



UNIVERSIDADE DO ALGARVE
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

Planificação de um Sistema de CRM numa empresa turística

Ana Clara Monteiro da Costa

Projeto para a obtenção do Grau de Mestre em Direção e Gestão Hoteleira

Faro, 2018



UNIVERSIDADE DO ALGARVE
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

Planificação de um Sistema de CRM numa empresa turística

Ana Clara Monteiro da Costa

Projeto para a obtenção do Grau de Mestre em Direção e Gestão Hoteleira

Trabalho efetuado sob a orientação de:
Professor Doutor Francisco Serra, Universidade do Algarve

e co-orientação de:
Professor Doutor Carlos Sousa, Universidade do Algarve

Faro, 2018

Planificação de um Sistema de CRM numa empresa turística

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluídas.

Assinatura: Ana Clara Monteiro da Costa

Nome: Ana Clara Monteiro da Costa

Data: 22/10/2018

Programa: Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Copyright:

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

“A maior recompensa para o trabalho de um Homem não é o que se ganha, mas o que ele nos torna”

John Ruskin

AGRADECIMENTOS

Chegou o fim de mais uma etapa que, mesmo com altos e baixos, fica concluída, dando início a uma nova fase da minha vida.

Aos meus pais, que são a minha vida e que me possibilitaram sempre obter toda a formação que possuo. A eles devo e agradeço tudo. À minha gata que me possibilitou vários momentos de distração.

À minha família por todo o carinho e apoio.

Ao meu orientador, Professor Doutor Francisco Serra que, apesar da distância, sempre se disponibilizou e me apoiou com o seu imenso conhecimento académico. Ao meu co-orientador, Professor Doutor Carlos Sousa por toda a ajuda, conselhos e conhecimento sobre o tema que partilhou comigo.

Aos meus amigos que sempre me apoiaram e me incentivaram nos momentos mais difíceis, quando tudo parecia correr mal. Em especial aos que viveram de perto este período da minha vida:

- A Bruna Fernandes que foi um enorme suporte durante todo o mestrado;
- A Sofia Castro, Pedro Ferreira e Vítor Salgado por toda a paciência, motivação e ajuda;
- A Gil Henriques, João Santos, Kelly Salgado e João Jacinto por toda a amizade e momentos partilhados.

A toda a equipa da HOO!! agradeço, para além de todo o apoio, a oportunidade que me deram de realizar este projeto que me possibilitou uma aprendizagem do tema em questão e o encerrar desta etapa.

A todos o meu obrigada!

RESUMO

Atualmente, os clientes já não procuram apenas um serviço ou produto, procuram que estes sejam personalizados, aliados a um atendimento também ele personalizado.

Num setor com concorrência elevada como é o setor do turismo, as empresas vêem-se obrigadas a inovar e a diferenciar-se das restantes.

Para tal, as empresas tendem a recorrer ao Marketing Relacional de modo a conseguir criar uma relação mais próxima com os seus clientes. Aliado ao Marketing Relacional surge o *Customer Relationship Management* (CRM) como um auxílio às empresas na garantia da personalização do serviço, através de estratégias de marketing de relacionamento.

Através deste sistema (CRM) as empresas conseguem determinar quais os seus melhores clientes e informações sobre os mesmos, conseguindo assim elaborar ofertas adequadas e manter uma comunicação saudável com eles.

O presente projeto foi realizado na HOO!!, uma empresa turística que realiza e organiza viagens e eventos, que revelou algumas dificuldades em recolher e armazenar dados dos seus clientes e em manter um contacto constante com os mesmos. Desta forma, a elaboração deste projeto passa pela planificação de um sistema de CRM que auxilie a organização no sentido de melhorar a sua performance com os seus clientes.

O objetivo principal do presente estudo é de fazer referência às mais-valias de um sistema de gestão da relação com o cliente e construir uma planificação do mesmo baseada nas características da empresa, clientes atuais e potenciais e no mercado onde a organização se insere. Na medida em que a empresa não possui nenhum sistema deste género, e visto que apresenta dificuldades que podem ser supridas com o mesmo, este projeto pode ser considerado benéfico para um futuro próximo da empresa.

Palavras-chave: *Customer Relationship Management*, CRM, Marketing Relacional, Personalização, Turismo

ABSTRACT

Nowadays, customers no longer seek for just a service or product, instead they look what this may become customized, connected to them with a customized service.

In a sector with high contendance as is the tourism sector, companies see themselves obliged to innovate and stand out from the remaining ones.

For such accomplishment, enterprises tend to explore Relationship Management so they are able to successfully create a closer connection with its clients. Associated with Relationship Marketing arises Customer Relationship Management (CRM) as an aid to companies in the guarantee of service customization, by marketing relationship strategies.

Though such system (CRM), companies are able to determine which are their best clients and information on the same, being able to then elaborate adequate offers and keep a healthy communication with them.

The current project was accomplished at HOO!!, a touristic company that performs and organizes trips and events, that transmitted some difficulties in gathering and storing data of their clients and also keeping a constant contact with said clients. Thus, the elaboration of this project consists on the planification of a CRM system that auxiliates the management in the meaning of perfecting the companies performance with its clients.

The main goal of this study is to make references to the most valuable utilities of a system of management of the relationship with a client and to build a plan of said client based on the companies characteristics, current/potential customers and also the market that the company fits itself in.

In the measure in which the company doesn't possess such a system, and seen that it presents distress that could be suppressed with the usage of such system, this project could be considered beneficial for the company's future.

Key-words: Customer Relationship Management, CRM, Relationship Marketing, Customization, Tourism

ÍNDICE GERAL

Índice de Tabelas	xv
Índice de Figuras	xvi
Índice de Gráficos.....	xvii
Lista de Abreviaturas.....	xviii
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Relevância	4
1.2. Objetivos.....	4
1.3. Estrutura do Estudo	6
II. REVISÃO DA LITERATURA	7
2.1. Enquadramento teórico.....	7
2.1.1. Turismo	7
2.1.2. Turismo em Portugal.....	9
2.1.3. Do Marketing Tradicional ao Marketing Relacional	11
2.1.4. O perfil do novo consumidor	15
2.1.5. Personalização da oferta / Serviço ao cliente	18
2.2. O Customer Relationship Management.....	21
2.2.1. Origem e evolução	23
2.2.2. Objetivo.....	26
2.2.3. Funcionalidades.....	27
2.2.4. Tipos de CRM	28
2.2.4.1. CRM Estratégico.....	28
2.2.4.2. CRM Operacional	29
2.2.4.3. CRM Colaborativo.....	30
2.2.4.4. CRM Analítico.....	31
2.2.4.5. e-CRM	34

2.2.4.6.	CRM Social.....	34
2.3.	Benefícios	34
2.4.	Implementação do CRM em Organizações	41
2.4.1.	Modelos de implementação.....	41
2.4.1.1.	Modelo IDIC/IDIP	42
2.4.1.2.	Modelo QCi	43
2.4.1.3.	Modelo de Cadeia de Valor	44
2.4.1.4.	Modelo dos Cinco Processos de Payne.....	45
2.4.1.5.	Modelo de Gartner	46
2.4.1.6.	Metodologia de Winer	47
2.4.1.7.	Modelo de Bose	49
2.4.1.8.	Modelo de Sigala	49
2.4.2.	Falhas frequentes.....	50
2.4.3.	Fatores de sucesso e insucesso	51
III.	METODOLOGIA.....	53
3.1.	Identificação do problema	54
3.2.	Instrumento metodológico.....	56
IV.	PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO.....	59
4.1	Caracterização da empresa	60
4.1.1	Organograma	62
4.1.2	Missão	63
4.1.3	Visão	63
4.1.4	Valores	64
4.1.5	Posicionamento	64
4.1.6	Distribuição.....	65
4.1.7	Segmentação	66
4.1.8	Estratégia Comercial.....	66

4.1.9	Estratégia de Comunicação.....	67
4.1.10	Produto.....	67
4.1.11	A Concorrência.....	69
4.1.12	Análise SWOT.....	70
4.1.13	Origens do Problema.....	71
4.2	Análise dos resultados.....	71
4.2.1	Entrevistas à Administração e Departamentos.....	71
4.2.2	Entrevistas aos Clientes.....	74
4.3	Principais conclusões.....	80
4.4	Proposta de implementação.....	81
4.4.1	Plano de Ação.....	82
4.4.2	Objetivos.....	85
4.4.3	Implementação.....	85
4.5	Recomendações futuras.....	91
V.	CONCLUSÃO.....	93
5.1	Limitações.....	94
5.2	Recomendações.....	95
	BIBLIOGRAFIA.....	96
	Anexos.....	- 1 -
	Anexo 1.....	- 2 -
	Anexo 2.....	- 5 -
	Anexo 3.....	- 7 -
	Anexo 4.....	- 9 -
	Anexo 5.....	- 10 -
	Anexo 3.....	- 13 -
	Anexo 7.....	- 15 -
	Anexo 8.....	- 16 -

Anexo 9.....	- 17 -
Anexo 10.....	- 18 -
Anexo 11.....	- 19 -
Anexo 12.....	23

Índice de Tabelas

Tabela 2.1 - Balança Turística Portuguesa	10
Tabela 2.2 -Receitas turísticas internacionais em dólares	10
Tabela 2.3 - Quota de mercado mediterrâneo - Receitas Turísticas Internacionais em percentagem.....	11
Tabela 2.4 - Fatores de mudança no marketing.....	13
Tabela 2.5 - Evolução da Oferta Económica	39
Tabela 3.1 - Definição de PME	60
Tabela 3.2 - Up For's	68
Tabela 3.3 - Peso do setor do Turismo nas SNF (2003 e 2013).....	69
Tabela 3.4 - Análise SWOT da organização	70
Tabela 3.5 – Benefícios da implementação do CRM	73
Tabela 3.6 - Caracterização da Amostra.....	74
Tabela 3.7 - Caraterísticas da reserva.....	76
Tabela 3.8 - Avaliação do serviço	78
Tabela 3.9 - Meios de divulgação.....	79
Tabela 3.10 - Caraterísticas das PME relacionadas com a HOO!!.....	81
Tabela 3.11 – Causas dos problemas e respetiva resolução	82

