

A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE UM HOTEL DE LUXO EM NATAL-RN SOBRE O USO DO CRM COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Larissa Mayara da Silva Damasceno¹

RESUMO

A percepção do trabalhador a respeito do seu próprio trabalho e o comportamento adotado por ele e pela organização como um todo, podem promover custos operacionais. As atribuições e as responsabilidades dos gerentes dizem respeito não só a gerência dos sistemas produtivos como também aos recursos humanos da empresa e aos sistemas de informação. Este artigo, portanto, busca avaliar a percepção que os gestores de um hotel de luxo, em Natal-RN, têm a respeito do uso do CRM (*Customer Relationship Management*) como diferencial competitivo. Através da aplicação do questionário que aborda questões da percepção do trabalho e gestão de relacionamento com o cliente, cujo instrumento é dotado de perguntas fechadas seguindo a estrutura da escala Likert, foi possível chegar a resultados que, ao serem comparados com o referencial teórico, comprovam que a gestão de relacionamento com o cliente requer mudanças nas posturas dos funcionários que lidam diretamente com o cliente, além das mudanças em processos da empresa.

Palavras-chave: percepção; relacionamento com o cliente; CRM.

ABSTRACT

The worker's perception about their own work and behavior adopted by him and the organization as a whole, can promote operational costs. The duties and responsibilities of managers concern not only the management of production systems as well as the company's human resources and information systems. This article therefore seeks to assess the perception that managers of a luxury hotel in Natal-RN, have about the use of CRM (*Customer Relationship Management*) as a differentiator. Through the questionnaire that addresses issues of perception of labor and management relationship with the client, whose instrument is fitted with closed questions following the structure of a Likert scale, it was possible to achieve results that, when compared with the theoretical framework, demonstrate that managing customer relationships requires changes in attitudes of employees who deal directly with the customer, in addition to changes in business processes.

Key words: perception, customer relationship; CRM.

1 INTRODUÇÃO

O segmento de hotelaria no Brasil vem crescendo gradativamente nos últimos anos, sobretudo, com a realização prevista dos grandes eventos esportivos, de repercussão mundial, como a Copa das Confederações em 2013, a Copa do Mundo FIFA em 2014 e os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos em 2016.

Diante do cenário econômico competitivo em que as empresas se encontram, é necessário inovar e atender bem os clientes para manterem-se no mercado. Sendo assim, a **força de trabalho assertivo** é fundamental para gerar a satisfação dos clientes, pois não adianta as organizações oferecerem uma ótima estrutura física para sua clientela e não prestar um bom serviço/atendimento.

¹ Mestranda do Programa de Pós-graduação em Administração – UFRN. Concluinte do MBA em Gestão Estratégica de pessoas – UNI-RN.
E-mail: damasceno.larissa@gmail.com

Nesse contexto, o presente artigo tem a preocupação de avaliar a percepção que os gestores de um hotel de luxo têm a respeito do uso do CRM (*Customer Relationship Management*) como diferencial competitivo e, para isso, foi necessário caracterizar o perfil dos funcionários e mensurar a percepção que os mesmos têm a respeito da gestão de relacionamento com o cliente e quais as práticas adotadas pela empresa para se relacionar com o cliente.

Todo esforço de uma empresa é voltado para atrair e conquistar clientes, pois isso é um dos fatores determinante para permanência da empresa no mercado, principalmente na hotelaria por se tratar de uma prestação de serviço. Pode-se inferir que os colaboradores fazem parte desse processo de relacionamento com o cliente, além dos sistemas de informação que propiciam uma facilidade maior na hora de gerir esse relacionamento que pode afetar diretamente no capital da empresa e no desempenho organizacional.

Esse artigo abordará inicialmente a situação atual do mercado hoteleiro no Brasil, tendo em vista que o estudo foi realizado em um hotel na cidade de Natal-RN. Em seguida o leitor encontrará o referencial teórico que trata dos seguintes pontos, que são: percepção e comportamento organizacional; marketing de relacionamento; gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM). Continuando com a metodologia, resultados/analises, e considerações finais.

