

# AÇÕES DE FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE NO HOTEL VILLA BATALHA

## CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN HOTEL VILLA BATALHA

*Jéssica Filipe Serradas<sup>1</sup> e Júlia Fragoço da Fonseca<sup>2</sup>*

---

### Resumo

Nos dias de hoje existe uma maior necessidade de diferenciação, é importante que cada empresa se adapte aos seus clientes e não imite as estratégias da concorrência. Os clientes não procuram apenas um produto, pretendem um atendimento personalizado de acordo com as suas necessidades. Atualmente, muitas empresas recorrem ao Marketing Relacional, que é uma mais-valia que as permite ser únicas, com este surge a ferramenta Customer Relationship Management - CRM, uma das ferramentas que melhor se adapta quando o objetivo é desenvolver um relacionamento sustentável e duradouro com os clientes. A identificação de ações de fidelização é algo muito importante para as empresas que procuram posicionar-se e diferenciar-se melhor que os seus concorrentes. Pelo facto do hotel não constituir nenhuma implementação de ações de CRM específico, este artigo pode ser considerado uma mais-valia e um avanço no crescimento a longo prazo da mesma, permitindo assim um relacionamento duradouro entre o hotel e o cliente

**PALAVRAS-CHAVE:** Marketing Relacional, CRM, Hotelaria, Fidelização do Cliente

---

### Abstract

These days, in the context of global and challenging markets, differentiation is inevitable for those who aim to both secure the actual customer's loyalty and attract new ones. Customers are not simply looking for products or facilities. They seek for a customized service according to their preferences and needs. Numerous companies' rely on relationship marketing considered by many as an important plus point which allows corporates to stand out of the competition. With this marketing approach emerges CRM, one of the most flexible tools when the purpose is to develop and maintain customer's lasting relationships. Identifying the actions that might improve customer's fidelity is importance for those companies aspiring to be distinguished from the competitors, generate superior income in addition to a superior customer's satisfaction by using its assets and resources more efficiently. Considering that at this time the hotel does not operate within a specific CRM framework, this article report may be considered a positive feature and a step forward regarding the long term growth and lasting relationships between the hotel and the customers.

**KEY WORDS:** Relationship marketing, CRM, Hospitality, Customer loyalty

---

<sup>1</sup> jessy\_fs\_10@hotmail.com, Mestre em Marketing e Promoção Turística, Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, Instituto Politécnico de Leiria.

<sup>2</sup> julia.fonseca@ipleiria.pt, Professora Adjunta da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, Instituto Politécnico de Leiria.

## 1. INTRODUÇÃO

Com a crise económica existente pela Europa, o turismo é um dos setores mais afetados, apesar de continuar a ser o principal setor económico para muitos países. As pessoas têm medo de viajar por não saberem como irá ser o futuro, o custo de vida aumenta cada vez mais e o turismo acaba por ficar para “segundo plano” ou então começa a ser praticado no próprio país de residência. Com isto, muitas organizações começam a analisar a melhor forma de voltar a ter os clientes, de que forma os podem fidelizar de novo ou ganhar novos para que o negócio se torne sustentável e ultrapasse esta situação. Sendo que, muitas das vezes é mais sustentável tentar manter os clientes já existentes do que angariar novos.

O tema deste artigo incide sobre “ações de fidelização”, e tem como propósito fazer uma análise crítica das ações de fidelização desenvolvidas pelo Hotel Villa Batalha, sugerindo melhorias e novas formas de fidelização.

Para que uma empresa desenvolva um bom desempenho ao longo do seu ciclo de vida é essencial existirem estratégias de fidelização dos clientes, estratégias essas que permitem desenvolver um relacionamento vantajoso com o cliente, através de emails, redes sociais, mensagens telefónicas, cartões de desconto, promoções, entre outras. Não é fácil escolher a ferramenta apropriada para cada tipo de cliente, todos têm preferências diferentes e isso torna o custo/benefício elevado para empresa. Para isso é necessário traçar bem os objetivos pretendidos e segmentar os diferentes tipos de clientes.

Os objetivos principais do artigo são a análise das ações de fidelização utilizadas pelo hotel e o nível de satisfação do cliente, a identificação da necessidade de mudança de CRM existente no hotel para posteriormente analisar as fichas de cliente e segmentá-los, sugerir ações de fidelização de CRM, desenvolver um relacionamento fiel com os clientes e superar as expectativas iniciais dos mesmos.

O artigo está dividido em 5 partes na primeira é apresentada uma fundamentação inicial ao tema que irá ser abordado, na segunda é feito um enquadramento teórico com os temas principais deste artigo, na terceira é abordada a metodologia utilizada, na quarta é feita uma breve caracterização ao Hotel Villa Batalha e por último são apresentadas as propostas de ações de fidelização.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O mundo mudou e, nos negócios tem-se assistido à intensificação da competição, o aparecimento de novos concorrentes, novos distribuidores, novas formas de distribuição e também mudanças nas tecnologias tem vindo a proporcionar a competição a nível global. Visto esta situação estar em constante mudança, as empresas necessitam cada vez mais de recorrer a ferramentas de Marketing, entre elas o CRM (Amaro, 2013:5).

Nesta parte serão abordados temas como a hotelaria, o Marketing Relacional e a sua ferramenta CRM, a sua importância nas empresas, os modelos existentes, e a fidelização do cliente com base na implementação de CRM.

### 2.1. Hotelaria e Turismo

De acordo com a OMT (Organização Mundial do Turismo), turismo define-se como: “um conjunto de atividades desenvolvidas por pessoas durante as viagens em locais situados fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, de negócios e outros”.

Segundo a mesma entidade, esta indústria é uma das áreas da economia que mais cresce ao longo dos anos. Devido ao crescimento rápido deste sector e, como consequentemente a concorrência existente, torna-se cada vez mais premente existirem estratégias de diferenciação entre as diversas cadeias hoteleiras.

Um dos grandes fatores de distinção está precisamente na qualidade de serviços prestados aos seus consumidores. Para se conseguir alcançar a qualidade é preciso não negligenciar nunca o relacionamento com o cliente, implementando estratégias pensadas especialmente para CRM. É preciso entender que o CRM é um fator crítico de sucesso para o sector hoteleiro, com um enfoque nos serviços, esta consciência é ainda mais urgente, para que se possa trilhar um caminho estável.

## 2.2. Conceito de CRM

O Marketing Relacional tem surgido no panorama da indústria hoteleira como uma ferramenta fundamental para a conquista de novos clientes e a fidelização dos já existentes. Este tipo de marketing permite estabelecer uma relação mais próxima entre empresa e consumidor final. É cada vez mais importante conhecer de forma aprofundada os gostos, interesses e preferências dos clientes.

Como tal, hoje em dia, o foco de competição no mercado deixou de ser “conquistar a maior fatia da quota de mercado” como meio de sobrevivência na economia, e sim privilegiar a manutenção dos clientes já conquistados, para que eles não migrem para a concorrência.

