá requerer excelentes sistemas de monitorização, em conjunto com uma pesquisa de mercado criativo e focado.

3.3.5 Tendências em Tecnologia de CRM

Vamos começar com um enigma: o futuro do software começa com o fim do software. Pelo menos, o fim do software como conhecemos hoje. Isto é o que aponta as principais tendências de empresas que estão liderando o ranking mundial de tecnologia, como a Salesforce.com, eleita em 2011 como a empresa mais inovadora do mundo pela revista Forbes. O software de cliente/servidor tradicional é uma espécie em extinção, especialmente para as organizações de TI que realmente desejam colaborar para os resultados empresariais.

² Termo utilizado por Elisa Ghiraldini, coordenadora de vendas do hotel Unique, referindo-se à importância vital do CRM para o empreendimento.

Para entender o futuro do software empresarial, basta procurar informações na web. Assim como os serviços como Google, eBay e Amazon.com estão substituindo os pacotes de software comuns, os aplicativos empresariais estão cada vez mais migrando para a web. Em 2011, o Instituto Gartner, um dos mais renomados em pesquisas tecnológicas em âmbito global, registrou através de pesquisas que os investimentos em SaaS (software como serviço) na América Latina alcançaram o patamar de US\$331,1 milhões, sendo a previsão de 2012 de US\$419,7 milhões, sendo o Brasil e o México os principais mercados consumidores, direcionando seus investimentos principalmente para soluções de CRM e ERP (*Enterprise Resource Planning* ou Planejamento de Recursos Empresariais). Globalmente, os gastos com SaaS em 2012 cresceram 17,9% no ano de 2012 e a previsão é de que cheguem a US\$14,5 bilhões no fechamento do período, com perspectivas de chegar a US\$22,1 bilhões em 2015 (IDG NEWS SERVICE, 2012).

A figura a seguir mostra as principais diferenças entre o modelo convencional de uso de software e o SaaS:

| Convencional | SaaS |
|--|--|
| Implementação depende de compra de hardware, base de dados e/ou software. | Implementação se inicia com a customização do processo do cliente. |
| Pagamento na aquisição. | Pagamento conforme uso. |
| Utilizado em computador configurado. | Uso em qualquer computador. |
| Sem testes gratuitos disponíveis. | Testes disponíveis a qualquer usuário. |
| Algumas atualizações automáticas. | Todas as atualizações automáticas. |
| Menos provável de possuir aplicativos adicionais. | Aplicativos online disponíveis para ampliar o uso. |
| Nova versão = nova compra / novo pagamento. | Novas versões rodam automaticamente, sem custo adicional. |
| Sincronização com smartphones – quando disponível – requerem softwares adicionais. | Sincronização com smartphones/tablets gratuita. |

Figura 10: Principais diferenças entre softwares convencionais e SaaS

Fonte: Elaboração própria.

Além da integração de informações de clientes para uso estratégico das organizações, ferramentas de CRM são utilizadas principalmente para:

1. Vendas - pois permitem às empresas incrementar a produtividade das vendas, aumentar a visibilidade sobre o funil de vendas e gerenciar o andamento das atividades de equipes comerciais. Facilitam também aos parceiros/representantes o acesso a leads, a colaboração nas negociações e localização todas as informações de que necessitam sobre o andamento do negócio.

2. Atendimento ao Cliente – ferramentas de CRM podem oferecer soluções para atendimento e suporte a clientes através de *call centers*, procurando elevar os níveis de fidelidade entre os clientes e agilizar o tempo de resolução dos chamados;

3. Marketing – com o objetivo de executar, gerenciar e analisar resultados de campanhas e ações de marketing em vários canais. As melhores ferramentas são capazes de segmentar ações, medir o retorno sobre o investimento de seus orçamentos, vincular a receita a programas específicos e fazer ajustes em tempo real.

Estes três são os pilares dos principais usos que podem ser feitos através de uma ferramenta de CRM, porém, devemos obviamente considerar que existem diferentes níveis de qualidade quando falamos de fornecedores de CRM e, no Brasil, ainda é comum encontrarmos empresas que desenvolvem seu sistema de CRM internamente, fugindo do *core business* da organização.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo trata dos procedimentos metodológicos que foram utilizados para que alcançássemos os resultados obtidos no presente trabalho.

4.1 INDICAÇÃO E DEFINIÇÃO OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS

Para tratar das questões relacionadas ao tema proposto, definiu-se utilizar as seguintes variáveis como base para o conhecimento necessário:

- Retenção de clientes – será feita uma análise sobre o papel das ferramentas de CRM na fidelização/retenção de clientes;
- Novos clientes – procura-se verificar se o uso de uma solução de CRM auxilia o hotel na prospecção de novas demandas, ou seja, se estas ferramentas dão base para que os hotéis design direcionem esforços para atingir seu público-alvo;
- Satisfação dos clientes – nos hotéis design que realizam pesquisas de satisfação, será feito um levantamento sobre o do índice de satisfação do cliente, relacionando-o com a adoção da ferramenta de CRM utilizada. Segundo Kotler (2003, p. 27), “as empresas sempre perdem clientes satisfeitos que mudam para concorrentes capazes de deixá-los ainda mais satisfeitos.”;
- Utilização de ferramentas de CRM como base da estratégia empresarial – através das entrevistas, pretende-se analisar a relação entre a utilização da ferramenta de CRM e a estratégia competitiva dos hotéis design abordados.