2 O MERCADO HOTELEIRO

A realização de eventos internacionais no Brasil influencia positivamente o mercado turístico do país e, conseqüentemente o mercado hoteleiro. Este fenômeno sinaliza a expansão do mercado internacional do Turismo no Brasil. Segundo o Ministério do Turismo - MTUR (Brasil, 2011), o país conquistou uma posição de destaque no ranking da *International Congress and Convention Association* – ICCA, referente aos maiores captadores de eventos no mundo, passando da 19ª posição ranking da ICCA em 2003 para a 7ª posição em 2009, conforme mostra a Tabela 1. “O ápice desse processo de captação de eventos internacionais se deu com a Copa do Mundo de 2014 e a Olimpíada de 2016, além de eventos conexos, que colocam o País em destaque no cenário mundial e abrem grandes perspectivas para o desenvolvimento do Turismo brasileiro” (BRASIL, 2011, p. 52).

Tabela 1: Ranking ICCA 2009/Número de Eventos Internacionais.

RANKING ICC 2009 - PAÍSES		
RANKING	PAÍS	Nº DE EVENTOS
1º	EUA	595
2º	Alemanha	458
3º	Espanha	360
4º	Itália	350
5º	Reino Unido	345
6º	França	341
7º	Brasil	293
8º	Japão	257
9º	China	245
10º	Áustria	236

Fonte: Brasil (2011, p.53 *apud* ICCA, 2009)

Para 2012, a Organização Mundial de Turismo (UNTWO, 2012), possuía previsões positivas para a atividade no Brasil. Estimava-se um crescimento de mais de 3 a 4% em

relação ao ano anterior, fato que conduzirá o turismo a alcançar a marca de 1 bilhão de chegadas de turistas internacionais ainda este ano.

Para atender as expectativas desse cenário promissor, o governo e a iniciativa privada devem criar meios para que a população se qualifique para atender as demandas por hospitalidade. Além disso, cabe às organizações adotarem um novo foco para a gestão com os clientes, levando em consideração aspectos de marketing, adotando estratégias com diferenciais competitivos para se destacarem no mercado em que atuam e ser referência no atendimento ao cliente.

3 PERCEPÇÃO E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

A percepção se define como o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente (ROBBINS *et al.*, 2010). Ao considerar esse conceito alinhado ao do campo de estudo do comportamento organizacional, o qual investiga o impacto dos indivíduos, grupos e a estrutura sobre o comportamento dos indivíduos com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

Assim, o que se faz importante nos estudos de comportamento organizacional é a forma como o mundo é percebido. Porém, uma mesma coisa costuma não ser vista da mesma forma pelas pessoas porque existe uma série de fatores que interferem em sua percepção, seja para moldar ou distorcê-la. Segundo Robbins *et al.* (2010), esses fatores podem estar no observador (atitudes, motivações, interesses, expectativas e experiências), no *objeto* ou *alvo* da percepção (novidade, movimento, sons, tamanho, cenário, proximidade, semelhança), ou no contexto da situação em que se dá a percepção (momento, ambiente de trabalho, ambiente social).

Conforme Etkin (2000, p. 232), “os processos de influência, comunicação simbólica e persuasão que são existentes nas organizações não funcionam como mecanismo de determinação dos indivíduos, pois não substituem sua subjetividade na apreciação particular da realidade”. Os membros fazem parte da organização, mas se uniram a ela por interesses e razões diferentes (partindo de um “contrato psicológico”), o que leva a aceitar certas comunicações ou então duvidar de outras, o que pode influenciar diretamente na consecução de objetivos organizacionais. Isso é corroborado por Fiuza (2008) quando ela afirma que as pessoas têm a competência central, no que se refere à capacidade de fazer a organização criar alto valor e se diferenciar de seus concorrentes.

Os estudos realizados na área de comportamento organizacional indicam a predominância de estudos de caso, cujo objeto de investigação reporta como os trabalhadores de empresas se sentem em relação às suas atividades laborais, através da captação de percepções e/ou pesquisas de satisfação. Portanto, os estudos da percepção dos indivíduos nas organizações têm o objetivo de verificar as expectativas e pensamentos compartilhados a fim de alinhar as políticas de gestão de pessoas à estratégia da organização.