O conceito de Marketing Relacional segundo Evans e Laskin (1994) é um “(...) processo onde a firma constrói alianças de longo prazo tanto com clientes atuais ou potenciais, de forma que comprador e vendedor trabalham em direção a um conjunto comum de objetivos específicos”. Os objetivos fulcrais são os de criar, manter e desenvolver fortes relacionamentos com os clientes existentes, para além de se criar estratégias para atrair novos clientes, os quais são alcançados mediante a compreensão das necessidades dos clientes como parceiros, a garantia e salvaguarda de que os colaboradores da empresa satisfaçam as necessidades dos consumidores e o fornecimento aos consumidores da melhor qualidade possível face às necessidades individuais. (Amaro, 2013:5)

Tendo em mente a definição de Marketing Relacional, e com base nas suas ferramentas (marketing one-to-one, o CRM, o marketing viral, o marketing experiencial e o marketing de permissão) irá ser abordada ao longo do artigo uma das suas principais, o CRM. Pode-se então definir CRM como a “abordagem empresarial destinada a atender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles”. (Silva e Silva, apud SWIFT, 2001:12)

A manutenção do cliente através da permanente satisfação das suas necessidades é difícil e exige alterações de comportamentos e de mentalidades não só nas estratégias adotadas pela empresa, como pelos seus próprios colaboradores. Para isto é necessário existir formação na área, melhorar e adaptar atitudes e comportamentos, visando a oferta de um serviço de qualidade, em que o cliente é o centro de toda a atividade da empresa.

Segundo Ferrão (2003), o conceito de CRM traduz-se na automatização de processos de gestão integrados horizontalmente que envolvem os pontos de contacto com o cliente no “frontoffice” – vendas (gestão de contactos, configuração de produtos), marketing (gestão de campanhas, telemarketing), e serviço ao cliente (callcenter, serviço pessoal de pós-venda) – através de canais múltiplos e interligados.

Este pode ser dividido em três diferentes níveis de execução: o CRM analítico que facilita a identificação das necessidades dos clientes e torna a relação mais fácil e conveniente; o CRM colaborativo que facilita a interação entre os clientes e o negócio ao integrar todos os pontos de contacto, como a utilização de correio eletrónico, visitas a lojas físicas, algo que permita ao

cliente dialogar com a empresa; e o CRM operacional que se traduz em aplicações que interagem diretamente com o cliente e integram os designados front-office, back-office e incluem a automatização da força de vendas, a automatização das tarefas de marketing e ainda o serviço ao cliente. (Amaro, 2013:11)

Segundo Ramos (2002:147) apud Swift (2001), o CRM traz benefícios não só para a empresa como também para os seus clientes, tais como a redução de custos no recrutamento de compradores, uma menor necessidade de recrutar compradores para manter um nível estabilizado, um reduzido custo das vendas, maior rentabilidade dos compradores, aumento da lealdade e retenção dos compradores e a possibilidade de avaliar a rentabilidade dos compradores. Para tal é preciso saber conhecer, ser diferente dos concorrentes, saber vender e posteriormente fidelizar o cliente ou empresa ao produto, estes são os 4 princípios fundamentais para que ambos tenham benefícios quando compram ou vendem algo.

### **2.3. Modelos de Implementação de CRM**

É importante compreender a forma como as empresas executam o CRM, e para isso, é necessário conhecer e analisar os diferentes modelos de CRM existentes. Deste modo, abaixo é feita uma análise de alguns dos existentes modelos de implementação de CRM com o propósito de ajudar a empresa a superar dificuldades, e alcançar uma gestão dos relacionamentos, ideal com os seus clientes.

Modelo de Winer (2001) é composto por sete etapas, a primeira consiste na elaboração de uma base de dados, com recurso ao histórico de contatos que as empresas possuem. A segunda refere-se ao estudo das bases de dados, com a finalidade de definir os segmentos de consumidores e reconhecer padrões de consumo. A terceira diz respeito à seleção dos clientes mais rentáveis. A quarta é o momento correspondente à segmentação de clientes selecionando a melhor forma, para comunicar com os escolhidos antecipadamente. A quinta diz respeito à conceção do projeto de relacionamento com os consumidores. A sexta corresponde à garantia de privacidade dos clientes, quer isto dizer que as empresas utilizam a informação obtida dos clientes, mas têm de assegurar a sua privacidade. A última etapa diz respeito à monitorização, ou seja é essencial utilizar indicadores que possibilitem avaliar o êxito da implementação do CRM.

Modelo de Bose (2002) é composto por oito etapas, a primeira é a proposta de análise do negócio, verificando a sua rentabilidade de interação e investigando de que forma os processos de negócio podem oferecer esse tipo de interação. Na segunda é necessário identificar métodos que abordem as necessidades da organização, tendo em conta, a estrutura organizacional, a cultura da empresa, vendedores, fornecedores, etc. A terceira é onde devem ser considerados diversos fatores, entre eles, tipos de interação com cliente, a necessidade do suporte de terceiros para implementar o CRM, possibilidade de etapas de CRM, redesenho das informações do cliente, disponibilizar as informações para as tomadas de decisão, a capacidade de ampliação do sistema e o estudo da viabilidade dos recursos. A quarta está relacionada com a especificação detalhada das fases de CRM após o planeamento e a determinação da viabilidade do projeto, sendo crucial nesta fase a seleção dos aplicativos de CRM. Na quinta procede-se à execução do plano desenhado, sendo o CRM uma tarefa de grande transição. A sexta está relacionada com a implementação e fase de treino dos colaboradores. Na sétima o autor ressalta a importância da necessidade do CRM numa avaliação contínua sobre o desempenho do sistema e da quantidade e qualidade das informações, tendo em conta um mercado dinâmico. A última etapa do é a fase de adaptação, em que o modelo ainda se encontra no seu estágio inicial e funciona portanto como uma adaptação por parte da empresa.

Modelo de Barretto (2004) é um modelo que segue seis etapas, a primeira é considerada

como uma das mais importantes, visto que é onde se identifica qual a necessidade de adotar uma estratégia organizacional como a de CRM, e é necessário ter em conta para que mercado alvo será direcionada a estratégia. Na segunda, é pertinente definir qual o objetivo que a empresa pretende alcançar, ou seja, é necessário definir metas iniciais e futuras a ser atingidas. A terceira engloba a conceção, os processos organizacionais e os recursos humanos. Na quarta destaca-se a importância das tecnologias de informação, definindo quais as que melhor se adaptam ao conceito da empresa. Na quinta, ressalta-se a necessidade da medição do desempenho da estratégia, ou seja, é essencial a criação de um sistema que mensure os resultados de CRM. Na última fase são discutidas as condições propícias ao desenvolvimento da estratégia de CRM e as dificuldades inseridas no ambiente organizacional.

Modelo de Curry&Kkolou (2004) é composto por cinco fases na implementação de CRM: a primeira fase é a definição da estratégia da empresa que se centra no cliente, contudo todos os colaboradores da organização trabalham para alcançar as metas estabelecidas e os gestores devem incentivar toda a equipa. Posteriormente realiza-se a implementação da estratégia, em que é necessário alterar os procedimentos habituais e confirmar a adaptação dos colaboradores. A terceira etapa está relacionada com a capacidade que a empresa tem de perceber se a implementação de CRM será benéfica ou não para a empresa, e para tal é necessário fazer um estudo através de ferramentas de medição como o Customer Management Assessment Tool (C-MAT) para fazer a monitorização, porque estima o ciclo de vida do cliente e o Customer Capital Asset Management (C-CAM), que ajuda a avaliar a performance da empresa através dos concorrentes. A quarta etapa diz respeito à descrição dos planos da empresa e a última fase refere-se à implementação de uma tecnologia de CRM, que reflita as características da empresa e que se centre no cliente.