Índice de Figuras

Figura 1.1 - Estrutura do projeto	6
Figura 2.1 - Tendências Globais que afetam o Turismo.....	8
Figura 2.2 - Da segmentação à personalização.....	19
Figura 2.3 - Evolução do CRM	24
Figura 2.4 - Satisfação explicada com base na teoria das expectativas.....	38
Figura 2.5 - Condições estruturantes da lealdade	39
Figura 2.6 - Pirâmide Económica	40
Figura 2.7 - Modelo IDIC/IDIP	42
Figura 2.8 - Modelo QCi	44
Figura 2.9 - Modelo Cadeia de Valor	45
Figura 2.10 - Modelo de Payne e Frow	46
Figura 2.11 - Modelo de Gartner	47
Figura 2.12 - Modelo de Winer	48
Figura 3.1 - Metodologia do Trabalho.....	53
Figura 3.2 - Fases de Implementação do Sistema de CRM.....	60
Figura 3.3 - Organograma da organização	63
Figura 3.4 - Modelo de CRM HOO!!	86
Figura 3.5 - Fluxo de informação do CRM	90

Índice de Gráficos

Gráfico 2.1 - Percentagem do PIB na economia	8
Gráfico 2.2 - Balança turística portuguesa, 2010 – 2014	9
Gráfico 3.1 - Grupos Etários.....	75
Gráfico 3.2 - Relação entre "Já viajou mais do que uma vez com a HOO!!?" com o Motivo da viagem.....	77
Gráfico 3.3 - Quantas vezes viajou por motivos de lazer	77
Gráfico 3.4 - Meio de reserva da viagem	78

Lista de Abreviaturas

- AMA – *American Marketing Association* (Associação de Marketing Americana)
- AMD - Associação de Marketing Direto
- APAN - Associação Portuguesa de Anunciantes
- APCE - Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa
- APP – Aplicação
- CEO - *Chief Executive Officer* (Diretor Executivo)
- CLV – *Customer Lifetime Value* (Valor Vitalício do Cliente)
- CMP – Clientes de Maior Valor Potencial
- CMV – Clientes de Maior Valor
- CRM – *Customer Relationship Management* (Gestão da Relação com o Cliente)
- ERP - *Enterprise Resource Planning* (Planificação de Recursos Empresariais)
- INE – Instituto Nacional de Estatística
- LTV – *Lifetime Value* (Valor Vitalício do Cliente)
- OLAP - *Online Analytical Processing* (Processos Analítico Online)
- OMT – Organização Mundial do Turismo
- PIB – Produto Interno Bruto
- PME – Pequenas e Médias Empresas
- PP – Pontos percentuais
- PWC – *PricewaterhouseCoopers*
- SAC - Serviço de Atendimento a Clientes
- SCM – *Supply Chain Management* (Gestão da Cadeia de Distribuição)
- SNF – Sociedades não financeiras
- SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)
- TCMA - Taxa de crescimento médio anual
- TI – Tecnologias de Informação
- TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação
- UNWTO – United Nations World Tourism Organization (Organização Mundial do Turismo das Nações Unidas)
- WTTC - *World Travel & Tourism Council*

1. INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas deparam-se com um cenário de alta competitividade e a qualidade ou preço dos seus produtos e serviços já não é suficiente para fidelizar clientes. É preciso apostar também na diferenciação e personalização dos mesmos. Esta razão prende-se com as mudanças vividas ao longo dos tempos, quer a nível tecnológico, quer ao nível comportamental dos consumidores. Desta forma, as empresas procuram meios que lhes ofereçam vantagens competitivas, como é o caso do relacionamento com o cliente.

Numa era onde a tecnologia impera, o novo consumidor é cada vez mais informado, consciente do seu poder no mercado, exigente e que não aceita relações que não lhe ofereçam valor, as empresas vêm-se obrigadas a diferenciar-se. Para Adolpho (2011) um consumidor bem informado acerca de determinado produto é um provável comprador porque ele está seguro da compra, por isso, consumidor informado é consumidor comprador.

Atualmente as empresas não procuram apenas novos clientes, mas focam-se na fidelização dos seus melhores clientes.

É nesta afirmação que surge a necessidade de criação de ferramentas que auxiliem as organizações a atingir essa fidelização.

Inicialmente, é importante que as empresas tenham uma estratégia numa vertente de marketing relacional, mantendo assim uma relação mais próxima com os seus clientes. No entanto, esta relação não é suficiente.

Para que uma empresa consiga manter uma relação sustentável com os seus clientes é necessário possuir uma base de dados que suporte toda a informação dos mesmos para que a relação entre empresa e cliente seja mais sólida. Esta base de dados irá auxiliar na definição da estratégia de negócio da empresa, de modo a conseguir determinar quais os melhores caminhos a seguir.

A par desta base de dados, surge a necessidade de juntar numa só ferramenta, as funções de recolha e armazenamento de dados, análise dos mesmos e finalização de compra e venda de produtos/serviços.

Com o propósito de suprir o objetivo de manter clientes, o *Customer Relationship Management* emerge nas organizações, atuando como uma estratégia de marketing inovadora com o objetivo de gerir a carteira de clientes de forma a aumentar o lucro da empresa. Este permite ainda a recolha e armazenamento de dados, análise dos mesmos e finalização de compra e venda de produtos/serviços.

A implementação de um sistema de CRM numa empresa turística, onde a concorrência é cada vez maior, deverá auxiliar na gestão de clientes, produtos/serviços, comunicação entre colaboradores e *stakeholders* e financeiramente.

Este projeto está dividido, essencialmente, em duas partes: a revisão da literatura e a componente prática através da elaboração de um plano de implementação de um sistema de CRM.

Dentro destas duas partes essenciais, o projeto encontra-se dividido por capítulos. No **primeiro capítulo** será desenvolvida uma abordagem ao tema através da sua relevância, objetivos do projeto e estrutura do mesmo.

No **segundo capítulo** abordar-se-á literatura pertinente para o tema em causa, assim como a sua envolvente neste trabalho em particular.

No **terceiro capítulo** será descrita toda a metodologia aplicada, com o levantamento do problema e metodologia a aplicar para sua resolução.

O **quarto capítulo** será dedicado à vertente prática deste projeto, onde será caracterizada a empresa em questão e feitas as análises das entrevistas efetuadas à empresa, assim como das entrevistas aos clientes. É neste capítulo que será elaborado o plano de implementação do sistema de CRM e recomendações futuras para o seu melhoramento.

No **quinto** e último **capítulo** serão apresentadas as principais conclusões do projeto, as suas limitações ao longo da sua realização e recomendações para futuros trabalhos académicos.

1.1. Relevância

A fidelização de clientes é vista atualmente como essencial para o crescimento de um negócio. Não sendo um objetivo fácil de suprir é essencial que as empresas invistam em meios que as levem a conseguir criar uma relação de proximidade com os seus clientes a fim de obter fidelização.

Esta necessidade surge da dinâmica do comportamento do consumidor e da concorrência cada vez mais agressiva no mercado.

Em tempos onde a oferta é cada vez mais variada e onde a informação é cada vez mais acessível, o consumidor apercebe-se do seu poder no mercado. Desta forma, é imperativo que as empresas se diferenciem em algum aspeto, indo de encontro à satisfação do cliente.

Não optando pela diferenciação pelo preço, uma das formas de diferenciação é a relação com o cliente. Esta deve ser adequada individualmente e além disso deve ser contínua. No entanto, manter uma relação sustentável com todos os clientes e de forma personalizada não é fácil de se alcançar manualmente. A partir de determinado ponto é necessário um auxílio de um sistema que englobe todas as informações de clientes e parceiros e que permita o contacto mais facilitado com os mesmos.

O *Customer Relationship Management* emerge assim nas organizações de modo a auxiliá-las na recolha, armazenamento e tratamento dados, assim como criar e manter um contacto mais personalizado com cada cliente.

1.2. Objetivos

O principal resultado a atingir será a elaboração de um Sistema de CRM de modo a melhorar a performance de uma empresa turística, com o objetivo de conseguir fidelizar clientes.

A escolha do tema surge com a perceção na empresa em questão da necessidade de recolher informações pertinentes sobre os seus clientes e, *a posteriori*, a utilização dos mesmos para conseguir manter contacto com eles a fim de criar laços com a empresa, de modo a obter fidelização.

Mesmo sendo uma empresa embrionária, a implementação de um sistema de CRM já estava programada pela administração da mesma para um futuro próximo. Desta forma, a elaboração de um plano de implementação do sistema em questão servirá para a futura implementação do mesmo.

Tendo em conta o reduzido número de estudos sobre este tema no país, surge um especial interesse no desenvolvimento deste projeto, não só pelas funcionalidades que um sistema de CRM pode oferecer às empresas, como também pelo facto da empresa em estudo revelar características de personalização do serviço prestado, indo de encontro a um dos objetivos da gestão da relação com os clientes. Isto porque, através da personalização, as empresas conseguem perceber quais as necessidades dos seus clientes, assim como quais as suas motivações, conseguindo agir consoante esses fatores de forma pró ativa. Deste modo, a fidelização tão desejada pelas empresas torna-se mais fácil de atingir.