4 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Las Casas (2009), afirma que marketing consiste no planejamento de quatro variáveis do composto mercadológico, que são: produto, preço, praça e promoção. Já Kotler (2000) define marketing como um processo onde as pessoas/grupos obtêm aquilo que necessitam e desejam mediante um pagamento, gerando assim a satisfação do cliente; ainda segundo este autor ao se referir de cliente o mesmo relata como sendo a pessoa mais importante no mundo dos negócios, pois são os responsáveis na hora da aquisição do produto/serviço. Oliveira *et al.* (2012, p. 2) apud AMA (*American Marketing Association*) conceitua marketing como sendo

“uma função organizacional e um conjunto de processos que tem como finalidade criar, comunicar, e entregar valor para os consumidores, bem como gerenciar o relacionamento com eles”. É perceptível que o marketing está centrado na questão que envolve o mercado e clientes.

Limeira (2003) define marketing de relacionamento como uma estratégia de marketing que visa construir uma relação duradoura entre cliente e fornecedor, baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos. A gestão de relacionamento com o cliente é uma preocupação antiga dos gerentes que sempre souberam da importância do desenvolvimento das relações com os demais participantes da cadeia de negócios. De acordo com McKenna (1998) o marketing de relacionamento é forma das empresas enfrentarem os desafios e mudanças. Kotler (2000) afirma que para entender o relacionamento com o cliente é necessário saber o processo que envolve a atração e a retenção de clientes, onde o ponto de partida são os possíveis clientes, todos aqueles que provavelmente podem comprar o produto ou serviço. A empresa busca nesses possíveis clientes quem são os mais potenciais para poder transforma-lo em clientes preferencias e em seguida defensores. Tornar um cliente fiel aumenta a receita da empresa, porém a empresa tem que investir mais para poder construir maior fidelidade. Kotler (2000, p. 72) também relata cinco níveis diferentes de investimentos que as empresas podem fazer na construção de relacionamento com os clientes:

- Marketing básico: o vendedor simplesmente vende o produto.
- Marketing reativo: o vendedor vende o produto e encoraja o cliente a telefonar se tiver dúvidas, comentários ou queixas.
- Marketing responsável: o vendedor telefona ara o cliente logo após a venda para verificar se o produto está à altura de suas expectativas; além de pedir ao cliente sugestões de melhorias do produto ou serviço; também pergunta por quaisquer possíveis decepções.
- Marketing proativo: o vendedor da empresa entra em contato com o cliente de tempos em tempos para falar sobre melhoria de utilização do produto ou novos produtos.
- Marketing de parceria: a empresa trabalha continuamente em conjunto com o cliente para descobrir meios de alcançar melhor desempenho.

O relacionamento com o cliente vai além do momento de compra e venda, incluindo atividades feitas antes da venda e pós-venda. Xavier e Dornelas (2006) falam que a atuação do gerente nesse contexto é muito importante, pois eles estabelecem contato direto com os clientes e podem perceber suas necessidades. O gerente deve ter uma visão estratégica, sempre buscando melhorias e tentando aperfeiçoar a relação que tem com o cliente.

5 GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM)

Sabe-se que a tecnologia tem avançado constantemente e que é um fator muito importante para as empresas buscarem seu diferencial competitivo. Com a modernização os consumidores têm ficado cada vez mais exigentes, além de buscarem cada vez mais informações sobre o produto/serviço a ser adquirido, fazendo assim, comparações. No que se refere à gestão de relacionamento com o cliente a tecnologia tem mudado a forma das empresas agirem estrategicamente, (XAVIER e DORNELAS, 2006).

Um sistema de gerenciamento de relacionamento com o cliente (*Customer Relationship Management* - CRM) é uma estratégia que envolve tecnologia da informação. Telles (2003, p. 164) define CRM como “a administração da interação com os clientes focalizada na geração, no desenvolvimento e otimização das relações individualizadas com os mesmos”. Com o CRM deve se estabelecer relacionamento com os clientes de forma

personalizada buscando entender melhor diante de várias perspectivas, para isso, registra-se todo o contato do cliente com a empresa, seja por telefone, *e-mail*, pessoalmente, ou outros, com o intuito de usar essas informações para atender melhor. A união das informações dos clientes através da tecnologia da informação (TI) ajuda o funcionário entender melhor as necessidades de quem ele está atendendo.