Modelo de Payne (2006) é formado por cinco etapas, o primeiro passo é o desenvolvimento da estratégia que se divide em duas vertentes, a da empresa que avalia a situação atual da organização, e a vertente dos clientes que diz respeito à identificação e segmentação dos clientes da organização. A segunda etapa está relacionada com a criação de valor, é necessário perceber a melhor maneira de criar valor e aumentar o valor de cada cliente para a empresa. A terceira corresponde à integração multicanal, ou seja, a firma deve sondar os seus clientes, para perceber qual a melhor forma de comunicar com estes. A quarta diz respeito à gestão da informação, com o modo como a organização estrutura os dados dos seus clientes. Por fim, com o intuito de perceber o sucesso da implementação de CRM, é preciso elaborar métricas de análise, quer a nível dos acionistas, quer a nível dos clientes.

Após a análise destes cinco modelos, considera-se que os mais compatíveis com os objetivos do artigo são os modelos de Bose (2002) e Baretto (2004). Estes modelos apresentam uma forma de implementação simples, direta e adaptável a qualquer caso, sendo que com a implementação destes pretende-se que os resultados obtidos sejam positivos, ou seja, manter os clientes habituais e atrair potenciais clientes, aumentar o gasto médio por cliente e desenvolver um relacionamento com os clientes, para que eles venham mais vezes ao hotel.

## **2.4. Fidelização do Cliente**

Uma empresa hoje em dia necessita de fidelizar clientes, é algo imprescindível e que não pode passar ao lado, devido à forte concorrência de mercado existente. Atualmente, as empresas de maior sucesso são aquelas que estão a fazer de tudo para manter os seus clientes ou atrair novos.

Para Kotler (2006) fidelizar o cliente significa vender o maior número de produtos a um único cliente por maior tempo possível, mantendo-o satisfeito. É conquistá-lo de tal forma que o impeça de migrar para a concorrência. A fidelidade é, portanto, desenvolvida por meio de abordagens que desencadeiam e reforçam um estado mental positivo. O objetivo não é

tornar todos os clientes fiéis, mas, sim, aumentar a fidelidade daqueles clientes mais propensos a reagir. Alguns clientes são mais suscetíveis de reagir a incentivos, outros a atendimento diferenciado proporcionado apenas para clientes leais, enquanto outros, ainda, podem reagir apenas à combinação dos dois. (Stone & Woodcock, 1998)

A fidelização do cliente deve ser sempre focada em três principais objetivos segundo Duffy (2002), estes são, aumentar o valor unitário das compras dos clientes e, conseqüentemente, o seu valor; aumentar a repetição de compras estendendo o ciclo de vida do cliente na empresa e, novamente, o seu valor; e conhecer os perfis e hábitos individuais dos clientes para melhor atender e antecipar as suas necessidades.

Até se conseguir chegar à satisfação total do cliente é necessário passar por diversos passos, perceber o que o mesmo gosta e de que forma o conseguiremos fidelizar à nossa empresa até que este se envolva com certo produto ou serviço. Para isso é preciso realizar um estudo antecedente ao cliente e aos seus gostos, para se fidelizar teremos de implementar estratégias de CRM destinadas aos diferentes segmentos de mercado.

Segundo Monteiro (2012:31), o processo de fidelização pode acontecer de duas formas: a mecânica que assenta simplesmente nos padrões de consumo e confirma-se através dos comportamentos de vendas, nomeadamente, nas vantagens obtidas no momento da compra (promoções, pontos, descontos, entre outros). E a fidelização emocional está relacionada com a capacidade de identificação emocional do cliente, para com um determinado serviço ou produto e todos os valores inerentes a essa relação.

Para que haja fidelização dos clientes é necessário que se implementem programas de fidelização conforme os diferentes segmentos de mercado, tendo em conta que os programas também devem ser rentáveis para a empresa e não só para o cliente.

## **2.5. Programas de Fidelização do Cliente**

Surgem cada vez mais programas de fidelização devido à concorrência existente, estes cedem algo aos seus clientes em troca da repetição das suas compras, contudo para que um programa de fidelização tenha o êxito pretendido é necessário apostar nos clientes mais rentáveis e dar menos valor aos clientes menos lucrativos.

Programas de fidelização são programas promocionais elaborados para construir relações a longo-prazo e com benefícios mútuos entre a empresa e o seu público-alvo. Estes programas têm como base a oferta de descontos, alertas no lançamento de novos produtos e outros benefícios exclusivos, em troca de dados dos consumidores para uma eficaz construção de bases de dados que possibilite a compreensão das suas preferências. (Lamb, 2011)

Berman (2006) salienta o facto de existirem vários riscos ou ameaças quando se constrói um programa de fidelização eficaz, tais como, a saturação do mercado, o frágil compromisso ao programa de fidelidade, a escolha do programa de fidelidade errado, o cliente centrar-se unicamente nas recompensas apoiadas em descontos ou brindes, e utilizar programas de fidelização para disfarçar a ineficácia da estratégia de marketing.

Murray (2006) considera que os programas de fidelização também trazem algumas vantagens e benefícios tanto para o cliente como para a empresa, nomeadamente, os consumidores fazem compras de forma repetida, dão a possibilidade de fazer comunicações de marketing personalizadas, minimizam o desperdício de ofertas personalizadas para consumidores que não têm interesse nas mesmas e promovem a confiança e abrem caminho para a inserção de novos produtos e serviços de modo a satisfazer os consumidores.

Na perspetiva dos consumidores o processo é bastante simples, basta registar-se no programa da marca, disponibilizar os dados demográficos e de hábitos de compra, obtendo então um cartão e desta forma passa a fazer parte da base de dados de clientes da marca (Mullin, 2010).

Segundo Monteiro (2012:35), existem vários tipos de programas de fidelização nomeadamente: o modelo de recompensa, que retribui a lealdade do comprador através de incentivos, bónus, prémios e pontos; o modelo educacional, que aposta no processo comunicativo com o cliente, aumentando assim a informação sobre este e sustentando a base de dados; o modelo contratual, em que se utiliza o nome da empresa e a base de dados para presentear um produto ou serviço periodicamente, usufruindo de alguns benefícios como preços mais reduzidos em certos produtos ou acesso a determinadas informações. O modelo de afinidade, que consiste em reunir clientes que têm interesse no mesmo produto ou serviço, e o modelo de serviço de valor acrescentado, que pretende dar algo mais ao cliente para além dos serviços ou produtos habituais que costumam fornecer.

Segundo Bowen *et al.* (2003), as redes hoteleiras reconhecem o facto de os clientes nem sempre se envolverem com a marca se forem compras de baixo envolvimento. Por exemplo, o Sheraton reformulou o seu sistema de limpeza, permitindo que os membros do Sheraton Club Internacional façam o check-out até às 16:00 horas.