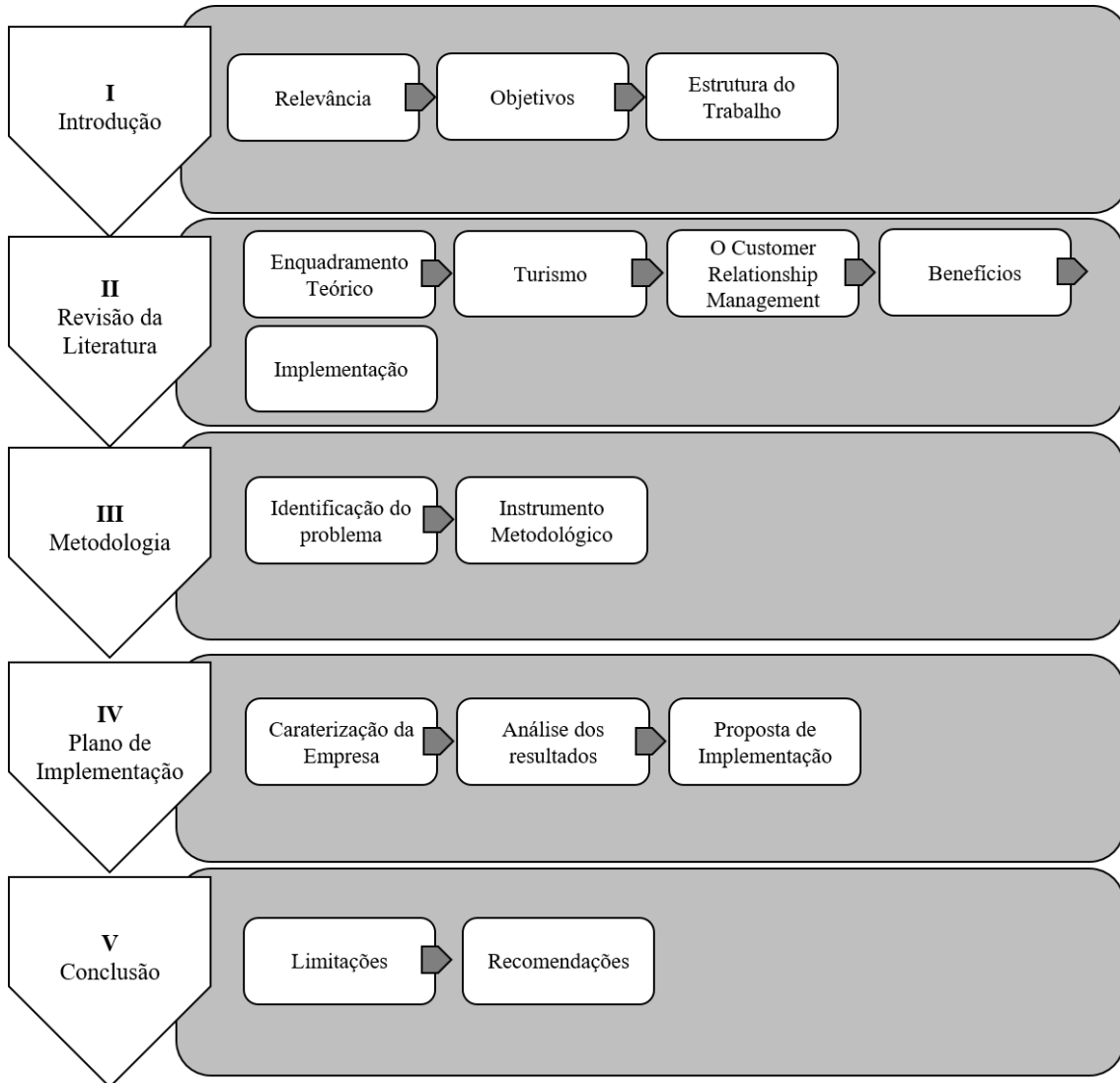
Este projeto passa pela elaboração de um plano de implementação de um sistema de CRM tendo por base o foco na base de dados, no tratamento da mesma, na definição dos dados a reter, na definição do tipo de relação com o cliente e comunicação com o mesmo, modo de implementação do sistema de CRM, análise de benefícios e problemas e proposta de melhoramento do mesmo. Esta planificação visa a fidelização de clientes, visto tratar-se de uma empresa que valoriza a imagem e personalização do serviço prestado. Para tal, este projeto visa a gestão contínua dos dados dos clientes e contínua relação com os mesmos através de canais de comunicação. Toda esta gestão implicará permanente atualização de informação e comunicação, tendo em conta as características do novo consumidor, mais atento, mais informado, mais exigente e que valoriza experiências.

Nesta medida, a importância da comunicação contínua com o cliente irá permitir um fortalecimento da marca e possível fidelização de clientes.

É esta a conclusão associada: a importância do CRM para a fidelização de clientes numa empresa onde a valorização da marca e personalização de serviço é um marco principal.

1.3. Estrutura do Estudo

Figura 1.1 - Estrutura do projeto



Fonte: Elaboração Própria

II. REVISÃO DA LITERATURA

O objetivo do presente capítulo consiste numa análise bibliográfica pertinente, por meio de levantamento da literatura existente sobre o assunto, para que seja possível ter uma ampla visão sobre os temas abordados no projeto: a evolução do turismo e do marketing, o perfil do novo consumidor, personalização da oferta, origem e evolução do CRM, os seus objetivos, funcionalidades, tipos de CRM, benefícios, implementação, modelos, falhas frequentes e casos de sucesso.

2.1. Enquadramento teórico

2.1.1. Turismo

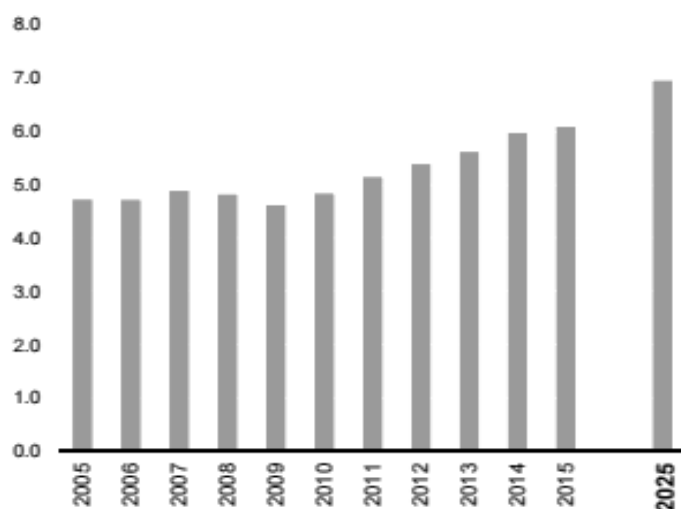
Hunziker e Krapf *in* Cunha (2013) definem turismo como sendo o conjunto de fenómenos e de relações que surgem das deslocações e estadias de não residentes, enquanto não estão ligados a uma residência permanente nem a uma atividade remunerada, seja ela permanente ou temporária.

A OMT (2001) afirma que o turismo compreende as atividades que realizam as pessoas durante as suas viagens e estadias em locais diferentes do seu ambiente habitual, por um período de tempo consecutivo inferior a um ano com propósito de lazer, negócios e outros.

O turismo é um fenómeno social, cultural e económico que implica o movimento de pessoas para países ou locais fora do seu ambiente habitual para motivos pessoais ou negócios/profissionais (UNWTO, 2014)

Em Portugal, a contribuição de “Viagens e Turismo” no PIB foi de 6.0% em 2014 e prevê-se um crescimento na ordem dos 3.1% em 2015 e um crescimento de 6,9% até 2025, como apresentado no Gráfico 2.1 (WTTC, 2015).

Gráfico 2.1 - Percentagem do PIB na economia

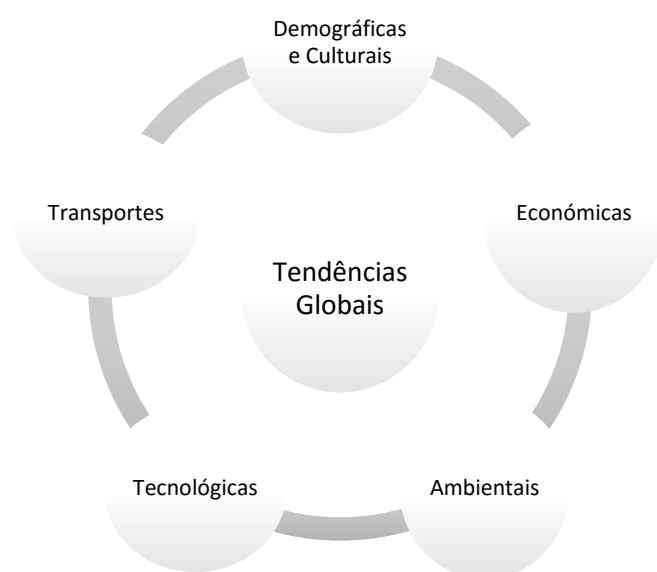


Fonte: WTTC (2015:3)

As principais tendências de mudança que afetam o turismo repartem-se em cinco principais tópicos apresentados na Figura 2.2 e desenvolvidas no Anexo 1.

Estas mudanças refletem-se a nível demográfico e social, económico, ambiental, tecnológico e de transportes. Ao estarem ligados ao turismo, estas mudanças vão refletir-se na atividade turística, criando também algumas modificações.

Figura 2.2 - Tendências Globais que afetam o Turismo



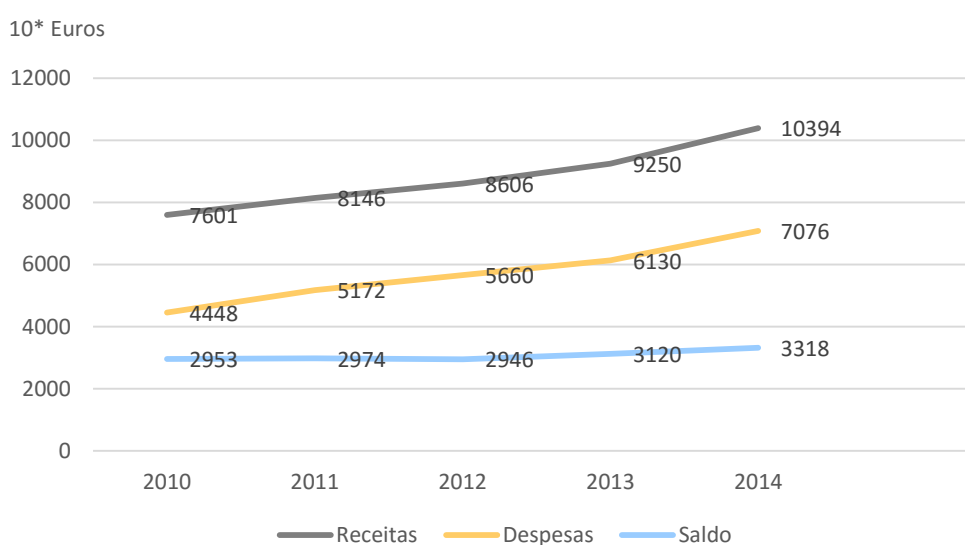
Fonte: Turismo de Portugal, 2015:18

2.1.2. Turismo em Portugal

O crescimento no PIB das viagens e a previsão de crescimento do mesmo até 2025 demonstra a evolução positiva do turismo em Portugal.