4.2 PESQUISA DE CAMPO

Através da análise das informações obtidas e do aprofundamento das questões levantadas na pesquisa desenvolvida entre os meses de janeiro e dezembro do ano de 2011, resultou-se este trabalho de conclusão de curso. Para a coleta de dados, foram seguidas regras específicas a cada procedimento obedecendo essencialmente a critérios de qualidade (exatidão, precisão dos dados) e de eficiência (custo da informação). Para o estudo aprofundado, utilizou-se como base:

1. Entrevistas qualitativas semiestruturadas e quantitativas estruturadas em perguntas abertas e fechadas com gestores de hotéis design de da cidade de São Paulo que optaram ou não por utilizar ferramentas de CRM em seu dia-a-dia;
2. Levantamentos bibliográficos nas áreas de Turismo, Hospitalidade, Marketing, Tecnologia, Estratégia Empresarial e CRM.

De acordo com Luna, 1999 *apud* Boni e Quaresma (2005), em geral, podemos definir a pesquisa bibliográfica como:

[...] um apanhado sobre os principais trabalhos científicos já realizados sobre o tema escolhido e que são revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes. Ela abrange: publicações avulsas, livros, jornais, revistas, vídeos, internet, etc. Esse levantamento é importante tanto nos estudos baseados em dados originais, colhidos numa pesquisa de campo, bem como aqueles inteiramente baseados em documentos.

As entrevistas serão centradas no tema em estudo e através destas pretende-se obter fatos observados e/ou opiniões expressas sobre acontecimentos e até mesmo sobre a própria pessoa, bem como significação das respostas, mudanças de atitudes e evoluções dos fenômenos. (BRUYNE, HERMAN E SCHOUTHEETE, 1991). Neste estudo, as entrevistas foram realizadas nos próprios hotéis design onde foram abordados gestores das áreas comercial e marketing, ou pessoas com funções equivalentes.

Apesar de serem realizadas dois tipos de entrevistas (qualitativas e quantitativas), uma para cada objetivo que se desejava alcançar, é importante

ressaltar que dados quantitativos e os qualitativos acabam se complementando dentro de uma pesquisa (MINAYO, 1996) de forma a colaborar para um resultado final de melhor qualidade.

Sugere-se neste projeto tratar gerenciamento do relacionamento com o cliente como a forma de administrar as relações entre hotéis design e seus hóspedes.

4.2.1 Universo e Amostra – Seleção de Casos

As pesquisas foram realizadas em hotéis design da cidade de São Paulo, principal localidade do país a concentrar tais tipos de estabelecimentos de hospedagem. Esta seleção está alinhada com a contextualização do problema e é suportada pelo referencial teórico abordado no subitem 1.3 do capítulo 3, o qual se refere ao conceito utilizado por este nicho da hotelaria. Utilizou-se amostra probabilística censitária, com base nos seguintes critérios mínimos para a determinação de um perfil, a saber:

- Hotéis localizados na cidade de São Paulo;
- Hotéis que se enquadram na categoria design.

Os sujeitos da pesquisa foram funcionários (Supervisores, Coordenadores, Gerentes ou Diretores) envolvidos diretamente nos processos de atendimento ao hóspede, para identificação do uso estratégico das informações obtidas a partir de momentos de contato com o cliente final, bem como das políticas de desenvolvimento de competências dos demais funcionários nos programas desenvolvidos ou em desenvolvimento. A participação destas pessoas é fundamental para o sucesso nos programas de melhoria ou manutenção do gerenciamento do relacionamento com clientes.

4.2.2 Análise dos Resultados

A partir dos resultados obtidos durante as pesquisas nos hotéis design, foi desenvolvido um quadro de análise comparativa qualitativa entre os dados obtidos

através do software Excel. O objetivo era verificar a relação entre a utilização de ferramentas de CRM nos hotéis observados com aumento da retenção e satisfação de clientes e a consolidação de estratégias que tornam os hotéis design mais competitivos.

Para a apreciação das entrevistas direcionadas aos gestores dos hotéis, realizou-se uma análise narrativa baseada no contexto da pesquisa proposta. Posteriormente foi utilizada técnica de redução das informações obtidas a fim de tornar os elementos transcritos mais objetivos e direcionados à questão problema e aos objetivos que se pretendeu alcançar.

Como última etapa, foram reunidos os dados e as informações coletadas com o objetivo de identificar as melhores práticas utilizadas pelas empresas pesquisadas, apresentar os resultados obtidos e transformar os conhecimentos adquiridos ao longo do projeto em novas propostas de continuidade para pesquisas relacionadas ao tema que relaciona o uso de ferramentas de CRM e os hotéis design.

Devido à solicitação de um dos hotéis entrevistados, alguns dados obtidos sobre o funcionamento dos estabelecimentos foram mantidos em sigilo a fim de preservar informações de cunho estratégico.

4.2.3 Limitações

Durante a execução da pesquisa, foram encontrados alguns limitadores que serão tratados neste capítulo.

O fato de não existirem definições claras quanto à classificação dos hotéis brasileiros na categoria design foi certamente um fator limitador à pesquisa. Trata-se de um novo conceito de hotelaria, já observado mundialmente, porém, com pouquíssimo referencial teórico disponível.