Outro exemplo é o utilizado pela cadeia Rosewood Hotelsand Resorts, esta através da informação de carácter pessoal recolhida pelos cartões de fidelidade prepara antes da chegada dos clientes elementos tais como almofadas, bebidas no mini bar e refeições especiais. (Noone *et al.*, 2003)

Segundo Tepeci (1999), embora os programas de fidelização sejam caros, funcionam. A cadeia hoteleira Hilton questionou 10.000 membros do seu programa Honors e descobriu que 19% deles não iriam ficar na cadeia Hilton se não estivessem associados ao programa. Por outro lado, a cadeia hoteleira Marriott também constatou que os membros do seu programa de cliente frequente estiveram em média mais duas vezes e meia na cadeia Marriott desde que se tornaram membros do programa.

Após a análise deste capítulo pode-se concluir que o CRM é uma estratégia de negócio que tem como objetivo, seleccionar, fazer a gestão e otimizar os clientes de forma a obter valor a longo prazo. Hoje em dia as pessoas não compram apenas pela marca ou local em si, mas pelo conceito global do produto e os serviços oferecidos. É fundamental que haja uma relação entre os clientes e a empresa, de forma a aumentar a confiança e a satisfação com o produto ou serviço.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada na realização do artigo reparte-se em dois processos. Primeiro foi necessário realizar uma pesquisa bibliográfica para a realização da revisão da literatura, e melhor compreensão do tema que iria ser abordado ao longo do artigo. Em segundo, e mais importante, é preciso analisar o nível de satisfação do cliente de forma a perceber onde é que é necessário haver mudanças e sugerir as ações de fidelização mais indicadas. Para tal, foi efetuada uma atualização ao questionário de satisfação destinado aos hóspedes, de forma a obter um número maior de informações de satisfação, e poderem ser feitas mudanças no hotel com base nas suas respostas.

Como método de recolha de dados optou-se pela aplicação de um inquérito por questionário, que permite estudar a interrogação de uma situação em particular com o objetivo de generalizar, obtendo de forma sistemática e ordenada informação sobre uma determinada população (Ghiglione&Matalon, 2001).

No método de recolha de dados quantitativos foram utilizados os questionários de satisfação destinados aos hóspedes do hotel, estes foram formulados pelo investigador e posteriormente revistos pela direção do hotel, tendo por base os já existentes anteriormente. Após a aprovação foram colocados nos quartos, para que o cliente possa responder ou não, visto que não é de resposta obrigatória. Este questionário é composto por oito questões principais,

sendo que optou-se por realizar respostas fechadas de sim ou não, e da utilização da escala de Likert de 5 pontos. No final do questionário optou-se também por colocar um espaço de opiniões, para que se possa saber o que mudar para o cliente ficar totalmente satisfeito. (ver apêndice I)

A população objeto de estudo da presente investigação é composta por homens e mulheres, com mais de 18 anos, nacionais ou estrangeiros, que tenham ficado alojados no HVB. O questionário foi colocado nos quartos dos hóspedes a partir do dia 25 de agosto e está em vigor até os dias de hoje. Neste caso o estudo irá abranger os dias 25 de agosto de 2014 a 31 de maio de 2015. A amostra recolhida foi de 366 questionários.

O tratamento de dados foi realizado através de análise estatística, onde a cada mês eram inseridos todos os questionários que tinham sido respondidos.

#### 4. HOTEL VILLA BATALHA

O Hotel Villa Batalha é uma unidade hoteleira de 4\* situada na vila da Batalha, na região oeste de Portugal, desde Outubro de 2009. Localizado junto ao rio Lena, apresenta uma paisagem dos quartos entre a serra e vista rio/jardim ou vista para o Mosteiro da Batalha, Património Mundial da UNESCO e uma das Sete Maravilhas de Portugal.

Este é um hotel que tem para oferecer aos clientes diversos serviços tais como, 93 quartos, o restaurante “Adega dos Frades”, o bar “O Claustro”, o “Villa Batalha Golfe”, campo de ténis, Spa Villa Batalha, 8 salas de reuniões/conferências, esplanadas e jardins. A nível estrutural, o hotel divide-se em cinco pisos (piso -1, piso 0, piso 1, piso 2 e cobertura/solário) e duas alas, a ala norte e a ala sul.

É conhecido pelo seu lema “Transformamos pequenos momentos em grandes memórias!”. A sua visão é: “Enraizados no oeste de Portugal e da Europa, mostrarmos como a contemporaneidade e a tradição cultural se fundem num forte abraço, olhando o futuro através de um conceito inovador”. E a sua missão: “Inspirador pelos nossos valores culturais e raízes tradicionais, assumindo a hospitalidade portuguesa como a bandeira do nosso serviço de excelência, querendo transmitir de forma apaixonada a riqueza do nosso património cultural, natural, gastronómico e de bem-estar, para que cada hóspede se sinta envolvido por experiências únicas e sensações autênticas”.

O HBV é um hotel de título individual/familiar, não pertencendo a nenhuma cadeia hoteleira. Este está sobre a responsabilidade da direção, que coordena e gere o funcionamento do hotel. Posteriormente está dividido por diferentes departamentos, tais como: receção, manutenção, departamento comercial, housekeeping, restaurante e bar, cozinha, spa, golfe.

Após análise aos segmentos existentes no HVB constata-se que são o segmento MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions), o segmento de negócios/corporate e o segmento familiar, os principais segmentos de mercado.

O segmento MICE inclui a organização de eventos que decorrem durante todo o ano no hotel. O hotel aposta bastante neste segmento, visto que é com este que consegue contrariar a sazonalidade.

O segmento de negócios funciona maioritariamente através da fixação de clientes de empresas da região, é um dos principais geradores de hóspedes para o hotel, principalmente clientes estrangeiros, que pernoitam entre uma e duas noites seguidas, durante várias vezes por mês.

No que refere o segmento familiar este diz respeito a todos os hóspedes que se deslocam, por motivo de férias ou pequenas pausas, optam pela Batalha por ser uma zona histórica, relativamente calma e com uma diversa oferta de atividades, seja cultural, religiosa ou lazer.



## 4.1. Análise SWOT

A análise S.W.O.T. é uma ferramenta estrutural da administração, utilizada na análise do ambiente interno e externo, com a finalidade de formulação de estratégias da empresa. Nesta análise identificamos as Forças e Fraquezas da empresa, extrapolando então Oportunidades e Ameaças internas para a mesma. (Neto, 2011)

Em termos de análise interna, a análise SWOT propõe a identificação dos principais pontos fortes (Strengths) e pontos fracos (Weaknesses), caracterizadores da organização e que podem ser controlados e melhorados pela empresa, ou seja poderá ser sempre diferente dos concorrentes. No que respeita à análise externa tem como objetivo a identificação das principais oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats), ou seja a empresa não pode controlar, não está nas mãos dela melhorar algo, caso esteja algo mal não depende da empresa.