Quanto às exportações de serviços, destaca-se a manutenção de um elevado crescimento homólogo das exportações de turismo, que se situa em cerca de 15% no primeiro trimestre de 2015, em termos nominais (Banco de Portugal, 2015)

Gráfico 1.2 - Balança turística portuguesa, 2010 – 2014



Fonte: Banco de Portugal *in* (INE, 2015)

Dados disponibilizados pelo Banco de Portugal (Gráfico 2.2) indicam que, relativamente à rubrica Viagens e Turismo da Balança de Pagamentos em 2014, as receitas apresentaram um aumento contínuo face ao ano anterior (+12,4%), ultrapassando os 10 mil milhões de euros (10 394 milhões de euros). Este crescimento foi superior em 4,9 pontos percentuais (p.p.) ao verificado no ano de 2013, sendo que neste ano se tinha verificado um acréscimo de 1,9 p.p. na taxa de variação anual face a 2012 (INE, 2015).

Segundo a mesma fonte, as despesas em viagens e turismo registaram um aumento de 6,4% relativamente ao ano de 2013 (3 318 milhões de euros). Em 2014, o saldo da rubrica Viagens e Turismo atingiu 7 076 milhões de euros, refletindo um crescimento de 15,4%. Deste modo, registou-se uma interrupção da tendência de abrandamento do

crescimento deste saldo, depois de se terem verificado aumentos de 11,3% em 2011, 9,4% em 2012 e 8,3% em 2013. A taxa de cobertura da mesma rubrica ultrapassou os 300% em 2014 (313,2%), dando continuidade à tendência de crescimento de anos anteriores.

Tabela 2.1 - Balança Turística Portuguesa

Ano	Saldo		Exportações		Importações	
	€	% PIB	€	% PIB	€	% PIB
2010	4.648,45	2,6	7.601,27	4,2	2.952,82	1,6
2011	5.171,99	2,9	8.145,56	4,6	2.973,57	1,7
2012	5.659,57	3,4	8.605,54	5,1	2.945,97	1,7
2013	6.129,92	3,6	9.249,61	5,4	3.119,69	1,8
2014	7.075,67	4,1	10.393,92	6,0	3.318,25	1,9

Fonte: Adaptado de Pordata (2015)

A Tabela 2.1 **Tabela** ilustra a evolução das exportações e importações em Portugal nos últimos 5 anos e demonstra qual a percentagem das mesmas no Produto Interno Bruto (PIB) do País. Assim, pode-se verificar que ao longo destes últimos anos, a balança turística portuguesa tem vindo a aumentar o seu saldo e, conseqüentemente, o seu contributo para o PIB. Isto significa que o turismo tem crescido, fazendo com que existam mais receitas provenientes da atividade turística.

Tabela 1.2 -Receitas turísticas internacionais em dólares

	2010	2014	TCMA (%)
Portugal	10,1	13,8	8,2
Espanha	54,6	65,2	4,4
Mediterrâneo	161,7	199,2	5,4
Europa	411,6	508,9	5,4
Mundo	966	1245	6,5

Fonte: OMT *in* (Turismo de Portugal, 2015)

Em 2014, como se pode observar na Tabela 2.2, as receitas turísticas portuguesas cresceram mais de 12%. Este crescimento verifica-se superior aos principais concorrentes europeus, sendo que Espanha registou, no mesmo tópico, um crescimento

de 4,2%, enquanto o conjunto dos países do Mediterrâneo apresentaram uma subida de 3,5%.

Assim, a evolução mais positiva das receitas turísticas em Portugal tem permitido ganhar quota de mercado a nível regional, continental e mundial. No seio do Mediterrâneo, onde se concentram os principais destinos concorrentes, Portugal evoluiu de uma quota de mercado de 5,3% em 2007 para uma quota de mercado de 6,6%, num período em que os restantes destinos perderam ou mantiveram a sua quota de mercado (à exceção da Grécia), como está representado na Tabela 2.3.

Tabela 2.2 - Quota de mercado mediterrâneo - Receitas Turísticas Internacionais em percentagem

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Portugal	5,3	5,4	5,4	5,9	5,8	5,9	6,1	6,6
Espanha	31,2	31,4	31,2	31,9	31,9	31,2	31,1	31,3
França	28,3	27,7	27,8	27,4	28,1	28,8	28,2	27,0
Itália	22,3	21,7	22,6	22,6	22,0	22,1	21,8	21,9
Grécia	8,1	8,4	8,1	7,4	7,5	7,2	8,0	8,5
Croácia	4,8	5,4	5,0	4,8	4,7	4,7	4,8	4,7

Nota: Mediterrâneo composto por: Portugal, Espanha, França, Itália, Grécia e Croácia

Fonte: Bancos Centrais Eurosistema *in* Turismo de Portugal (2015)

Durante as últimas seis décadas, o turismo registou uma contínua expansão e diversificação, convertendo-se num dos setores económicos de maior envergadura e crescimento do mundo (OMT, 2015).

2.1.3. Do Marketing Tradicional ao Marketing Relacional

A evolução do papel do Marketing ao longo dos tempos destaca-se em quatro fases, sendo estas as fases da produção, das vendas, ao serviço das empresas e do cliente no centro das atenções (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues, 2004).

Numa abordagem inicial, segundo os mesmos autores, pode definir-se o marketing como o conjunto dos meios de que dispõe uma empresa para vender os seus produtos aos seus clientes, com rentabilidade.

Marketing, segundo a *American Marketing Association* (AMA,2013), é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral.

Nas primeiras décadas do século XX, quando o predomínio das empresas era orientado para a **produção** foi quando o marketing começou a dar os primeiros passos antecipando necessidades desconhecidas (Lindon et al., 2004).

Após a 2ª Guerra, Lindon et al. (2004) afirmam que o segundo quartel do século XX fica profundamente marcado pela crise económica e é nesta fase que se inicia a gestão de marcas. É fabricado o primeiro computador eletrónico, a máquina de fax, a fotocopiadora e a necessidade de levar estes produtos aos consumidores faz com que grande parte das empresas dê particular atenção à função das **vendas**.

Na segunda metade do século XX as empresas determinam que o marketing é determinante para o seu desenvolvimento (**ao serviço das empresas**). Foi criada a Sociedade Portuguesa de Marketing, é realizado o primeiro estudo de mercado e a Gestão de Marketing começa a criar raízes no tecido empresarial (Lindon et al., 2004).

No último quartel do século XX foram criadas várias associações ligadas ao marketing (APAN, AMD, APCE) e editadas revistas de negócios como a *Marketing e Publicidade*. A relação entre produtores e distribuidores começa a criar parcerias e estratégias de forma a conseguir conquistar e fidelizar os clientes (**cliente no centro das atenções**) (Lindon et al., 2004).

Esta evolução do marketing surge no sentido de uma relação mais individualizada e de aprendizagem com cada um dos seus clientes, de modo a obter a informação necessária para conseguir oferecer um produto/serviço personalizado e ajustado às necessidades específicas de cada cliente (Antunes e Rita, 2008).

Zenone (2007) refere que sendo o relacionamento entre a empresa e o mercado-alvo um fator de diferenciação em mercados competitivos, deve fazer parte da gestão estratégica da organização.

Madruga (2004) aponta que o marketing relacional era aplicado desde que existiam as mercearias de bairro, através de compras efetuadas pelos clientes, que eram anotadas pelos comerciantes para pagamentos futuros; Este facto dava-se pelas empresas conhecerem bem os seus clientes e terem como certa a sua fidelidade.

Marketing Relacional, segundo Brambilla (2009) consiste na atenção para as estratégias relacionais, tendo em vista a manutenção dos relacionamentos da empresa com os seus clientes, sendo que o objetivo são os resultados continuados, ou seja, promover negócios vindouros.

Segundo a *American Marketing Association* (AMA) o marketing relacional corresponde ao marketing com o objetivo consciente de desenvolver e gerir relações de confiança a longo prazo com os clientes, distribuidores, fornecedores ou outras partes envolventes no ambiente de marketing.

Berry (2002) refere o Marketing Relacional como uma atitude que valoriza a importância da atração, manutenção e aumento da relação com os clientes. Um novo paradigma do marketing centrado na construção de relações estáveis e duradouras com os clientes, em oposição à abordagem tradicional centrada no aumento das transações, é bem vinculada por alguns autores de referência na área de Marketing (Gronroos, 1994; Gummesson, 1998).

Marques (2012) apresenta as mudanças do marketing a partir da ênfase no produto até à ênfase na relação. Estas mudanças são apresentadas na Tabela 2.4.

Tabela 2.3 - Fatores de mudança no marketing

Ênfase no Produto	Ênfase na Relação
<ul style="list-style-type: none">• Massa;• Ênfase racional;	<ul style="list-style-type: none">• Indivíduo (particular);• Ênfase emocional;

<ul style="list-style-type: none"> • Genérico; • Escolha limitada; • Papel (impressão); • Atitudes passivas; • Horário das 9h às 5h; • Quota de mercado; • Atração de novos produtos; • Curto prazo; • Enfoque na venda; • Encontrar clientes para os produtos; • Troca de informação; • Ciclos de vida de produtos longos; • Marketing como função isolada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Específico; • Abundância; • Meios eletrônicos; • Interatividade; • 24h por dia; • Clientes mais valiosos; • Fidelização dos clientes existentes; • Longo prazo; • Enfoque nas emoções e na intimidade; • Encontrar produtos para os clientes; • Partilha de informação; • Ciclos de vida curtos; • Marketing integrado.
---	---

Fonte: Adaptado de Postma (1999) e Payne (1995) *in* (Marques, 2012, p. 58)

Minadeo (2008) considera que as empresas devem procurar a sua sobrevivência no mercado, construindo relacionamentos saudáveis com os clientes para além de oferecer qualidade nos produtos ou serviços prestados. No entanto, Neto e Mello (2009) afirmam que não é suficiente a empresa construir um relacionamento. É ainda necessário identificar o tipo de relacionamento que deve estabelecer com cada cliente, atendendo que cada um possui características, desejos e valores distintos. Já Peppers e Rogers (2011) afirmam que reter clientes é mais benéfico do que adquirir novos clientes.