Para obter dados confiáveis, foram feitas pesquisas apenas com os hotéis da cidade de São Paulo que se definem como design, cujo tema faz parte integrante dos meios de divulgação dos estabelecimentos.

5. RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

5.1 NORMANDIE DESIGN HOTEL

Dentre os hotéis design do país, o Normandie Design Hotel é o pioneiro. Inaugurado no ano de 1964 com o nome Normandie na região central da cidade de São Paulo - na época, principal localidade da cidade com imponentes construções e estabelecimentos luxuosos - o hotel vem sendo gerenciado desde então por uma mesma família e passou por forte processo de reestruturação no final da década de 90. O motivo da grande reforma foi exatamente o de converter-se em um hotel design e reposicionar-se no mercado hoteleiro de luxo de São Paulo, alcançando então o título de primeiro estabelecimento brasileiro a vincular-se ao Design Hotels International e tornando-se uma das melhores opções de hospedagem da região.

Um fator que antes era positivo ao hotel, sua localização no centro da cidade, hoje se tornou uma grande desvantagem em relação a sua competitividade. Em entrevista com a gerente de marketing, Lys Ribeiro, obteve-se o seguinte depoimento:

Atualmente trabalhamos em um mercado onde hotéis de segmentos diferentes estão implantando em alguns quartos e ambientes a denominação design. No mercado de São Paulo, bem como no Brasil lidamos com um público que, diferente das grandes cidades do mundo como Nova Iorque, Milão, Paris e Madrid, buscam os hotéis nas zonas periféricas como Vila Olímpia, Cidade Monções, Alphaville, entre outros, o que levou para essas regiões as áreas de negócio e desenvolvimento e não o centro como era a 10 ou 20 anos atrás. Competimos então, com a tendência a migração das áreas influentes da cidade e com a implantação do conceito design em apenas alguns ambientes de hotéis considerados executivos.

O hotel não utiliza nenhuma ferramenta de CRM atualmente, entretanto,

fazem uso de parte de um sistema de reservas implementado recentemente para desenvolver atividades de CRM como retirada de informações consolidadas sobre hóspedes para apoio na elaboração de campanhas de marketing.

Segundo informações da gestora entrevistada, o número médio de pernoites por hóspede do Normandie Design Hotel é de 3 a 4. O período de alta temporada compreende os meses de março a outubro e o índice médio anual de satisfação dos hóspedes do hotel gira em torno de 68%, mantendo a taxa de ocupação – entre 40% e 60% na baixa temporada (novembro a fevereiro) e entre 60% e 80% na alta temporada.

Para maior aproximação com seus clientes, o hotel tem participação em redes sociais como Facebook e Twitter, entretanto, não existe uma ferramenta que faça o monitoramento destas redes para a obtenção de resultados quantitativos sobre o que vem sendo falado sobre o hotel nestas e em outras redes, impedindo a tomada de ações ativas. A comunicação com o público externo ocorre também através de e-mail (SAC) e comunicação direta através do departamento de marketing / comunicação estratégica.

Quando questionados sobre o auxílio do uso de um CRM na gestão do hotel, a entrevistada assume que entende que a ferramenta melhoraria na organização interna, agilidade na tomada de ações e no estreitamento dos laços entre os canais envolvidos no processo gerencial. Entende também que o compartilhamento de informações e o processo de prospecção de novos hóspedes ou fidelização dos já existentes seriam otimizados com o uso de um CRM. Um ponto interessante é que, dentre os fatores já citados, a entrevistada apontou a organização do setor financeiro, tal como emissão de boletos e notas fiscais como ganhos reais com o uso de uma ferramenta de CRM, fazendo clara junção de funcionalidades de um ERP com uma solução de gestão do relacionamento com clientes. O hotel tem planos futuros de implantar um CRM e espera que haja um aumento de 35% de rentabilidade anual com esta iniciativa.

5.2 SHERATON WTC

Usando o chamariz de ser o primeiro e único hotel design da região que representa o maior centro de negócios da capital paulista, a Avenida Berrini, o Sheraton WTC integra o complexo World Trade Center (WTC) São Paulo, oferecendo, dentre os 296 apartamentos com alto padrão, 67 suítes exclusivas e personalizadas, assinadas por renomados arquitetos e decoradores brasileiros e também estrangeiros.

Os hóspedes das suítes design possuem facilidades como o Guest Relations, com recepcionistas bilíngues e *concièrge* sempre disponíveis a oferecer informações, indicações de lazer e efetuar reservas em voos, restaurantes, teatros, passeios e locação de automóveis e traslados pela cidade; o serviço "In Room Spa", oferecido através de parceria com a Clínica Lannai, trazendo toda a comodidade de um SPA para dentro da suíte; a parceria com o VistaVerde Golf Club, o único campo de golfe do estado de São Paulo a possuir padrão internacional para a prática, podendo a reserva do campo e o pagamento pelos serviços serem feitos diretamente no hotel; o serviço de mordomo, com menu de travesseiros aromáticos e antiestresse, café da manhã privativo e Club Lounge com TV e computadores conectados à internet. A suíte presidencial apresenta 510 m² de muito luxo e conforto, sendo o valor da diária de R\$10.000. Seus oito ambientes foram especialmente projetados por diferentes arquitetos, decoradores e paisagistas, tendo também acesso privativo direto ao heliporto.