Relativamente à análise interna é apresentado abaixo:

Pontos Fortes:

- Localização – O HVB localiza-se na região centro de Portugal, entre Lisboa e o Porto, e fica próximo de grandes pontos de interesse turístico nacionais (Mosteiro da Batalha e Alcobaça, Santuário de Fátima, Nazaré, etc.);
- Diversos segmentos de mercado – Negócios, MICE, Cultural, Religioso, Natureza. Não se limita a um só segmento o que permite que a oferta seja mais abrangente;
- Infraestruturas recentes – Hotel moderno e recente, familiar e de negócios, e adaptado a todos os tipos de necessidades e clientes;
- Parcerias – Com empresas da região, com a Câmara Municipal da Batalha, entre outras, que ajudam na promoção e divulgação do hotel;
- Preços competitivos relativamente aos seus concorrentes, o que leva muitas vezes aos clientes escolherem o hotel pois dispõe de mais serviços e pratica o mesmo valor que outro que não dispõe de serviços;
- Preocupações ambientais – Redução de consumos energéticos, aproveitamento de águas, etc;
- Profissionalismo e simpatia dos funcionários – Algo que se reflete na qualidade do serviço prestado.

Pontos Fracos:

- Fraca aposta na promoção turística – Baseando-se muitas vezes apenas na divulgação de promoções ou eventos nas redes sociais;
- Website desatualizado - O cliente nos dias de hoje necessita de informações online sobre os produtos que quer comprar, caso esta seja fraca ou inexistente a probabilidade de comprar é menor;
- Falta de conhecimento externo dos serviços disponíveis no hotel – O restaurante, bar e spa podem ser usufruídos por clientes externos ao hotel mas muitas pessoas não o sabem porque não é bem divulgado;
- Mão-de-obra precária – Falta de funcionários para o tamanho, capacidade e serviços do hotel. Prendendo-se, a funcionários extras e estagiários, que contribuem para o decréscimo da qualidade do serviço prestado ao cliente;
- Oferta limitada ao nível da restauração – O cliente procura frequentemente serviços externos ao hotel, porque o que o hotel apresenta não tem muita escolha;
- Pouco aproveitamento do jardim que o hotel dispõe, para além do campo de golfe e ténis poderia ter um parque infantil, realizar atividades ao ar livre, etc;
- Recursos financeiros limitados – os recursos para uma mudança constante são limi-

tados e isso é um ponto fraco que o hotel depende;

- Declínio do ciclo de vida do hotel - o hotel está a entrar na maturidade, já não é novidade na região o que pode levar ao seu declínio com o passar de alguns anos;
- Mudança agressiva nas necessidades dos hóspedes - estes podem se tornar cada vez mais exigentes e o hotel não se conseguir adaptar ao novo mercado e suas necessidades. Para isso terá de criar ações de marketing que atraíam estas novas necessidades e tentar cativar os clientes para o que é oferecido.

A análise externa apresentada abaixo divide-se em oportunidades e ameaças que poderão existir para o hotel.

#### Oportunidades:

- Região centro não é um destino sazonal – Existem turistas durante todo o ano e não só no verão, porque tem uma variada oferta turística;
- Boas acessibilidades - Junto ao IC2 e de fácil acesso à A8 e A1;
- Poucos concorrentes com oferta de serviços similares na cidade mais próxima, Leiria (hotéis de 4 e 5 estrelas). Oportunidade de conquistar mais clientes tendo serviços diferenciados;
- Turismo Religioso – O hotel insere-se numa zona de turismo religioso e tem a oportunidade de apostar nesse segmento, especialmente em dias que os hotéis em Fátima estão lotados (13 outubro e 13 maio);
- Turismo de Negócios e MICE – São 2 produtos estratégicos definidos pelo PENT, portanto o hotel deve fazer uma grande aposta nestes segmentos melhorando sempre mais o que já é oferecido, pois estão sempre em constante crescimento.
- Turismo de Natureza – Esta é uma região abrangida pela Serra de Aire e Candeeiros, onde cada vez mais são praticadas atividades ligadas à natureza. O hotel deverá apostar mais neste segmento de mercado, as pessoas já estão a valorizar mais a natureza e a fazer mais atividades ao ar livre.
- Concorrência – Hotéis da mesma categoria e com oferta de serviços idênticos tornam-se uma ameaça mas também um fator positivo para o HVB. Para solucionar terá de criar um produto/serviço que seja diferenciador dos seus concorrentes e isso é algo que o hotel poderá inovar.

#### Ameaças:

- Recessão económica – Com a crise económica em Portugal e em alguns países da Europa o turismo é um dos principais prejudicados, pois com instabilidade financeira as pessoas não podem viajar. O hotel para solucionar esta crise deverá ter em atenção a que segmento de mercado se dirige, deve apostar em segmentos que não sejam imediatamente afetados com as alterações económicas, como o turismo de Natureza.
- Aumento agressivo da concorrência – com o aumento do turismo em Portugal a concorrência irá aumentar, mais hotéis irão ser construídos o que pode ser uma ameaça para o HVB.
- Introdução de novos tipos de turismo substitutos - que façam com que as pessoas se afastem de hotéis e optem por se alojar em um meio mais natural, como por exemplo o glamping e o campismo, que englobam o turismo de natureza.

Através da análise SWOT é possível identificar elementos chave que permitem estabelecer prioridades para a empresa. A empresa deverá preocupar-se principalmente com os seus pon-

tos fracos e as ameaças de forma a não deixar que estes influenciem o seu ciclo de vida, as suas receitas e a satisfação dos clientes.

## 5. PROPOSTAS DE AÇÃO DE FIDELIZAÇÃO

Nesta fase pretende-se utilizar as ideias apresentadas na exposição teórica e as sugestões referidas pelos hóspedes através dos questionários de satisfação. É necessário formular um conjunto de propostas de ação de fidelização de clientes, a serem implementadas pelo hotel, com vista a alcançar os objetivos.

Esta parte é dividida em três subpartes, em primeiro é apresentada a análise feita aos questionários de satisfação dos clientes, em segundo irão ser abordadas as ações de fidelização já praticadas pelo HVB, tanto positivas como negativas, e na terceira parte são sugeridas propostas de ação de fidelização.

### 5.1. Análise dos Questionários de Satisfação

Analisando as respostas dadas pelos hóspedes, no que diz respeito à caracterização da amostra, verifica-se que os hóspedes que mais respondem são de género masculino com 202 questionários respondidos e a idade média é de 39 anos. Em 362 respostas obtidas a esta questão a média de número de noites que os clientes passam no hotel é de 2.

O motivo da visita dos hóspedes é de turismo-lazer, com 284 respostas, num total de 361 respostas a esta questão. No que se refere ao perfil do viajante normalmente viaja em família com 364 respostas, sendo que, a esta questão obteve-se o total de 357 respostas.

No que se refere às respostas segundo a escala de Likert, estas irão ser apresentadas abaixo conforme a média dada na totalidade dos temas (chegada, quarto, pequeno-almoço, restaurante/bar, áreas públicas, serviços do hotel, satisfação geral). Em relação à opinião dos hóspedes no procedimento de reserva, em 688 respostas obtidas a média de resposta é de 4,80, ou seja é um serviço excelente. No ponto em relação à chegada, em 999 respostas a média de opinião é 4,72, ou seja é um excelente serviço. No que toca ao quarto, em 1448 respostas obtidas a média é de 4,72 sendo também considerado um espaço excelente. No pequeno-almoço, foram considerados como um muito bom serviço com média de 4,35 em 680 respostas. Enquanto as áreas públicas, foram consideradas como excelente com média de 4,70 em 1053 respostas. O serviço de restaurante/bar, foram avaliados como excelentes com média de 4,62 em 477 respostas. Os serviços do hotel foi o ponto onde se observou uma maior insatisfação com média de 4,17 em 345 respostas, sendo que neste caso só era respondido à questão caso tivesse usufruído do serviço ou como opinião geral. O último ponto apresentado nesta escala de Likert é a nível da satisfação geral da estada, em relação à qualidade-preço praticada pelo hotel, neste caso em 345 respostas a média é de 4,45, ou seja é considerado um preço muito bom para os serviços que oferece aos clientes.