Xavier e Dornelas (2006) descrevem que as mudanças relacionadas à implantação de um sistema de CRM são caracterizadas por pontos de fragmentação e pontos de coesão, conforme apresentado na Tabela 2, a seguir.

Tabela 2: CRM e a transformação dos processos de negócios.

CRM E A TRANSFORMAÇÃO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIOS		
MUDANÇAS	FRAGMENTAÇÃO	COESÃO
ORGANIZACIONAIS	- Foco no financeiro e industrial - Foco no funcional ou departamental	- Foco no cliente - Satisfação do cliente - Integração entre o cliente e a empresa
TECNOLÓGICAS	- Unidade sem integração	- Integração do <i>front office</i> e do <i>back office</i> - <i>Sincronismo com os consumidores</i>
COMPORTAMENTAIS	- Foco no desenvolvimento individual	- Foco na equipe - Colaboração voluntária

Fonte: adaptado de Chein e Cabrera, 2000 *apud* Xavier e Dornelas (2006).

As mudanças organizacionais referentes à gestão do cliente não envolve só o setor de Marketing e Vendas, mas todas as áreas da empresa. A empresa que tem o foco no relacionamento com o cliente deve fazer isso com a integração dos setores com a ajuda da tecnologia. Telles (2003, p. 172) relata “alguns possíveis empecilhos da implantação do CRM, podendo comprometer o desempenho de um excelente gerenciamento de clientes, por exemplo: funcionários desmotivados e não comprometidos com esse tipo de gestão”. Para implantar o CRM é necessário considerar algumas questões importantes abordadas na tabela 3, a seguir.

Tabela 3: Fatores de sucesso na implantação do CRM

Envolvimento da alta administração no projeto de CRM:	Adoção, como premissa, de que o marketing de relacionamento é um assunto corporativo, não devendo ficar circunscrito a setores e departamentos sem o poder de decisão necessário.
Cumplicidade de áreas-chaves:	Cooptação, adesão e simpatia das áreas-chaves da organização são aspectos cruciais e determinantes para o sucesso.
Compreensão da cultura da empresa e do perfil do negócio:	Adoção de CRM envolve a necessidade de acomodações, ajustes e/ou transformações; é necessária uma proposta viável, negociada e validada pela organização em termos de relacionamento com o cliente.
Convicção presente e conhecimento de processos de implantação de CRM:	Necessidade de “pensar grande, começar pequeno e crescer rápido”.
Seleção de solução adequada ao perfil de negócio e aos objetivos da empresa no curto, médio e longo prazo:	Estabelecimento e entendimento claro dos objetivos do negócio, assim como a configuração de operação do negócio.

Escolha dos parceiros certos:	A correta e adequada seleção de consultores e fornecedores é fundamental na avaliação e no desenho dos processos.
Preferência a fornecedores com tradição e/ou capacidade de oferta de garantias:	Devem-se considerar aqueles com experiência em desenvolvimento, se possível em negócios similares, assim como sua capacidade em relação a garantias de execução do projeto, qualidade, resultado, suporte e atualização das soluções.
Exigência e garantias tecnológicas e ampla experiência na integração dos aplicativos de CRM:	A implementação do CRM demanda esforço significativo de integração de mídias com os sistemas existentes, incluindo os legados.
Treinamento de usuário final:	A eficácia e o potencial de ganhos de eficiência ao longo do tempo estão associados à compreensão e ao conhecimento da operação do sistema pelos usuários finais, pelos funcionários do <i>front office</i> , interagindo com os clientes.

Fonte: Adaptado por Telles (2003).