Toda a infraestrutura do Sheraton WTC existe para que cada hóspede receba atendimento exclusivo e personalizado, de acordo com as suas preferências. Desde o momento da reserva, nosso sistema registra as predileções em relação a cada detalhe – do tipo de travesseiro até a fruta de que mais gosta e, sempre que retorna, já é recebido com todas essas peculiaridades (Carlos Eduardo Hue, Gerente Geral do WTC Hotel).

O hotel utiliza o software de CRM Opera desde o início de suas operações. Há também outro sistema para o gerenciamento do programa de fidelidade, que possui integração com todos os outros hotéis da rede espalhados pelo mundo.

Competitivamente, o principal desafio apontado é o de se inserirem efetivamente no mercado design. "O Sheraton WTC ainda é visto como um hotel

business num todo. Precisamos divulgar melhor a marca como uma opção de hotel Design.” diz Aline Passucci, gerente assistente de serviço ao hóspede.

Com cerca de 90% de ocupação durante a semana em todo o ano e 60% durante os finais de semana, o hotel não consegue mais diferenciar alta e baixa temporada, tendo movimento intenso durante todos os meses. O índice de ocupação do hotel é de 81,42%, sendo os dados referentes a ocupação geral, não existindo referência apenas para os da categoria design, entretanto, a equipe do hotel acredita que o índice é maior entre os hóspedes das suítes design.

Em relação à comunicação com os hóspedes (ou potenciais hóspedes), a equipe do hotel acredita que o uso de um CRM mais moderno poderia auxiliar com o aumento da participação em mídias abertas, como a internet, por exemplo. O CRM utilizado funciona em um modelo pouco aderente às características de interação com o cliente final, presente nos melhores CRMs da atualidade como o Salesforce.com.

Sobre o papel do CRM na gestão do hotel, é notável a importância do software utilizado na tomada de decisões estratégicas. Os dados obtidos a partir da solução são levados a todas as reuniões de diretoria para discussão e orientação nas ações a serem tomadas. Segundo a entrevistada, não apenas os pontos positivos são levados mas, principalmente, os pontos negativos sobre resultados recentes do hotel são discutidos para que se chegue a soluções de melhoria.

O hotel, que possui o índice médio de satisfação de hóspedes de 77,9%, adota o conceito de “cliente fiel”, que se refere a todos os hóspedes que passam mais de 45 dias por ano no hotel. Estes possuem prioridades no atendimento e na realização de reservas. Uma falha apontada no uso do CRM é que este se reporta somente à unidade entrevistada, não havendo um sistema integrado para registro de informações caso o hóspede procure outro hotel da rede.

5.3 HOTEL UNIQUE

Localizado na Avenida Brigadeiro Luiz Antônio, região nobre da cidade de São Paulo, o hotel Unique chama atenção de todos os que passam a sua frente, deixando claro de que se trata de um projeto arquitetônico ousado e inovador. Com

seus 95 confortáveis apartamentos com diárias que vão até R\$12.000 e serviço de alto padrão, o hotel configura-se entre as principais referências mundiais da categoria design.

Apesar dos muitos atrativos e excelente posicionamento no mercado hoteleiro da cidade de São Paulo, o hotel Unique passa hoje por um grande desafio, que é sua profissionalização. Assim como grande parte da oferta hoteleira do mercado brasileiro, o Unique nasceu a partir de uma administração familiar, com envolvimento direto dos donos nas atividades operacionais, comerciais e administrativas. A fase de amadurecimento que passa o Unique está gradativamente fazendo-o deixar de ser um hotel de administração familiar para se tornar um hotel de cunho mais profissional, sendo o foco atual a capacitação dos seus 370 funcionários, o alto índice de controle operacional e a excelência na prestação dos serviços.

O hotel utiliza o CRM Opera, definido como “o coração do hotel” pela coordenadora de vendas Elisa Ghiraldini. O sistema é fortemente utilizado para a tomada de decisões estratégicas do hotel, sendo reconhecido como fator fundamental para o sucesso do estabelecimento e para a prestação de um bom serviço. Segundo Elisa, o CRM auxilia na conquista de novos hóspedes a partir do momento em que possibilita prestar um atendimento ágil e traçar planos de ação para o alcance de seu público alvo. No relacionamento com os hóspedes já existentes, o CRM auxilia na manutenção alta qualidade da prestação de serviços e na avaliação da percepção de seus exigentes clientes. Informações como o perfil do hóspede, preferência por *amenities* e número do calçado – pois oferecem Havaianas nos apartamentos – são estrategicamente armazenadas no Opera a fim de trazer o máximo da experiência na personalização de serviços a cada um de seus hóspedes, fator que auxilia na manutenção da média de satisfação dos mesmos ficar entre 80% e 100%. Existe também uma carta que é preenchida pelo hóspede com sua opinião sobre os serviços prestados durante sua estadia que passa por todos os departamentos do hotel para que os funcionários verifiquem como seus trabalhos estão sendo avaliados. O hotel possui muitos *habitués* – hóspedes frequentes – e, segundo a coordenadora de vendas, o CRM ajuda a mantê-los, pois dá aos colaboradores a possibilidade de consultar preferências dos hóspedes e preparar a recepção e o atendimento dos mesmos de forma personalizada.