As próximas questões estão relacionadas com a anterior apresentada, pois caso os hóspedes estejam satisfeitos irão querer voltar e recomendar. Em 309 respostas obtidas apenas 5 responderam que não recomendariam o hotel e as restantes responderam positivamente. Em relação à questão de considerar voltar 289 responderam que consideram voltar e 15 dizem que não consideram voltar, neste caso o não voltar não significa que não tenham gostado da experiência, se for uma família estrangeira é normal que não considerem voltar, visto que estão apenas de passagem.

A última questão é de resposta aberta, serve para os hóspedes deixarem as suas opiniões e sugestões futuras. As opiniões e sugestões das pessoas no geral são imensas, mas normalmente

utilizam mais este espaço para comentários menos positivos que ocorrem durante a estada desde: o mau funcionamento do spa, a falta de uma piscina exterior, o pequeno-almoço dispor de pouca variedade, o preço das refeições ser elevado; haver uma única entrada para o hotel e ser afastada do parque de estacionamento; falta de informações dos preços e serviços no quarto; quarto quente no verão e frio no inverno; dificuldade de funcionamento do ar condicionado; escassos canais televisivos; minibar dispor apenas de águas; pouca luz nos quartos, entre outras opiniões.

Estas são algumas das opiniões negativas e sugestões futuras que se irá ter em consideração aquando as sugestões de ações de fidelização.

## 5.2. Ações de Fidelização no Hotel Villa Batalha

Os clientes esperam que com os produtos e serviços que o hotel oferece, haja algo de diferente que os surpreenda e que fique na memória, não pela sua dimensão mas pelo impacto emocional que é proporcionado.

Oferece em todos os seus quartos, TV, assim como internet wireless em todo o hotel. Investe na venda de turismo acessível, estando constantemente em contacto com empresas nacionais e internacionais de forma a criar parcerias, realizando também conferências em vários locais com o intuito de reforçar esta estratégia.

Dispõe de um campo de golfe federado onde são dinamizados programas de aulas de golfe, apresentação a escolas, e eventos relacionados com o mesmo, estando aberto ao público em geral e não apenas aos hóspedes, tal como é feito com o restaurante. No entanto, e apesar do restaurante e bar estarem abertos ao público no geral, não sendo necessário ser hóspede para os frequentar, esta mais-valia não está a ser aproveitada. Para além disso poderiam também haver packs/menus especiais direcionados ao público, ou serem estudados os segmentos que melhor podem aderir a este tipo de oferta.

Como forma de concretizar a promessa do seu lema “transformamos pequenos momentos em grandes memórias!”, o hotel dispõe de pequenos momentos para satisfazer os seus clientes, em programas diferentes. Foram criados programas para os românticos “Momentos de Romance no Hotel Villa Batalha”, para quem quer relaxar no spa “Momentos no Spa do Hotel Villa Batalha”, para os apaixonados pelo desporto ao ar livre “Momentos no Golfe do Hotel Villa Batalha”, para os que gostam de conhecer a região a pé e de natureza “Momentos de Natureza e bem-estar no Hotel Villa Batalha” e para as pessoas que procuram a cultura e o que de melhor ela tem “Momentos de cultura com o Hotel Villa Batalha”. É sugerido no entanto que fosse preparada uma Base de Dados específica para estes segmentos, para que as pessoas pudessem ser informadas de uma forma personalizada e consoante a sua preferência e perfil.

Visto que o hotel é bastante procurado pelo turismo corporate e MICE, este oferece pacotes com preços especiais de grupo para a realização de reuniões, conferências ou outro tipo de eventos. Em relação à estada por parte de algum membro da empresa o hotel também tem preços especiais com vista a fidelizar os colaboradores. Neste caso poderia fazer sentido criar um cartão business que incentivasse os clientes a preferirem o hotel para além do seu custo promocional. Desta forma, e com vantagens associadas, poderia criar-se nos colaboradores alguma rotina e consequente fidelização à unidade.

Em resposta à necessidade da gestão de dados é utilizado apenas o Software PROTEL-programa que serve para registar/guardar os planos futuros e anteriores de reservas, os planos de quartos (check-in, disponibilidade, consumos, check-out), os dados dos clientes e respetivo histórico de estada, registo e lançamento de faturas. É através deste software que o hotel regista os dados dos clientes e com isso, posteriormente, cria uma mailing list para o qual envia promoções e programas futuros a realizar. É importante que se inove cada vez mais neste tipo

de programas, podendo um investimento na base de dados representar elevados retornos a longo prazo.

O hotel tira também partido das redes sociais para uma maior proximidade com o cliente, sendo o Facebook e o Twitter utilizados diariamente para comunicar com posts sobre as promoções ou até mesmo com curiosidades e efemérides associadas ao setor. Como forma de reconhecimento o HVB tem investido em alguma comunicação, para além da referência em alguns meios do sector, foi-lhe atribuído o Certificado de Excelência de 2013 do Tripadvisor, o que pode de certa forma motivar outros clientes a optarem pelo hotel. Neste caso é aconselhado um acompanhamento muito próximo dos comentários de plataformas como o Tripadvisor e o Booking, não só para evitar efeitos negativos como para dar resposta às críticas dos consumidores. Esta é uma forma bastante eficaz de conhecermos a opinião dos clientes, que podem ser mais sinceros numa plataforma que não está diretamente relacionado com o hotel.

### 5.3. Proposta de Ações de Fidelização

O HVB pretende que o serviço de atendimento ao cliente seja realizado de uma forma personalizada, mas para isso há necessidade de obedecer a uma ordem de tarefas a executar no atendimento. Uma boa base de dados de clientes é uma ferramenta essencial em qualquer estabelecimento comercial, no caso específico de um hotel, esta ferramenta é crucial na medida em que se comercializa serviços que são usufruídos por pessoas. É importante que o hotel mantenha atualizada a sua base de dados, para que no momento em que o cliente contacta o hotel, o rececionista possa aceder aos seus dados atualizados, conhecendo o histórico de estadas do cliente, os seus gostos e as suas preferências.

O HVB é um hotel pequeno e ainda em crescimento, pois tem apenas 7 anos de operação, apresentando no entanto já algumas estratégias de marketing.

Verifica-se que o HVB, apesar de não ter um sistema oficial de CRM instalado, começa a praticar subtilmente, e de uma forma muito intuitiva, estratégias de satisfação do cliente, gerando resultados positivos de uma forma pouca estudada. É por isso fundamental que a administração se consciencialize da importância do CRM, oficializando esta estratégia e analisando os seus resultados. Acredita-se que uma utilização mais eficaz do software já existente (PROTEL), em que se transferissem todos os dados obtidos para uma base de dados tratada, permitirá uma recolha muito mais eficaz da informação dada pelos clientes. É necessário que todos conheçam as ferramentas e que pratiquem as boas práticas pessoais de atendimento inerentes a qualquer negócio de prestação de serviços. Uma atitude gera outra atitude, e um gesto de simpatia e um sorriso podem ser um investimento a custo zero, com enorme retorno.