A ideia de gestão do “ciclo de vida” do cliente (Palmer e Bejou, 1994) deu importância ao valor do mesmo em cada ponto da relação, de forma a direcionar melhor os esforços da empresa.

Kotler e Armstrong (2003) declaram que os profissionais de marketing devem trabalhar em equipa com os restantes departamentos da empresa, de modo a criar uma cadeia de valor efetivo que atenda o cliente. Só assim conseguirão fazer marketing relacional.

A estratégia competitiva de qualquer empresa fundamenta-se na procura e exploração de uma vantagem competitiva duradoura. Quer a orientação para o mercado quer o marketing relacional fundamentam essa vantagem competitiva no valor atribuído ao cliente. O marketing relacional constitui uma forma de orientação para o mercado para o

cliente, de forma a estabelecer e explorar uma relação a longo prazo que o fidelize e, assim, alcançar um impacto positivo nos resultados económicos da empresa (Santacruz, 2003).

Zenone (2007) identifica três níveis de valor do cliente:

- Clientes de **alto valor** – entendidos como sendo de longo prazo e que constantemente se relacionam com a empresa, adquirindo um valor desejado pela empresa e, portanto, representam um importante elemento na carteira de clientes;
- Clientes de **médio valor** – entendidos como sendo de longo ou médio-prazo, no entanto não se relacionam constantemente com a empresa ou não adquirem toda a gama de produtos oferecidos pela mesma;
- Clientes de **baixo valor** – aqueles que se relacionam raramente com a empresa e que na interação compram pouca quantidade de produtos oferecidos e, portanto, representam um baixo valor na carteira de clientes da empresa.

2.1.4. O perfil do novo consumidor

Swarbrooke & Horner (2002) afirmam que o consumidor é a base de sustentação de qualquer atividade. Assim, o comportamento do consumidor é o estudo das razões de compra de produtos e a sua forma de tomar decisões.

A AMA considera consumidor como sendo o utilizador final (tradicionalmente) ou consumidor de bens, ideias e serviços. No entanto, o termo também é usado para indicar o comprador ou decisor, bem como o consumidor final, p.e., uma mãe compra cereais para consumo de uma criança e é muitas vezes considerada a consumidora, mesmo que ela possa não ser a utilizadora final.

Na segunda metade do século XX as pessoas têm aprendido gradualmente a falar e pensar com os outros e com elas próprias menos como trabalhadores, cidadãos, pais ou professores e mais como consumidores (Gabriel e Lang, 2006).

Pine e Gilmore (1998) definiram aquela que iria ser a nova era da economia: a Economia das Experiências. Nesta nova era, os consumidores procuram memórias

efetivas, sensações, simbolismo, tudo aquilo que lhe permita criar uma experiência pessoal única e memorável.

Dionísio, Rodrigues, Faria, Nunes e Canhoto (2009) consideram uma nova geração de consumidores, onde as novas tecnologias fizeram alterar os padrões de consumo, tendo especial reflexão na vertente *online*; desta forma, com a facilidade de informação disponível, o consumidor tem mais poder nas suas mãos e é-lhe possível transmitir os seus sentimentos e opiniões mais facilmente através da Internet, provocando assim uma maior interação entre consumidores. Assim, o mercado torna-se cada vez mais competitivo, o que faz com que as empresas necessitem de fazer um esforço acrescentado na superação das expectativas dos consumidores e na tentativa de satisfazer as suas necessidades e desejos da melhor forma possível.

A AMA considera que o comportamento do consumidor é “a interação dinâmica entre afeto e cognição, comportamento e ambiente por meio da qual os seres humanos conduzem na vida atitudes relacionadas à troca”.

A globalização, a constituição de blocos económicos e a redução das barreiras ao comércio entre países introduziram empresas e produtos a indivíduos e consumidores antes pouco conhecidos, explorados, como os mercados dos países emergentes e da população de baixo rendimento. A rápida disseminação de informações (em parte, graças à Internet), hábitos, produtos culturais e de consumo através do planeta, contribuiu para que a oferta de produtos e opções aumente, bem como permite identificar preferências comuns, sugerindo o desenvolvimento e oferta de produtos numa escala global. Estas mudanças possibilitaram o surgimento de novos tipos de consumidores, muito mais informados, poderosos, exigentes, e com novas procuras a serem atendidas (Neto, 2008).

Segundo o mesmo autor, essas novas procuras são:

- Desejo de ser **atendido a qualquer momento e em qualquer lugar** pelas empresas. Isto deve-se ao desenvolvimento do comércio eletrónico, às tecnologias de informação móveis e ao aumento do número de computadores pessoais, fazendo com que qualquer local se tornasse num ponto de venda;
- Processos de **comunicação entre consumidor e empresa**. O desenvolvimento das novas tecnologias possibilitou aos consumidores uma interação direta com as organizações, estabelecendo processos de comunicação de duas vias. A

existência de *blogs* e comunidades virtuais passam a ser complementadas com emails e sites, tornando os processos de comunicação cada vez mais interativos;

- Desejo de **maior individualidade** e possibilidade de expressão. Este facto traduz-se pela procura e preferência por empresas que ofereçam serviços com significado e autenticidade ou que possam ser personalizados e customizados.

Decorrente das alterações estruturais da procura, mas também influenciada pela conjuntura recente, Neto (2008) destaca as seguintes características na alteração do perfil do consumidor:

- Prioridade para o **consumo no perímetro de casa**, família, estabilidade e ambiente;
- **Racionalização do consumo** contendo os «excessos» dos últimos anos, e pressão dos preços pela procura sobre a oferta, mais diversificada e em maior quantidade;
- Maior escrutínio e **prudência no momento da compra** ao nível da relação qualidade/preço percebida;
- Aumento da **preferência por marcas brancas** e maior dificuldade de fidelização;
- **Resistência** de países, empresas e, principalmente, particulares, ao endividamento.

O consumidor tem vindo a evoluir, muito devido aos novos canais de informação e comunicação (Internet) a que começou ter acesso e, desta forma, o consumidor deixou de ser “passivo diante da massificação da comunicação” (Adolpho, 2011, p. 75)

Este novo consumismo sendo assente no estilo de vida, atitudes e filosofia pessoal e não em rendimento, possibilita a que novos consumidores com poucos recursos exibam padrões de consumo de curto prazo semelhantes aos de consumidores com mais recursos; As suas aspirações e desejos dos consumidores estão constantemente a aumentar, independentemente da forma como atingem os seus recursos (Lewis e Bridger, 2001)

Quer em massa ou individualmente, o consumidor torna-se num indivíduo “que escolhe, compra ou se recusa a comprar; alguém que sente culpa ou tem escrúpulos morais; alguém que paga ou explora; alguém que lê ou descodifica, reflete ou fantasia; alguém

que paga ou furta; alguém que precisa ou preza; alguém que ama ou é indiferente; alguém que desfigura ou destrói” (Gabriel e Lang, 2006, p. 8).

Yanaze (2012) afirma que o consumo é essencial para o sucesso do marketing e, por sua vez, o conhecimento do consumidor é essencial para a efetivação do consumo. Já Adolpho (2011) refere que as empresas precisam de conhecer bem os seus clientes para comunicar, persuadir e vender de forma eficaz.

O consumidor de hoje em dia é mais exigente e consciente do seu poder diante do mercado e, desta forma não aceita relações de troca que não lhe oferecem o devido valor (Adolpho, 2011). Assim, ainda que o conhecimento do comportamento dos consumidores não seja simples (pois todos eles podem declarar as suas necessidades e desejos e agir de outra maneira), os profissionais de marketing devem estudar os desejos, perceções, preferências e comportamentos de compra dos seus consumidores-alvo; Um mesmo produto ou serviço pode ter diferentes significados (valores) para o consumidor, segundo o tipo de uso a que se destina (Pinto, 2006)

Em turismo, é importante monitorizar os turistas, assim como as suas motivações, atitudes, perceções e comportamentos e o ambiente global que determinam as suas escolhas com o objetivo de ir ao encontro das suas necessidades. No entanto, compreender o comportamento dos consumidores assim como os próprios consumidores é uma tarefa difícil, na medida em que existem muitos os fatores que os condicionam (Kotler e Armstrong, 2003).

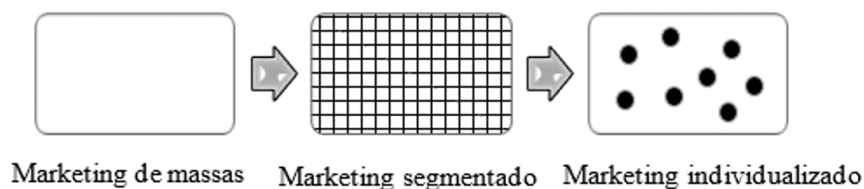
2.1.5. Personalização da oferta / Serviço ao cliente

Através deste conhecimento do consumidor é possível analisar o mercado mais pormenorizadamente, sendo assim possível tratar cada consumidor como um alvo individual (Marques, 2012).

A mesma autora afirma que este facto tem conduzido as empresas a investirem em ferramentas de gestão, como o *Customer Relationship Management* e a adotarem comportamentos relacionais através da prática de um marketing individualizado. No

entanto, Marques (2012) considera que a segmentação não deve ser posta de parte, tendo em conta que este método tem muito potencial como ferramenta de gestão; Quando uma empresa tenciona implementar políticas de marketing individualizado, segmentar o mercado não é suficiente; é necessário “ir ao encontro de necessidades e expectativas individuais e até, se possível, superá-las. (...) é necessário desenvolver o marketing *one-to-one* definido como uma forma de aprender tanto quanto possível sobre os seus clientes, segmentá-los individualmente e construir uma relação com cada um deles. O objetivo último é um segmento de mercado de um” (Marques, 2012, p. 42) tal como se observa na Figura 2.2.