Brown (2001) descreve que o CRM é uma estratégia de negócio que visa entender, antecipar e gerenciar as necessidades dos clientes atuais e potenciais. Zenone, *et al.* (2001, p. 101) trata o 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 o cliente”. E cada vez mais difícil diferenciar produtos, sempre são “copiados” com facilidade pelos concorrentes, mediante essa realidade as empresas adotam estratégias para se diferenciar através do atendimento que prestam aos seus clientes. Os clientes não querem saber apenas da qualidade do produto, mas também da qualidade do serviço prestado. Zenone, *et al.* (2001) relata que no processo de implantação do CRM os funcionários devem ser preparados para tal situação, sendo necessário treinar e capacitar os mesmos para desenvolver o sistema de forma correta, pois não adianta a empresa investir um valor alto para adquirir o melhor sistema de informação e não ter pessoas capacitadas para operar.

Conforme exposto por Brown (2001) o CRM ajuda diretamente na tomada de decisão gerencial, trazendo informações importantes que auxiliam os gestores na administração do negócio e também o auxílio no desenvolvimento de novos produtos/serviços, além da fidelização do cliente que o objetivo de qualquer organização.

6 METODOLOGIA

Dado o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória. Em relação a essa modalidade de pesquisa, Flick (2009) afirma que ela é de particular relevância ao estudo das relações sociais. Para Godoy (1995), em linhas gerais, num estudo qualitativo o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido *a priori*, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas. Sendo assim, a pesquisa qualitativa tem como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural.

A técnica utilizada para a coleta dos dados foi a de *Estudo de Caso* que, segundo Severino (2010, p. 121), “é a pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um caso análogo, por ele significativamente representativo”.

Esta pesquisa utilizou um instrumento de coleta de dados misto, que foi elaborado a partir dos fatores de sucesso na implementação do CRM, abordados por Telles (2003); e é constituído por duas perguntas abertas e dez perguntas fechadas, cujos níveis de satisfação

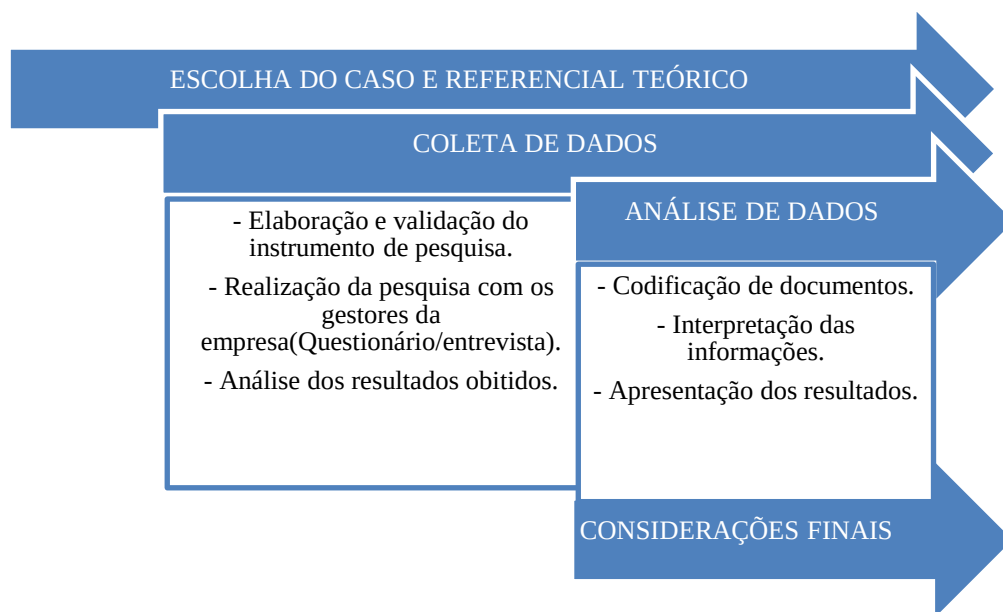
(totalmente insatisfeito, parcialmente insatisfeito, indiferente, parcialmente satisfeito, totalmente satisfeito) e importância (não é importante, pouco importante, indiferente, importante, muito importante) são mensurados através da escala Likert, que é bastante utilizada em pesquisas de opinião. O questionário de percepção sobre o uso de CRM, por sua vez, indica o nível de concordância que os gestores têm em relação ao uso do CRM como diferencial competitivo na organização em que trabalha.