Sobre a ocupação, o hotel observou nos últimos meses o aumento do número

de *long stays* – permanência por mais de três noites – e apresenta toda semana pico de 100% dos apartamentos ocupados – geralmente entre domingo e quarta-feira. Segundo Elisa, hoje em dia não há mais alta e baixa temporada, existe sim uma diferença de ocupação durante os finais de semana e feriados, período cuja taxa de ocupação varia entre 60% e 70%. No restante da semana conseguem manter uma média de 90% de ocupação, resultado bastante positivo se comparado a outros hotéis.

A partir do resultado das análises obtidas pelo CRM, o hotel criou recentemente os Specials, pacotes de experiências focados em um determinado público do hotel. São exemplos dos Specials o DreamRed, formulado para casais que buscam uma estadia romântica e DreamPink, para amigas que irão fazer compras em São Paulo. O Unique conta também com uma assessoria de imprensa localizada na Europa, que dá apoio a todas as ações de divulgação do hotel, inclusive na elaboração da revista semestral, Unique Magazine, o canal direto de comunicação do hotel. Todavia, a estratégia de aproximação com hóspedes é se diferenciar através de serviços, o Unique não tem intenção de partir para comunicação através de redes sociais ou mídias de comunicação em massa. Os departamentos de recepção e vendas usam o CRM para estruturar um trabalho muito forte dedicado ao pós-vendas.

5.4 HOTÉIS PESQUISADOS – SIMILARIDADES E DISCREPÂNCIAS

Dentre os hotéis que fizeram parte da pesquisa, 66% utilizavam uma solução tecnológica de CRM, enquanto 33% não utiliza nenhuma ferramenta de gerenciamento do relacionamento com clientes, conforme gráfico a seguir.

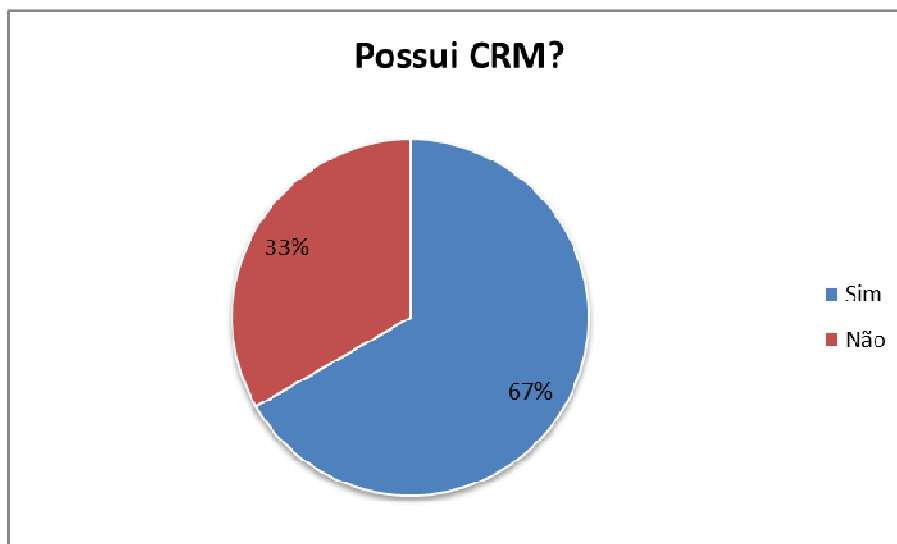


Figura 11: Índice de uso de CRM entre hotéis pesquisados
Fonte: Elaboração própria

Comparativamente, sobre o índice de satisfação de hóspedes, nota média dada pelos hóspedes quanto à percepção do atendimento prestado, o Normandie Design Hotel, único pesquisado que não utiliza um CRM em seu dia-a-dia, apresenta resultados inferiores aos demais. Este número representa um dos critérios mais importantes na medição da saúde de um hotel e foi informado pelos gestores entrevistados com base em pesquisas que os próprios estabelecimentos realizam com seus hóspedes após o término de uma estadia. Tal índice valida o que se buscava verificar através do objetivo específico de número 4 (analisar se ferramentas de CRM têm a capacidade de auxiliar os gestores dos hotéis em maximizar a satisfação do cliente), é fator crucial na definição do público fiel ao hotel (os *habitués*) e reflete resultados diretos na lucratividade dos hotéis. Para Kotler (2003), a satisfação do cliente não é o suficiente, o objetivo deve ser o de encantá-los. Importante frisar que a falta de um CRM não pode ser atribuída como causa isolada para baixos indicadores neste quesito, todavia, influencia negativamente no conhecimento do perfil do público-alvo, bem como suas preferências pessoais. Hotéis excelentes almejam superar as expectativas dos hóspedes, conquistando desta forma a fidelização do cliente.