Figura 2.2 - Da segmentação à personalização



Fonte: Marques (2012:42)

Pinto (2006) afirma que todas as empresas, de alguma forma, prestam serviços, pois existem sempre os momentos em que a organização atende o seu cliente e se o atendimento não for bom, a perceção desse cliente sobre a qualidade do serviço recebido também não será boa.

Segundo Kotler (2000) os serviços apresentam quatro características principais: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. Intangibilidade, na medida em que os serviços «não podem ser tocados, cheirados, degustados ou até mesmo provados antes do ato da compra. No mercado de serviços a perceção da qualidade é fortemente influenciada pela experiência que é um atributo que só pode ser avaliado depois do “uso” do serviço» (...) A **intangibilidade** dificulta a avaliação do serviço pelos clientes que somente após o seu uso, conseguem analisar se as suas expectativas foram atendidas” (Pinto, 2006); **Inseparabilidade**, visto que, de modo geral, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Este princípio não se aplica a bens materiais, que são fabricados, armazenados, distribuídos por incontáveis revendedores e só depois consumidos. Para além disso, a pessoa encarregue de prestar o serviço é parte integrante do mesmo, sendo que o cliente também está presente enquanto

o serviço é prestado. A interação entre o prestador de serviços e o cliente é uma característica especial do marketing de serviços, fazendo com que tanto o prestador de serviços quanto o cliente afetem o resultado (Kotler, 2000); **Variabilidade** tornando os serviços altamente variáveis, devido ao facto de dependerem de quem os fornece, de onde e quando são fornecidos (Kotler, 2000); E por fim a **pericibilidade**, na medida em que os serviços não podem ser armazenados. Este facto não é preocupante quando a procura é estável, no entanto, quando a procura oscila, as empresas prestadores de serviços têm problemas (Kotler, 2000).

Adolpho (2012) considera que um consumidor compra um benefício e não um produto; Produto é aquilo que se leva para casa; Benefícios têm valor, produtos têm preço e desta forma, uma interação individualizada gera mais valor na medida em que mostra aquilo que realmente se pretende ver; Relevância gera valor, no entanto a massificação, não.

Lovelock e Wirtz (2001) *in* Pinto (2006) defendem que o produto dos serviços deve ser elaborado conforme as necessidades do cliente, ter um preço realista, ser distribuído por canais competentes e promovido para os clientes.

Assim, Pinto (2006) afirma que os clientes procuram valor e satisfação, o que torna o relacionamento num instrumento muito valioso para a empresa atingir e, se possível, superar as expectativas dos clientes. Neste sentido, é possível às empresas relacionarem-se com os clientes de através do telefone, visitas comerciais, anúncios publicitários, folhetos e internet.

A classificação dos serviços prestados pelas empresas é definida através do contacto que a mesma tem com os seus clientes, sendo que a execução do serviço deve atender às expectativas dos clientes. Devido às características dos serviços (Kotler, 2000), existem alguns desafios que as empresas devem superar com a finalidade de conseguirem criar relações estáveis e duradouras com os seus clientes (Pinto, 2006).

Para Torres (2004:25), a “personalização é a técnica utilizada para recomendar produtos aos consumidores, com base nos seus perfis de consumo”. Renda e Straccia (2005) referem que personalização é a forma como as informações e serviços podem ser

adaptados de modo a satisfazer as necessidades específicas e únicas de cada utilizador, seja ele individual ou coletivo.

“A customização da personalização pressupõe um diálogo com o cliente antes, durante e depois do produto ou serviço serem consumidos. Isto significa um fluxo de informação bidirecional” (Marques, 2012:74-75).

A personalização agiliza o acesso do cliente às informações e melhora a sua fidelidade. Esta também dá às empresas a capacidade de fornecer serviços pró-ativos, promoções significativas e ofertas de *up-sell* que são ideais para utilizar em canais móveis como mensagens de texto e redes sociais. A personalização tem sido tradicionalmente difícil de implementar, no entanto, um ambiente de desenvolvimento multicanal integrado com sistemas de CRM simplifica a criação de caixas de diálogo personalizadas que funcionam com qualquer canal (Voxeo, 2011).

O serviço, tendo em contacto o comprador e o vendedor, dá uma dimensão pessoal à relação e pode induzir à confiança. Neste prisma, as empresas podem utilizar a qualidade do serviço como base de implementação de uma estratégia de marketing defensiva, com o objetivo de reter clientes e aumentar lucros. Há quem confirme que existe uma relação positiva entre a qualidade dos serviços e as intenções comportamentais favoráveis dos clientes (lealdade e disposição para pagar mais). No entanto, é evidente que a satisfação é um fator mais importante do que a qualidade para explicar as mudanças das intenções comportamentais (Marques, 2012).

2.2. O Customer Relationship Management

O contacto pessoal não pode ser substituído pelas novas TI, no entanto, estas servem para ampliar esse contacto. Desta forma, numa tentativa de minimizar as falhas do marketing relacional, as empresas começam a utilizar o CRM cujo objetivo é o de capacitar as organizações de meios integrados de TI e políticas de marketing que sejam capazes de identificar, conquistar e manter clientes, acompanhando o registo da atividade dos consumidores antes de se tornarem clientes, durante a relação comercial e até ao momento em que abandonam a organização (Marques, 2012).

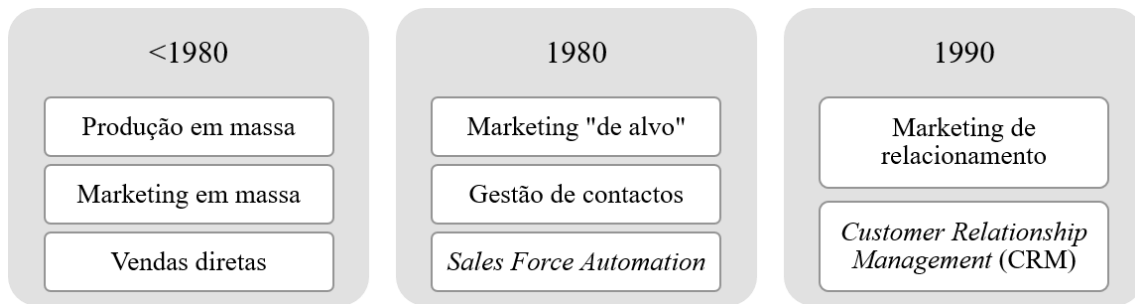
2.2.1. Origem e evolução

O termo CRM surge na comunidade de fornecedores de tecnologia de informação e no próprio seio dos comerciais em meados da década de 90 (Payne e Frow, 2005). Light (2001) defende que o conceito de CRM evoluiu a partir de processos de negócios, como o marketing de relacionamento, e da maior ênfase na melhoria da retenção de clientes através da gestão efetiva do relacionamento com os clientes.

O termo CRM não tem origem na componente informática, tendo sido usado pelas empresas na parte da gestão do relacionamento com o cliente. Girard (2009) indica ter sido o único vendedor, até hoje, presente no livro do Guinness graças ao seu sistema de gestão de ficheiros de clientes, conseguindo a proeza de entrar para o livro dos recordes, como o melhor vendedor do mundo. Nessa altura não existiam ferramentas informáticas para gerir os ficheiros de clientes, mas ele desenvolveu um sistema que ainda hoje pode fazer inveja a muitas empresas e vendedores, no que toca à gestão do relacionamento com o cliente.

A Figura 2.3 ilustra a evolução do CRM ao longo dos anos. Kumar e Reinartz (2012) afirmam que o CRM cresceu a partir de uma ferramenta de marketing tático para um elemento estratégico em todas as decisões de marketing. Afirmam ainda que com o crescimento da Internet, a taxa de adoção de CRM aumentou em muitas indústrias. A partir dos anos 80 até à década de 2000 a pesquisa de CRM evolui bastante, evoluindo desde o marketing “de alvo” e automação de força de vendas para o marketing de relacionamento, sendo que tem aumentado a procura pela gestão de informações de clientes; No entanto, esta evolução tem-se focado na tecnologia, minimizando assim a importância das informações de pessoas; Este interesse na gestão das tecnologias está intimamente ligado ao sucesso das implementações de CRM (Shang e Chen, 2007), como se irá abordar mais adiante.

Figura 2.3 - Evolução do CRM



Fonte: Adaptado de Shang e Chen (2007, p. 2)

Pedron e Caldeira (2005) consideram que o cliente deve ser visto como um parceiro e um coprodutor de valor para a empresa e não apenas como um cliente final dos produtos sendo que o CRM requer uma visão a longo prazo. Afirmam também que a definição de indicadores tecnológicos e de uma política de gestão são fatores cruciais para que uma empresa possa usufruir dos benefícios do CRM.

Em 2003, Chen e Popovich (2003) definem CRM como sendo um modelo de negócio empresarial, centrado no cliente, que se constitui num esforço contínuo e que obriga a um redesenho dos processos de negócio, a partir da perspetiva do cliente. Apesar do contributo das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), os pilares do CRM são o marketing relacional, rentabilidade do cliente, ciclo de valor do cliente e retenção e satisfação criados através da gestão dos processos de negócio.

Peppers e Rogers (2004) entendem que o CRM é uma estratégia de negócio direcionada para a compreensão e a antecipação das necessidades dos clientes, sejam eles atuais ou potenciais. Consideram ainda que, do ponto de vista tecnológico, o CRM envolve a captura de dados do cliente, consolidação desses mesmos dados interna e externamente num banco de dados central, análise dos dados consolidados, distribuição dos resultados dessa análise aos vários pontos de contacto com o cliente e utilização dessa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contacto.

Payne e Frow (2005) definem CRM como sendo uma abordagem estratégica que se preocupa com a criação de valor para o acionista através do desenvolvimento de relações apropriadas com os principais clientes e segmentos de clientes. Este une o potencial de estratégias de marketing de relacionamento e de tecnologias de informação

(TI) para criar rentabilidade e relacionamentos de longo prazo com os clientes e *stakeholders*. O CRM proporciona melhores oportunidades ao utilizar dados e informações para entender e criar valor com os clientes. Isto exige uma integração funcional que cruza processos, pessoas, operações e recursos de marketing sendo ativado através de informação, tecnologia e aplicações.

Para Torres (2004), CRM trata-se de um conjunto de estratégias adotadas por uma empresa com o objetivo de aprender mais sobre as necessidades e comportamento dos seus clientes para conseguir desenvolver um relacionamento mais duradouro com eles.