Foi buscada uma forma interpretativa e compreensiva dos fenômenos, procurando entender a percepção dos gestores a respeito do uso do CRM na empresa em estudo.

Em função dos objetivos da pesquisa o estudo foi aplicado em um hotel de luxo que adota o CRM e atua com esse modelo de gestão há mais de dois anos, sendo entrevistados todos os detentores dos cargos de gerência operacional do hotel, que é composto por três gerentes e cinco supervisores e faz a pesquisa assumir um caráter censitário. Os dados coletados foram analisados mediante a técnica de análise de conteúdo, “que é uma metodologia de tratamento e análise de informações constantes de um documento, na forma de discursos pronunciados em diferentes linguagens: escritos, orais, imagens, gestos”, (SEVERINO, 2010, p. 121).

O desenho da pesquisa foi feito para melhor compreensão com o trabalho a ser desenvolvido, sendo expresso através da figura 1:

Figura 1: Desenho da pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora.

7 RESULTADOS E ANÁLISES

A aplicação do instrumento de pesquisa abrangeu todos os gestores da empresa em estudo. Logo, o questionário foi respondido por 100% dos gerentes e supervisores da empresa, onde se pôde extrair que o perfil predominante dos entrevistados são trabalhadores do sexo masculino, com idade entre 30 e 50 anos, sendo cinco com nível superior e quatro com pós-graduação.

O gerente comercial é o que tem o contato maior com o cliente, sendo assim, o mesmo tem o trabalho diretamente ligado às práticas de gestão do relacionamento com o cliente. A

tabela 4 mostra os canais que a empresa disponibiliza para proporcionar o contato com o cliente. É perceptível o uso da internet como uma das formas principais para a comunicação entre empresa/cliente.

Tabela 4: Canais de comunicação com o cliente

CANAIS DE COMUNICAÇÃO	NÍVEL DE UTILIZAÇÃO PELO CLIENTE
Telefone	8
Correio eletrônico	7
Site	8
Mala direta	4
Visita pessoal	2
Participação em eventos	4
Palestras	3
Propaganda	5

Fonte: Pesquisa de campo, janeiro/2013.

Os gestores revelam que sabem da importância do gerenciamento de práticas de relacionamento com o cliente, porém apontam algumas dificuldades encontradas para as práticas de forma plena do CRM, reveladas na tabela 5. Conforme Telles (2003) o envolvimento da alta administração e mudanças na cultura da empresa são fatores imprescindíveis para o sucesso da funcionalidade do CRM. A maior parte dos gestores (89% dos respondentes) relata que se todos os funcionários que lidam diretamente com os clientes não estiverem dispostos a registrarem os contatos e informações importantes providas dos consumidores não surtirá efeito positivo o gerenciamento do relacionamento com o cliente.

Um trabalho de conscientização precisa ser desenvolvido para que todos venham a se empenhar para que os processos sejam eficazes e que gerem retorno para a empresa. Segundo Costa e Lionço (2006, p 54) “Os sujeitos sociais são concebidos no exercício da gestão participativa, não apenas como sujeitos de direitos, mas como sujeitos ativos que sustentam os sentidos de suas próprias experiências”. Com isso verifica-se que a gestão deve ser participativa onde todos os colaboradores expressem suas opiniões e que se sintam parte do processo.

Tabela 5: Dificuldades na execução do CRM

Resistencia dos funcionários	8
Falta de treinamento	4
Sistema com falhas	3
Falta de controle gerencial	3
Não envolvimento de todas as áreas.	5

Fonte: Pesquisa de campo, janeiro/2013.