Para além de algumas propostas de ação de fidelização já anteriormente mencionadas são sugeridas, em jeito de suma, a implementação das seguintes ferramentas:

- Tablet de empréstimo para o cliente, com informações do hotel e possibilidade de efetuar reserva no restaurante e bar sem ter de sair do quarto - isto era sugerido como substituição aos normais folhetos informativos, o cliente poderia usufruir do tablet sem qualquer custo. No ato de check-in era fornecido e depois teria de ser devolvido no check-out e esta era uma forma de controlar os danos materiais que poderiam acontecer caso estivesse fixo no quarto, e por outro lado dar a conhecer o hotel de uma forma mais estimuladora.
- Criar um programa romântico exclusivo de utilização da piscina interior, durante 2 horas à luz de velas e massagem para 2 pessoas – este programa teria de ser marcado com antecedência e era exclusivo para as 2 pessoas.
- Oferta de “cabaz de despedida” com pequenos snacks para poder consumir durante a sua viagem de regresso – esta era uma forma de cativar as pessoas a voltar

e degustar produtos da região, teria custos para o hotel mas neste caso teria de ser definido o público a que iria ser oferecido, como por exemplo a estadas superiores a três noites ou consumo superior a 200€.

- Programa de spa só para pais e crianças, num horário pré-estabelecido, de forma a combater as reclamações existentes, pois verifica-se que alguns clientes não apreciam esta interação;
- Desejar os parabéns aos clientes através de email ou mensagem com a oferta de algumas promoções só no dia de aniversário ou no fim-de-semana imediatamente seguinte - através dos questionários e da segmentação do mercado, caso tenha sido disponibilizado o email, poderia ser feita uma lista com as datas de aniversário dos clientes habituais ou que já foram ao hotel mais de duas vezes.
- Criação de um cartão de empresas, com a vantagem de poderem vir a ser usufruídos em tempos de família, visto que a maior parte dos seus clientes são empresariais;
- Criação de programas de animação (familiar ou não) para congressos de média duração (3 ou mais dias) – ou seja, quando existe um grupo que esteja hospedado 3 dias ou mais no hotel seria agradável criar algo como distração ao final do dia de reunião, como por exemplo um sessão de cinema no bar, um concerto ao vivo, o que faria com os hóspedes não se limitassem ao que a empresa disponibiliza durante o congresso/evento e consumissem no bar;
- Criação de parcerias locais com descontos, por exemplo no Mosteiro da Batalha ou Centro de Interpretação da Batalha de Aljubarrota, ou mesmo oferta das entradas nas estadas superiores a 2 dias;
- Colocação de pequenos chocolates, bebidas alcoólicas e sumos no minibar dos quartos, visto que o hotel apenas dispõe águas com e sem gás;
- Criação de um diretório A-Z para colocar nos quartos – a meu ver isto é algo essencial num quarto de hotel, os hóspedes precisam de se manter informados acerca dos serviços existentes e respetivos valores e horários.
- Aproveitamento da esplanada e espaços exteriores para a produção de atividades ao ar livre e concertos de música ao vivo - principalmente no verão, e durante os fins-de-semana. Esta era uma forma de atrair os clientes para o bar do hotel e assim gerar maiores lucros;
- Criação de um acesso mais direto ao hotel através do parque de estacionamento – Apesar de existir garagem subterrânea com acesso direto aos quartos, os hóspedes optam por deixar as viaturas no exterior, como o parque exterior se situa na parte de trás do hotel e o único acesso à receção/elevadores de acesso é pela frente esta seria uma ação que o hotel deveria adaptar criando um acesso lateral.
- Mudar o horário do spa - O seu horário de funcionamento é das 10h às 20h, sugeria neste caso que abrisse por volta das 09h para que as pessoas possam usufruir e desfrutar mais calmamente do serviço, visto que muitas das vezes como a hora de check-out é as 12h acabam por sair insatisfeitas;
- Diversificar e modificar alguns produtos do pequeno-almoço - as pessoas não estão satisfeitas com o serviço e sugerem colocar mais variedade de bolos, trocar os sumos de máquina por sumos naturais, colocar salsichas, ovos cozidos e fritos, entre outros.
- Atualização do operador de canais televisivos nos quartos – com base na experiência tida no departamento de front-office esta é uma das reclamações constantes dos hóspedes.

Outra estratégia a adotar dentro do marketing relacional, como já foi referido, é a criação do cartão empresarial (talvez o mais relevante entre os que sugerimos). O HVB poderia avançar com a distinção anteriormente referida de business; cliente habitual e o público em geral.

No cartão para empresários, existiriam benefícios de utilização nas diversas instalações da unidade por parte da família do beneficiário deste cartão. Ao fazer isto, promover-se-ia a utilização por motivos de negócios, fomentando ao mesmo tempo a visita futura da família. Propõe-se que o restaurante e bar “saíam à rua” aquando das festividades locais e promovam provas gastronómicas dos variados pratos confecionados e cocktails. Ao realizar estas ações para a comunidade local pode-se contribuir para o posicionamento no top of mind das pessoas em relação à oferta regional, criando Word of mouth (os locais podem ser o nosso melhor cartão de visita). Outra ação a realizar será a criação do “dia aberto” no hotel com animação, onde a população é convidada a usufruir das variadas instalações, em especial na época baixa.

Estas são algumas práticas de CRM que poderão vir a ter grande sucesso, e promover o HVB de uma forma bastante positiva junto da população circundante, e dos seus clientes. Seja como for, estas iniciativas promocionais e relacionais têm de ser devidamente acompanhadas e avaliadas, pois deve sempre existir adaptações com o objetivo de criar “pequenos momentos em grandes memórias!”.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente as ações de fidelização são estudadas em investigações focadas no desenvolvimento de estratégias para a retenção de clientes e maximização de resultados e da competitividade das empresas (Bolton et al 2000), ou em investigações sobre a possibilidade destas ações conseguirem ou não mudar o comportamento dos consumidores e promoverem a lealdade dos mesmos (Omar et al 2011);

Nas redes hoteleiras os gestores/diretores devem focar-se principalmente no cliente, procurando diariamente superar as suas expectativas. É necessário apostar na personalização dos serviços, dar valor ao atendimento e confiar no bom trabalho e preparação dos colaboradores do hotel, estes são a cara do hotel. O CRM baseia-se sobretudo na relação e empatia entre os colaboradores e o cliente.

Uma mais-valia do HVB é o facto de ser um hotel integrado numa comunidade, e com uma característica cultural muito acentuada. A vila da Batalha pode ser explorada e a comunidade integrada de forma a reconhecer o local como motivo de orgulho para os locais, promovendo-se ações diversas de dinamização na própria comunidade. O objetivo principal deste artigo era a realização de uma análise de CRM praticada pelo HVB e posterior sugestão de ações de fidelização, de forma perceber se a implementação de um programa de fidelização no HVB iria contribuir para o bem-estar e satisfação dos clientes.