Já Zablah, Bellenger e Johnston (2004) afirmam que CRM é um processo estratégico que se preocupa em criar um conjunto de relacionamentos nos quais é possível maximizar o lucro, recorrendo a ferramentas tecnológicas. O marketing relacional procura criar e manter relacionamentos de troca, que leva para a necessidade de utilização do CRM como tecnologia para apoiar o marketing relacional e a gestão da relação com o cliente, para assim aumentar a sua fidelização e fazer crescer as receitas.

Em 2012, Greenberg (2012) define CRM como sendo uma estratégia de negócio para selecionar e gerir clientes e otimizar valor de longo prazo. CRM exige uma filosofia de negócio centrada no cliente e cultura para apoiar processos de marketing, vendas e serviços efetivos. “Aplicações de CRM podem propiciar a gestão eficaz do relacionamento com o cliente, desde que a organização tenha liderança, estratégia e cultura compatíveis” (Greenberg, 2012, p. 3).

Compreender os clientes e agir de modo a que as suas necessidades se satisfaçam é, como sempre foi, o objetivo das relações comerciais. Para atingi-lo, ao longo do tempo, o marketing tem-se evoluindo, tal como explicado no ponto 2.1.3., partindo de uma visão focada no produto para uma maior atenção no cliente (Zenone, 2007).

Madrugá (2010) aponta que o CRM deixou de ser um sistema de relacionamento com o cliente e passou a ser comentado no meio empresarial como estratégia, visão e orientação para o cliente.

O conceito de CRM tem como base o estabelecimento de relações mutuamente vantajosas (*Win-Win*), através da gestão de processos e de toda a informação gerada

pelas interações entre colaboradores, parceiros e clientes, com o objetivo de os fidelizar e, simultaneamente, maximizar o lucro das organizações. Assim, os sistemas de CRM são desenhados com vista à potencialização de plataformas informáticas e à otimização do valor do cliente. A satisfação aumenta com a personalização e a maior eficiência do serviço prestado (Marques, 2012).

Para Kotler e Armstrong (2013) a gestão do relacionamento com o cliente (CRM) é talvez o conceito mais importante do marketing moderno, sendo que é definida como uma atividade de gestão de dados de clientes e, a partir dessa perspectiva, envolve a gestão de informações detalhadas sobre clientes individuais para maximizar a lealdade dos mesmos;

No entanto, há quem considere que o CRM abrange um conceito mais amplo, sendo o processo geral de criação e manutenção de relacionamentos lucrativos com os clientes para atingir a sua satisfação

2.2.2. Objetivo

Os principais objetivos do CRM envolvem a fidelização de clientes de maior valor, bem como minimizar o risco de perdê-los (Ryals, 2002). Isto seria feito através da identificação de atributos que agregam valor ao cliente, gerando conseqüentemente a fidelização. Para Hughes (2002) o objetivo do CRM é construir e manter relacionamentos com possíveis e atuais clientes, baseando-se no conhecimento e informações relevantes para eles, valendo-se desta informação e do conjunto de informações no mercado para elaborar a oferta certa, para o cliente certo, no tempo certo, a fim de maximizar as vendas e satisfazer os clientes.

O CRM visa otimizar a satisfação dos clientes e parceiros e aumentar as receitas e a eficiência da empresa pela construção da mais forte relação possível com os seus parceiros de troca. Indo além, Swift (2002) defende que os principais objetivos de um CRM são: a retenção de clientes, no que diz respeito à capacidade de os reter, gerando lucro e rentabilidade para a empresa; a obtenção dos clientes “certos”, com base em características conhecidas ou aprendidas (foco); e a busca por uma melhor performance

do negócio, ampliando as margens individuais dos clientes e total da empresa, oferecendo o produto e/ou o serviço certo no momento certo.

A *PricewaterhouseCoopers* (PWC) (2007) considera como principal objetivo do CRM a gestão das relações com os clientes que possibilita às empresas identificar, atrair, e incrementar a lealdade dos seus consumidores.

O CRM pode (e deve) ser posicionado como sendo o processo estratégico fundamental da atividade empresarial e, quando bem desenvolvido, responde às seguintes questões: **quem** devemos servir?; **o que** lhes devemos servir?; e **como** os podemos servir? (Buttle, 2001).

2.2.3. Funcionalidades

Tendo em consideração os conceitos e expectativas das empresas em relação ao CRM, é possível identificar as principais funcionalidades que um CRM deve apresentar.

Segundo Martinelli (2003) essas funcionalidades estão compreendidas nas seguintes operações:

- Suporte às vendas, com recursos de integração de canais de vendas, configuradores de pedidos e gestor de oportunidades;
- Suporte ao serviço pós-venda a clientes, com recursos de *Call Center* e Serviço de Atendimento a Clientes (SAC);
- Suporte ao marketing, com recurso de gestão de campanhas, segmentação e posicionamento de clientes, avaliação de valor do cliente, satisfação de clientes e base de dados detalhados de informações de clientes.

Peppers e Rogers (2004) apresentam as seguintes características como essenciais para a automatização da força de vendas:

- Processar e acompanhar pedidos;
- Gerir contactos;
- Gerar e gerir propostas e configurações de produtos;
- Definir previsão de vendas;

- Planear visitas a clientes;
- Extrair relatórios de despesas;
- Extrair informações de produtividade pessoal e funcionalidade de vendas;
- Gerir territórios, contas, cotações, contratos e vendas em equipa;
- Possuir sistema de enciclopédia de marketing, designadamente, folhetos eletrónicos;
- Integrar ferramentas de fluxo de trabalho.

Hughes (2002) afirma que a ideia básica do CRM é recolher uma grande quantidade de informações dos clientes, produtos, promoções e outros dados, e colocá-los numa única base de dados. Rust, Zeithaml e Lemon (2001) afirmam que se tornou mais fácil recolher, manter e analisar as informações, produzindo assim avaliações financeiras mais responsáveis e frequentes, podendo trazer vantagem competitiva a uma organização.

2.2.4. Tipos de CRM

Segundo vários autores (Peppers e Rogers, 2001) são várias as formas de se classificar as funcionalidades encontradas num sistema CRM. Numa classificação referencial, as funcionalidades são agrupadas como, operacionais - **CRM Operacional**, analíticas – **CRM Analítico**, e colaborativas - **CRM Colaborativo**.

Greenberg (2001) afirma que existem, basicamente, três segmentos em que o CRM se faz presente: operacional, analítico e colaborativo.

Já Buttle e Maklan (2015) para além dos tipos operacional, analítico e colaborativo acrescentam o tipo estratégico. No entanto, outros autores referem a existência de um outro tipo de CRM: o CRM Estratégico, e-CRM e CRM Social.

2.2.4.1. CRM Estratégico

CRM estratégico foca-se no desenvolvimento de uma cultura de negócios centrada no cliente; o intuito é o de superar a concorrência na criação de valor para obter e manter clientes.

Zablah et al. (2004) afirmam que a visão estratégica de CRM enfatiza o facto de que os recursos destinados à criação de relacionamentos e esforços de manutenção devem ser atribuídos em função do *Lifetime Value* dos clientes para a empresa.

Kumar e Reinartz (2012) indicam que o CRM estratégico reconhece a necessidade de um equilíbrio organizacional com os interesses do cliente; O objetivo do CRM estratégico é o de moldar as interações entre a empresa e os seus clientes de forma a maximizar o *Lifetime Value* dos clientes (CLV – *Customer Lifetime Value*) para a empresa. Este objetivo reflete a filosofia de que nem todos os clientes são criados de igual forma, diferindo no seu valor económico para as empresas, assim como as suas expectativas.

2.2.4.2. CRM Operacional

Greenberg (2001) indica que o CRM Operacional engloba funções que envolvem serviço a clientes, gestão de pedidos, faturação e cobrança, e automação e gestão de marketing e vendas. Sendo este o uso primário do CRM, uma das suas facetas é a integração eficaz com aplicações de ERP (*Enterprise Resource Planning*). Problemas para conseguir essa integração geram fracasso na implementação do CRM operacional entre 55% e 75% das empresas.

Bretzke (2000) vê na automação da força de vendas uma forma de sistematizar todas as ações relacionadas com a venda através da criação de uma base de dados, que possibilite tratar a comunicação para **atingir as pessoas certas no momento certo**.

O CRM Operacional é a área que se preocupa com a automação dos processos de negócio que envolvem todos os pontos de contacto com o cliente no *front-office* (Greenberg, 2010). Peppers e Rogers (2004) acrescentam que o CRM Operacional deve contemplar, para além dos sistemas mencionados, a integração do *back-office* e do *mobile-office*.

Hickernell (2001) apoia Peppers e Rogers e declara que a tecnologia operacional do CRM visa aumentar a eficiência das interações e do relacionamento. Aqui é possível considerar três vertentes: *back-office*, *front-office* e *mobile office*.

No *back-office* verifica-se a integração do CRM com sistemas como ERP/ERM (*Entreprise Resource Planning/ Entreprise Resource Management*), SCM (*Supply Chain Management*) e outros que a organização possa possuir.

Peppers e Rogers (2001) apresentam o melhoramento do relacionamento entre a empresa e o cliente e a força de vendas ou *call center* como sendo funcionalidades do CRM Operacional, estando integrados com os vários canais de contacto do cliente com os sistemas de *back-office* da organização.

CRM Operacional, segundo Greenberg (2001) inclui as funções empresariais que envolvem serviços prestados ao consumidor, como a gestão, contabilidade, marketing e vendas, sendo que todos eles estão integrados neste segmento.

2.2.4.3. CRM Colaborativo

Trata-se do centro de comunicação, da rede de coordenação que fornece os caminhos para clientes e fornecedores. Abrange as funções de CRM que provêm pontos de interação entre cliente e canal (Greenberg, 2001).

Brandenburger e Nalebuff (1998) defendiam a ideia da extensão da cadeia de valor, através da integração entre o CRM e a SCM e o ERP, apoiada no princípio de que compradores, vendedores e parceiros podiam trabalhar em conjunto.