Quanto à percepção dos gestores para o uso do CRM como diferencial competitivo, isso foi constatado em 100% dos respondentes da pesquisa, sabendo que há facilidades para o controle gerencial de trabalho, tendo um domínio maior da carta de clientes podendo assim, agir diretamente com foco nas necessidades apresentadas. O depoimento dos gestores traz a ideia de que a empresa que se preocupa com o cliente e que está disposta a oferecer o melhor, aprimorando diariamente o relacionamento que tem certamente se destacará diante das outras organizações que não buscam esse objetivo. Sabe-se que o cliente está cada vez mais informado e até mesmo respaldado pela lei (Código de defesa do consumidor) e isso retrata que o mínimo que as empresas podem oferecer é a qualidade no atendimento. Segundo dados

levantados a partir dos gestores, é que 75% dos clientes retornam como hóspedes por causa das práticas que envolvem o relacionamento da empresa com os usuários.

Todos os profissionais que participaram da pesquisa tiveram experiências anteriores no ramo de hotelaria e sabem/percebem a importância do gerenciamento do relacionamento entre empresa/cliente no mercado hoteleiro, principalmente com a alta competitividade do setor.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise dos resultados, pode-se perceber que os gerentes e supervisores têm posturas mais ativas para o desenvolvimento do CRM, pois gera a facilidade na tomada de decisão em questões relacionadas aos clientes, ao contrário dos profissionais que estão na parte operacional no que se refere ao atendimento do cliente, uma vez que há uma dificuldade no registro das informações referente aos dados e situações relacionadas à clientela. Sendo isso, uma questão fundamental para que o sistema de CRM funcione com plena eficácia.

A percepção que os gestores têm do uso do CRM como diferencial competitivo da organização em estudo é boa, pois os mesmos percebem o resultado que é gerado por das práticas geradas pelo CRM. O uso da tecnologia gera a facilidade para os gerentes anteciparem as necessidades dos clientes. Sendo possível perceber o resultado desta ação no retorno dos clientes ao hotel.

Um ponto principal da pesquisa é que para um bom funcionamento os funcionários estejam engajados e que a empresa organize ações de treinamento e de sensibilização para a importância do uso do CRM para a organização como um todo. Sugere-se que o tema seja mais discutido e que estudos possam ser difundidos com o intuito de saber o motivo que gera a não aceitação por todos os funcionários que lidam com o cliente já que é algo que apresenta bons resultados para a organização.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brasil, MTUR-Ministério do Turismo. (2011). **Turismo no Brasil 2011-2014**. Brasília, pp. 30; 39; 56.

Brown, S. A. (2001). **CRM - Customer Relationship Management**, São Paulo: Makron Books.

Costa, A. M., & Lionço, T. (2006). **Democracia e gestão participativa**: uma estratégia para a equidade na saúde? Saúde e Sociedade, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 47-55.

Etkin, J. (2000). **Política, gobierno y gerencia de las organizaciones**: acuerdos, dualidades y divergências. Buenos Aires: Prentice Hall.

Fiuza, G. D. (2008). Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). **RAM- Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.9, n.6, p.77-101.

Flick, U. (2009). **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed.

Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. São Paulo: **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20–29.

Kotler, P. (2000). **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall.

Las Casas, A. L. (2009). **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 8 ed. – São Paulo: Atlas.

Limeira, T. M. V. (2003). **Administração das comunicações em marketing**. São Paulo: Saraiva.

Mckenna, R. (1998). **Competindo em tempo real**: estratégias vencedoras para era do cliente nunca satisfeito. Rio de Janeiro: Campus.

Oliveira, B. (Org.) *n/a et al.* (2012). **Gestão de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S.P. (2010). **Comportamento Organizacional**: Teoria e Prática no contexto Brasileiro. 14 ed. São Paulo: Pearson.

Severino, A. J. (2007). **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez.

Telles, R. (2003). **Marketing Empresarial B2B**. São Paulo: Saraiva.

Unwto, World Tourism International. (2012). **World Tourism Barometer**. Volume 10.

Xavier, R. O. & Dornelas, J. S. (2006). O papel do gerente num contexto de mudança baseada no uso da tecnologia CRM. **RAC**, v. 10, n. 1, Jan. /Mar. 2006: 09-30.

Zenone, L. C., (Coord.) *N/A et al.* (2001). **Customer Relationship Management (CRM) conceitos e estratégias**: mudando a estratégia sem comprometer o negócio. São Paulo: Atlas.