Com base na informação recolhida através de questionário numa amostra de 366 respostas, o objetivo geral foi concretizado, visto que as opiniões e sugestões dadas pelos clientes indicam que o hotel necessita de fazer uma mudança e atualização ao nível de ações de fidelização. Os clientes ficam satisfeitos quando vêm mudanças e sentem-se bem até ao ponto de querer voltar mais vezes, é essas mudanças que o hotel necessita de fazer para tornar os clientes mais fiéis e atrair novos.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaro, Inês (2013), A implementação de CRM: Um estudo de caso aplicado à microempresa Haliotis, Relatório de Estágio Mestrado de Marketing e Promoção Turística, Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar
- Barretto, M. (2007), Um modelo para planejar, implementar e acompanhar a estratégia de CRM (Customer Relationship Management), Tese de Doutoramento apresentada na Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, Brasil

- Bolton, R., Kannan, P. & Bramlett, M. (2000), Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.28, 95-108
- Bose, R. (2002), Customer relationship management: key components for IT success, *Industrial Management & Data Systems*
- Bowen, J. e Shoemaker, S. (2003), *Loyalty: A Strategic Commitment*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol.44, No.5.
- Curry, A.; Kkolou, E. (2004:314), Evaluating CRM to contribute to TQM improvement – Across case comparison, *The TQM Magazine*
- Duffy, D.L. (2002), *Do something! Guia prático para fidelização de clientes*, São Paulo, Fábrika Comunicação Dirigida
- Evans, J. & Laskin, R. (1994:439-452), The relationship marketing process: a conceptualization and application, *Industrial Marketing Management*
- Ferrão, F. (2003), *CRM – Marketing e Tecnologia*, Lisboa: Escolar Editora
- Ghiglione, R. & Matalon, B. (2001), *O inquérito: Teoria e Prática*, Oeiras: Celta Editora
- Hotel Villa Batalha (2008), disponível em: [www.hotelvillabatalha.com](http://www.hotelvillabatalha.com)
- Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane (2006), *Administração de Marketing*, São Paulo: Atlas, edição 12
- Lamb, C., Hair, J. & McDaniel, C. (2011), *Essentials of marketing*, USA: South- Western Cengage Learning
- Monteiro, Ana Luísa Ferreira (2012), *Fidelização de clientes aplicada ao Restaurante Tribeca*, Dissertação de Mestrado de Marketing e Promoção Turística, Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar
- Mullin, R. (2010), *Sales Promotion: How to create, implement and integrate campaigns that really work*, USA: Julian Cummins
- Neto, Eduardo Ribeiro (2011), *ANÁLISE SWOT – Planejamento Estratégico para Análise de Implantação e Formação de Equipe de Manutenção em uma Empresa de Segmento Industrial*, São João Del Rei, Faculdade Pitágoras - Núcleo de Pós Graduação
- Noone, B., Kimes, S. e Renaghan, L. (2003), Integrating customer relationship management and revenue management: A hotel perspective, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol.2, No.1.
- Omar, N., Alam, S., Aziz, N. & Nazri, M. (2011), Retail Loyalty Programs in Malaysia: The Relationship of Equity, Value, Satisfaction, Trust and Loyalty among Cardholders, *Journal of Business Economics and Management*, vol.12, 332-352
- Payne, A. (2006), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Relationship Management*, Butterworth-Heinemann Publications: Elsevier. Oxford
- Protel hotel software GmbH (1994), disponível em: <http://www.protel.net/about-protel/profile/>
- Ramos, Carla Sofia Dias Moreira (2002), *O Impacto das Tecnologias de Informação ao nível da Gestão de Relacionamentos*, Porto – Faculdade de Economia,
- Silva & Silva, Paula Maines & Luciana Maines (2008), *Estratégia de CRM para hotelaria*, Observatório de Inovação do Turismo – Revista Académica, vol. III, n.º 2, consultado em: [www.spell.org.br/documentos/download/153](http://www.spell.org.br/documentos/download/153)
- Stone, Merlin & Woodcock, Neil (1998), *Marketing de Relacionamento*, São Paulo: Literatura Mundi
- Tepeci, M. (1999), Increasing brand loyalty in the hospitality industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.11, No.11.
- Winer, R. (2001: 89-105), *A Framework for Customer Relationship Management*, California Management Review



## 8. APÊNDICES

### 8.1. APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

  
**Hotel Villa Batalha**  
**Questionário / Questionnaire**

Ajudar-nos a transformar os pequenos momentos em grandes memórias.  
Help us to transform small moments in great memories.

**Dados Pessoais / Personal Data**

Género/Gender: Masculino/Male  Feminino/Female

Nome/Name: \_\_\_\_\_

Idade/Age: \_\_\_\_\_ Email: \_\_\_\_\_

País de Residência/Country of Residence: \_\_\_\_\_

Nº \_\_\_\_\_ Out: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Nº Quarto/Room Number: \_\_\_\_\_

Motivo da visita / Reason for visit: Negócios/Business

Volta a Amigos e Familiares/ Visit Friends and Family

Turismo-Lazer/Tourism-Leisure

Perfil do viajante/ Travel Profile: Negócios/Business

Com Amigos/With Friends  Em Família/Family

Avalie de 1 a 5 o seu grau de satisfação durante o estada no hotel, de forma a que este possa melhorar os seus serviços e satisfazer as suas necessidades. Obrigada!  
Evaluate from 1 to 5 your level of satisfaction during your stay at the hotel, so we can improve our services and meet your needs. Thank you!

	1	2	3	4	5
<b>Reserva / Booking</b>					
Rapidez da Resposta/Speed in Responding					
Qualidade do Atendimento / Quality of Customer Service					
<b>Chegada / Arrival</b>					
Check-in					
Staff de Recepção / Reception Staff					
Resposta a dúvidas e reclamações / Response to questions and complaints					
<b>Quarto / Room</b>					
Conforto / Comfort					
Limpeza / Cleanliness					
Decoração / Decoration					
Equipamentos / Equipment					
<b>Pequeno-Almoço / Breakfast</b>					
Qualidade / Quality					
Variedade / Variety					
<b>Áreas Públicas / Public Areas</b>					
Limpeza / Cleanliness					
Manutenção / Maintenance					
Ambiente / Environment					
<b>Restaurante/ Bar</b>					
Qualidade / Quality					
Atendimento / Customer Service					
<b>Serviços do Hotel / Hotel Services</b>					
SPA					
Campos de Golfe / Golf Course					
Lavandaria / Laundry					
<b>Satisfação da Estadia / Stay Satisfaction</b>					
Relação-Qualidade-Preço/Value for Money					

V.B. 01 43

  
**Villa Batalha**

Recomendaria este Hotel / Recommend this hotel  
Sim/ Yes  Não/ No

Considera Voltar / Consider coming back  
Sim/ Yes  Não/ No

Queria de receber algumas das seguintes informações?  
Would you like to receive some of the following informations?  
Ofertas Especiais e Promoções/ Special offers and promotions

Eventos da Região/ Events in the Region

Newsletter

**Comentários e dicas para melhorar**  
Comments and tips to improve

www.hotelvillabatalha.pt geral@hotelvillabatalha.pt

Obrigado pelo seu resposta!  
Thank you for your answer!

V.B. 01 44