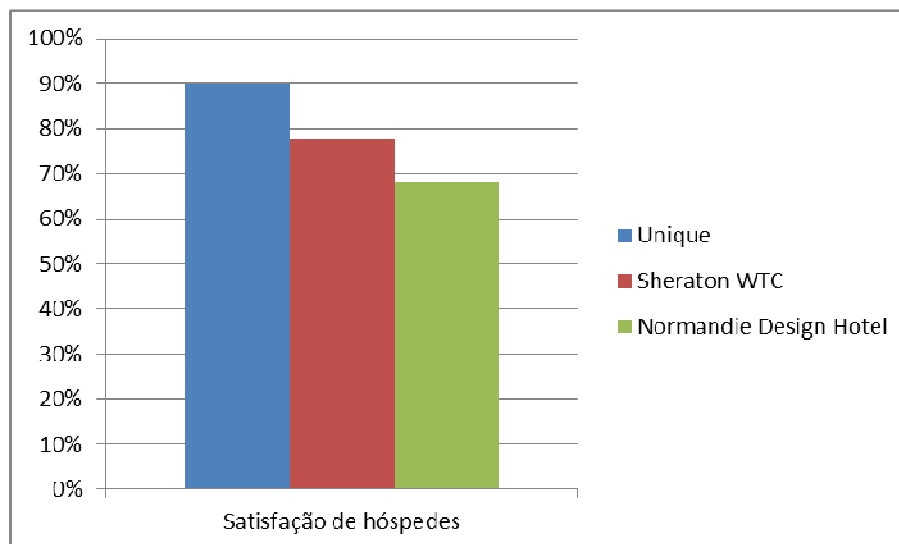


Figura 12: Índice de satisfação entre hóspedes dos hotéis pesquisados.
Fonte: Elaboração própria.

Outro item importante a ser considerado para a medição dos resultados dos hotéis é a taxa de ocupação, que demonstra o índice de aproveitamentos das UHs disponíveis para hospedagem. Neste quesito, o Normandie Design Hotel também apresentou resultados inferiores – 80% - se comparado aos demais hotéis, que registram, em média, 90% ou mais de ocupação no período de alta temporada.

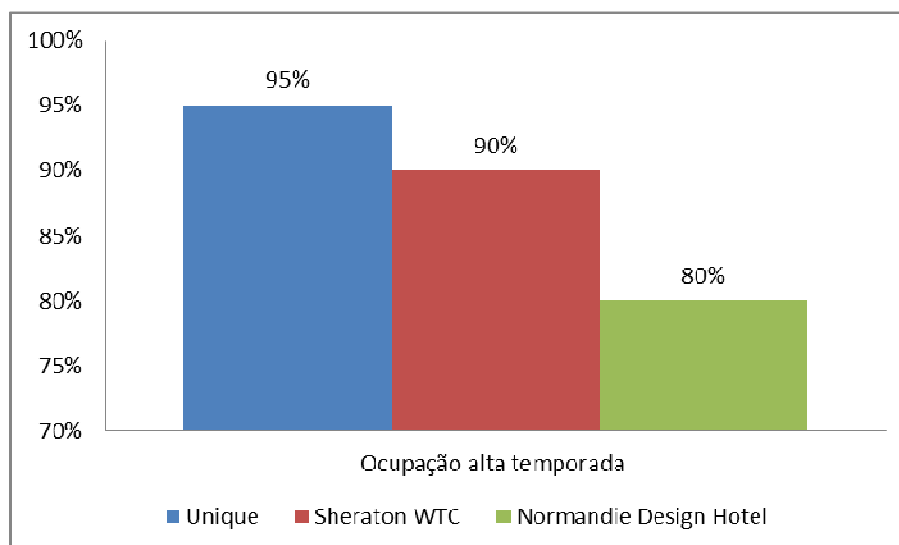


Figura 13: Taxa de ocupação na alta temporada entre os hotéis pesquisados
Fonte: Elaboração própria

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando os estabelecimentos que fizeram parte da pesquisa, há uma unanimidade no que se refere ao entendimento da contribuição de uma ferramenta de CRM na tomada de ações estratégicas, afetando diretamente na competitividade dos hotéis em relação aos demais meios de hospedagem. Entretanto, apesar de reconhecerem a importância do CRM, nem todos os estabelecimentos utilizam uma solução.

De acordo com as entrevistas, é notável que, quanto mais explorado o CRM, maiores os benefícios ganhos pelos hotéis, que se tornam aptos a compreender a fundo o dia-a-dia da pessoa mais importante para o estabelecimento: o hóspede. Em contrapartida, a não existência de soluções de CRM em um dos hotéis pesquisados mostra certa vulnerabilidade quanto a tomada de decisões orientadas aos desejos e necessidades dos hóspedes, reduzindo-se consideravelmente o número de *habitues* que, por consequência, cria a necessidade de geração de custos adicionais na obtenção de novos hóspedes. É importante atentar que a falta de um CRM não pode ser definida como único fator responsável pelos resultados inferiores aos demais hotéis. No caso do Normandie Design Hotel, como citado anteriormente, a localização também é configurada como fator crítico no alcance de vantagem competitiva.

Sobre a tecnologia utilizada, nenhum dos hotéis utiliza soluções de ponta, consideradas de maior eficácia. O uso da solução Opera CRM pelos estabelecimentos que adotaram um CRM evidencia que há sim uma preocupação dos hotéis em aliar tecnologia e excelência no atendimento ao cliente, entretanto, os investimentos para que isso ocorra continuam restritos ao uso tradicional de um software convencional. O software utilizado possibilita armazenar e consultar dados de preferências, informações de cadastro, frequência de hospedagens, entre outros, porém, não se adapta à rapidez de acesso a dados ou à facilidade e mobilidade de

uso proporcionado pelos mais atuais.

Percebe-se claramente que os hotéis que utilizam um CRM conseguem estruturar-se de forma a atender melhor a demanda de seus hóspedes, atitude possibilitada pela obtenção de informações estratégicas a partir de interações diárias com hóspedes e colaboradores, o que confirma de forma positiva a utilização do CRM como parte integrante do processo de tomada de decisão dos gestores do hotel, sendo esta observação aderente ao objetivo específico número 1. A análise destas informações junto à tomada de ações tem trazido grandes benefícios aos hotéis que fazem uso do CRM como ferramenta de apoio. Porém, como observado no capítulo anterior, não existem indicadores quantitativos que correlacionem a utilização do CRM com a aquisição ou fidelização de novos clientes, não sendo possível aferir de forma categórica a validade dos objetivos específicos 2 e 3. Entretanto, observa-se pelas práticas de gestão do CRM descritas no capítulo anterior e nesta consideração final como a ferramenta de CRM contribui para melhorar o desempenho da gestão do relacionamento com clientes (Pergunta-problema).

6.1 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

A elaboração do presente trabalho sugere, como contribuição acadêmica, aprofundar o entendimento sobre como ferramentas de CRM podem auxiliar na gestão do relacionamento com clientes e no aumento da competitividade em hotéis da categoria design, podendo o modelo também ser aplicado em outros hotéis de diferentes categorias. Apesar de não haver pesquisas que apontam números exatos quanto a hotéis que utilizam um CRM, o que se percebe no mercado é que a adoção criteriosa e bem estruturada de uma solução de gestão do relacionamento com clientes pode trazer grandes benefícios aos empreendimentos hoteleiros, sendo esta inevitável quando se trata de categorias mais elevadas de hospedagem.

Sugere-se como tema de estudos futuros o acompanhamento da implantação de uma solução de CRM em um hotel design e a mensuração dos resultados obtidos a partir de tal ação. De acordo com Bose (2002), é recomendado que se procure os serviços de uma empresa de consultoria para a implementação de um CRM, visto

que são necessários recursos técnicos especializados, que nem sempre fazem parte do quadro de colaboradores dos hotéis.

REFERÊNCIAS³

ABIH. Disponível em <<http://www.abih.com.br/abih-site/index.php/accordion?id=2>>. Acesso em: 14 ago. 2011.

ANDRADE, J. V. *Turismo: fundamentos e dimensões*. São Paulo: Ática, 2000.

ANDRADE, N., BRITO, P. L. de; JORGE, W. E. *Hotel: planejamento e projeto*. 5 ed. São Paulo: SENAC, 2002.

BENI, M. C. *Análise Estrutural do Turismo*. 3 ed. São Paulo: SENAC, 1997.

BOGMANN, I. M.. *Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo: Nobel, 2001.

BOSE, R. Customer Relationship Management: key components for IT success. In: _____. *Industrial Management & Data System*. Vol 102. [S.l.] 2002. pp.89-97.

BRUIJNE, P., HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. *Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Livraria Francisco Alves, 1991.

BUENO, F. O. *Minidicionário da língua portuguesa*. São Paulo: FTD: LISA, 1996.

CARELLI, G. *Design: o poder do belo*. Veja, São Paulo: ano 37, n 21, Ed 1855, p. 84-94, 26 maio 2004.

CARVALHO, C. L. de; BARBOSA, L. G. M. (Orgs) *Discussões e propostas para o turismo no Brasil: o Observatório de Inovação do Turismo*. Rio de Janeiro: Senac, 2006.

COBRA, M. *Marketing de serviços*. São Paulo: Cobra: 2001.

BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. In: *Código Civil*. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CONNOR, P. O'. *Using Computers in Hospitality*. 3ª Edição. Londres: Cengage Learning EMEA, 2004.

³ * Baseadas na norma NBR 6023, de 2002, da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

CRISÓSTOMO, F. R. *Turismo & Hotelaria*. São Paulo: DSL, 2004, pag. 23-24. Disponível em: <<http://turismologosavante.blogspot.com/2009/01/origem-da-hospitalidade.html>>. Acesso em: 10 set 11.

DUARTE, V. *Administração de Sistemas Hoteleiros: conceitos básicos*. 3 ed. São Paulo: SENAC São Paulo, 1996.

GASET, J. C. O CRM não é software, é uma nova filosofia. *HSM Management*, São Paulo. n. 28, set.-out. 2001.

GELINSKI, G.; PAIVA, C. *Os detalhes que fazem a diferença*. Publicada originalmente em FINESTRA BRASIL. 31 ed. out.-dez. 2002. Disponível em: <<http://www.arcoweb.com.br/arquitetura/ruy-ohtake-arquitetura-urbanismo-hotel-unique-13-01-2003.html>>. Acesso em: 14 out. 11.

HIDALGO, A. N.; LEÓN, G. S.; PAVÓN, J. P. *La Gestión de la Innovación y la Tecnología en las Organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide, 2008.

ISMAIL, A. *Hospedagem: Front Office e Governança*. São Paulo: Pioneira Tompson Learnin, 2004.

IDG News Service. Gartner: *Software as a service market to grow 17.9 percent to \$14.5 billion*. [S.l.], mar. 2012. Disponível em: <<http://www.networkworld.com/news/2012/032712-gartner-software-as-a-service-257690.html>>. Acesso em 28 mar. 12.

KLUMBIS, D. F. de. Seeking the “ultimate hotel experience”. *Gestión en H* Barcelona, n. 11, p. 58-76, mai.-jun. 2003.

KOMATSU, A. Renda e PIB levam hotéis a seu melhor ano. *Valor Econômico*, São Paulo, ago. 2011. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/982240/renda-e-pib-levam-hoteis-seu-melhor-ano>>. Acesso em: 19 set. 11.

KOTLER, P. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 9 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1997.

_____. *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LANINI, F. D. *A Sofisticação da Gestão e o CRM em Hotéis design e Turismo Operando no Brasil*. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2005.

LOPES, A. *Customer relationship management (CRM) conceitos e estratégias: mudando a estratégia sem comprometer o negócio*. São Paulo: Atlas, 2001.

LUNA, S. V. de. *Planejamento de pesquisa: uma introdução*. 2 ed. São Paulo: EDUC, 1999.

MARÍN, A. *Tecnologia da informação nos hotéis design: em busca da produtividade e do valor agregado*. São Paulo: Aleph, 2004.

MICHAELIS: *moderno dicionário da língua portuguesa*. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998-(Dicionários Michaelis).

MINAYO, M. C. de S. (org). *Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade*. 6 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1996.

MOTTA, A. et al. Conceituação de hotéis exclusivos. *Observatório de Inovação do Turismo*, Rio de Janeiro: v. 2, n. 4, p. 1-13, dez. 2007.

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). *OECD Tourism Trends and Policies 2010*. Paris: OECD Publishing, 2010.

PEPPERS, D.; ROGERS, M.; DORF, B. Is your company ready for one-to-one marketing? *Harvard Business Review*, Cambridge, v. 77, p. 151-160, jan.-fev. 1999.

PETROCCHI, M. *Turismo: Planejamento e Gestão*. São Paulo: Futura, 2005.

ROCHA, S. B. Internet Marketing: como a indústria hoteleira responde a solicitações de informações via correio eletrônico? O caso do município do Rio de Janeiro. *Anais do XXVIII ENANPAD*, Curitiba, 2004.

SANTOS, R. N. M. dos. Métodos e ferramentas para gestão de inteligência e do conhecimento. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 5, n. 2, p. 205-215, jul.-dez. 2000.

SECUNDINO, I.; OLIVEIRA, A. de. *Turismo: A grande indústria*. Rio de Janeiro: Kosmos, 1985.

SÁ JUNIOR, O. R. de, *O posicionamento do design no mercado de trabalho*. Trabalho de Conclusão (Especialização em Gestão Empresarial de Comunicação e Design) - Centro Universitário Belas Artes de São Paulo. São Paulo, 2006.

SERAFIN, M. A. M. A história da hotelaria no Brasil e no mundo. *ETUR*, [S.l.], abr. 2005. Disponível em: <<http://www.etur.com.br/conteudocompleto.asp?idconteudo=6144>>. Acesso em: 10 nov. 11.

STEINER, J. E.; CASSIM, M. B.; ROBAZZI, A. C. Parques Tecnológicos: Ambientes de Inovação. *Revista IEA USP*. São Paulo, [200-?]. Disponível em <<http://www.iea.usp.br/iea/textos/steiner cassim robazzi parque tec.pdf> >. Acesso em 10 out 2010.

TAKASHINA, N. T; FLORES, M. C. X. *Indicadores da qualidade e do desempenho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

VARGAS, R. Design Hotels. *Gestão de Luxo*, São Paulo, jan. 2010. Disponível em: <http://www.gestaodoluxo.com.br/gestao_luxo_novo/segmentos/servicos/servicos19.asp>. Acesso em: 26 jun. 11.

WTO, *Marketing Tourism Destinations Online*, Madrid: World Tourism Organization, 1999.

WTO, *E-business for Tourism: Practical guidelines for destinations and businesses*, Madrid: World Tourism Organization, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS

QUESTIONÁRIO: O CRM em Hotéis Design de São Paulo como ferramenta de competitividade organizacional: uma pesquisa exploratória.

1. Qual seu maior problema atual em relação à competitividade?
2. Qual o número médio de pernoites no hotel?
 - () 1 a 2 noites
 - () 3 a 4 noites
 - () 5 a 6 noites
3. Qual o índice médio de satisfação dos hóspedes?
 - () 40% a 60%
 - () 60% a 80%
 - () 80% a 100%
 - () Não sei responder.
4. Qual a taxa média de ocupação do hotel?
 - () 40% a 60%
 - () 60% a 80%
 - () 80% a 100%
5. O hotel consegue estabelecer um canal de comunicação mais efetivo com os hóspedes?
 - () Sim. Como?
 - () Não. Por que?
6. Entende que a utilização do CRM auxilia na gestão do hotel?
 - () Não. Por que?
 - () Sim. Como?
7. Em uma abordagem qualitativa, considera que houve/haveria ganhos reais com a utilização de um sistema de CRM?
 - () Não
 - () Sim. Quais?
8. Houve/espera o aumento da rentabilidade com o uso de um CRM?
 - () Não
 - () Sim. De quanto?
 - () Não sei responder.
9. Considera que o uso de um CRM pode ajudar na conquista de novos hóspedes?
 - () Sim. Como?
 - () Não. Por que?
10. Considera que o uso de um CRM ajuda a fidelizar clientes existentes?
 - () Sim. Como?
 - () Não. Por que?