Greenberg (2010) por sua vez defende a evolução para uma cadeia de valor colaborativa, que é uma rede que se alonga para um mundo de outras empresas, agências e até mesmo para clientes que forneçam bens e serviços complementares que tornem a proposta de valor de uma empresa excepcionalmente interessante para um cliente.

O CRM colaborativo engloba todos os pontos de contacto com o cliente onde ocorre a interação entre ele e a empresa. Os vários canais de contacto devem estar preparados para não só permitir essa interação mas também garantir o fluxo adequado dos dados resultantes dela para o resto da organização (Peppers e Rogers, 2004).

O CRM Colaborativo (Hickernell, 2001) passa por facilitar a interação entre os clientes e o negócio em si, integrando todos os pontos de contacto entre os intervenientes. Estes podem-se efetuar através da utilização de *email*, visitas a lojas, reuniões com a força de vendas, envio de correspondência por carta ou fax, teleconferência/conferência via *web*, telefonemas, navegação na página *web* da empresa, ou utilização de outros canais que permitam ao cliente manter comunicação com a empresa, como a utilização de tecnologias móveis. A aplicação do CRM colaborativo deve possibilitar o registo de toda a informação necessária que contribua para uma aprendizagem contínua do perfil do cliente, sempre que exista uma interação entre ele e a organização.

Peppers e Rogers (2001) afirmam que o CRM Colaborativo suporta a empresa na automação e integração de todos os pontos de contacto dos clientes com a organização, sendo assim possível trocas de informações.

Greenberg (2001) define que este CRM é um centro de comunicação e rede de coordenação que oferece os caminhos essenciais para os clientes e fornecedores, através de *email*, *web*, telefone, correio tradicional, entre outros. Isto é, é qualquer função de CRM que ofereça um ponto de contacto entre consumidor e canais de comunicação.

2.2.4.4. CRM Analítico

É aqui que ocorrem a captação, armazenagem, extração, processamento, interpretação e apresentação dos dados do cliente a um usuário (Greenberg, 2001)

No seio do CRM, o termo analítico consiste em toda a recolha, extração, alteração, medição, identificação e respetivos relatórios de informações projetadas para serem úteis nas projeções e análises. Visto por um prisma técnico este tipo de CRM inclui técnicas de processamento analítico multidimensional *online* (OLAP), cálculos,

fórmulas e algoritmos analíticos com os dados extraídos dos sistemas operacionais (Greenberg, 2010).

Para Chen e Popovich (2003) o CRM Analítico tem capacidades preditivas que permitem responder a questões fundamentais do negócio, às necessidades dos clientes e permitem a partilha dos resultados obtidos pelos vários canais de interação entre o cliente e a organização.

O CRM analítico é a fonte de toda a inteligência do processo, serve para o ajuste das estratégias de diferenciação de clientes, bem como para o acompanhamento dos seus hábitos, com o objetivo de identificar as suas necessidades e os eventos que possam ocorrer na vida de cada um deles (Peppers e Rogers, 2004).

Xu e Walton (2005) afirmam que as ferramentas analíticas efetuam análises dos dados armazenados nas bases de dados para gerar perfis de clientes, identificar padrões de comportamento, determinar o nível de satisfação e apoiar segmentação de clientes. As informações e conhecimentos adquiridos através do CRM analítico vão ajudar a desenvolver estratégias de marketing e promoções adequadas.

O CRM Analítico permite identificar as necessidades dos clientes e facilitar a relação para ambas as partes envolvidas, permitindo assim alcançar a satisfação e fidelização do cliente. Passa então pela utilização de *data mining* (processos que permitem explorar uma grande quantidade de dados) que, com base nos processos empresariais, providencia análises, modelos de previsão e relatórios que suportam tomadas de decisões (Hickernell, 2001).

Segundo Peppers e Rogges (2001), o CRM Analítico permite identificar e acompanhar as ações dos vários tipos de clientes da empresa e conseguir suportar a determinação da estratégia para responder às necessidades dos clientes, assim que possuir informações dos mesmos.

Para Greenberg (2001), o CRM Analítico diz respeito à captação, armazenagem, acesso, processamento, interpretação e transmissão de dados dos clientes para utilização do programa.

2.2.4.5. e-CRM

Com a evolução das novas tecnologias, surge um novo conceito de CRM: o *e-CRM*. Este relaciona-se com o valor real dos negócios eletrônicos e ajuda as empresas a melhorar a interação com os seus clientes e, simultaneamente, tornar essa mesma interação mais pessoal através da individualização (Mahdavi, Cho, Shirazi, e Sahebjamnia, 2008).

O *e-CRM* (sistemas eletrônicos de marketing de relacionamento com clientes) em agências de viagens têm sido muito úteis para as unidades turísticas pois, segundo Pitoska (2013), a maioria das unidades turísticas não estão familiarizadas com estes sistemas. Através dos mesmos, o número de reservas *online* têm aumentado, traduzindo-se assim num aumento de clientes.

2.2.4.6. CRM Social

Este tipo de CRM surge das novas tendências das tecnologias de informação em recolher e armazenar informações sobre os clientes (Kubina e Lendel, 2015).

Segundo Kubina e Lendel (2015), CRM Social é valioso porque são os utilizadores das redes sociais, como é o caso do *Facebook*, que permitem a ligação com a empresa. Deste modo, as páginas de *Facebook* tornam-se num campo de recolha de informações dos utilizadores, tais como dados sociogeográficos, idade, estado civil e morada, enriquecendo assim o perfil do consumidor e, em simultâneo, incluir fãs na página do *Facebook*.

2.3. Benefícios

O CRM é uma abordagem estratégica que se preocupa com a criação de um melhor valor para o acionista por meio do desenvolvimento de relações adequadas com os principais clientes e segmentos de clientes. CRM une o potencial de estratégias de marketing de relacionamento e de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) para criar rentabilidade, relacionamentos de longo prazo com os clientes e outras partes interessadas (Payne e Frow, 2005).

Bretzke (2000) aponta como benefícios provenientes do CRM, para a empresa, o conhecimento mais profundo sobre o cliente; a integração do cliente com a empresa, visando facilitar o processo de inovação no desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços; a possibilidade da empresa aumentar a sua participação de mercado, com menos investimentos, possibilitando a customização de sua oferta; a manutenção de um canal permanente de comunicação para criar e sustentar um relacionamento efetivo com os seus clientes, fornecedores e o público interno; além de consolidar uma posição competitiva favorável.

Dentre as várias motivações potenciais da implementação de um CRM, Bretzke (2000) *in* Dominguez (2001) destaca:

- Aumentar o **conhecimento** da empresa sobre **os seus clientes**, permitir o registo, manutenção e tratamento de um grande volume de **dados** sobre o cliente e recuperá-los em tempo real com o objetivo de manter um **relacionamento diferenciado e rentável** da empresa com o cliente, aumentando assim a **retenção e a fidelidade do cliente**;
- Aperfeiçoar o processo de mercado lógico e empresarial, contribuindo para a **orientação da empresa para o mercado**;
- Desenvolver e **oferecer serviços e produtos** “sob medida” para clientes, em massa, **diferenciados** de produtos e serviços da concorrência;
- Estabelecer uma **comunicação próxima e sistemática** com os clientes potenciais e reais;
- **Diminuir os custos** da venda e do atendimento pós-venda, aumentando a eficácia na aquisição de novos clientes;
- Agregar **valor para o cliente**, racionalizando os processos internos de desenvolvimento de novos produtos, permitindo que a empresa conheça as necessidades não atendidas e as características do produto desejadas por segmentos de clientes, de administração do fluxo de pedidos, reduzindo o custo do tempo e o esforço físico e psíquico de compra dos clientes e de atendimento pós-venda, através da **oferta de serviços especializados e específicos com qualidade**.

As tecnologias de CRM apresentam benefícios que consistem na captação de novos clientes e no melhoramento dos serviços já existentes com a finalidade de redução de custos e de conhecimento aprofundado das suas necessidades (PWC, 2007).

Neste sentido, a PWC (2007) enumera os seguintes benefícios que se podem esperar ao considerar uma estratégia de CRM:

- Construir a lealdade dos seus clientes, considerando a criação de estratégias que lhe permitam manter-se de forma competitiva no setor de mercado;
- Diminuir a concorrência pelo preço e o uso do preço como argumento de atração, retenção ou recuperação;
- Diminuir a captação de clientes cujo interesse principal é o preço;
- Incrementar a produtividade;
- Utilizar os mesmos recursos de forma mais eficiente;
- Otimizar os esforços de conhecimento de mercado.

Marques (2012) considera que existem alguns desafios referentes às bases de dados e ao próprio sistema de CRM a ser implementado. Estes desafios são:

- Volume da base de dados (base de dados com elevado número de registos pode originar uma enorme variedade de padrões, combinações e hipóteses);
- Dimensionalidade excessiva da base de dados (procurar utilizar métodos de prioridades para identificar variáveis irrelevantes de forma a diminuir a dimensão da base de dados);
- Dados inconsistentes (atributos mais importantes para o processo não podem estar presentes na base de dados);
- Ruído na base de dados (atributos fora de contexto);
- Dados irregulares (atributos similares com conteúdos e referenciais distintos);
- Dados constantemente alterados (a natureza dinâmica dos dados faz com que sejam constantemente alterados dando origem a conclusões erradas);
- Interação com o utilizador (os sistemas devem ser autónomos e extrair apenas as hipóteses úteis);
- Conhecimento prévio (os métodos não conseguem incorporar conhecimento prévio do problema de um modo simples);
- Representação da informação (a implementação deve ser clara, acessível e compreensível para o utilizador).

2.3.1. Fidelização

Segundo o Dicionário da Língua Portuguesa (2014), fidelização representa a estratégia de marketing cujo objetivo é tornar os consumidores clientes habituais de determinada marca, produto ou serviço.

A fidelidade é considerada o primeiro nível do Marketing de Relacionamento. O segundo nível corresponde ao Marketing *one to one* ou Marketing Individualizado, no qual cada cliente é tratado individualmente e a oferta da empresa é customizada em função desse cliente (Dias, 2003).

Para Bogmann (2002) a fidelização é a transformação de um comprador eventual num comprador frequente, fazendo com que este compre cada vez mais e chegue a promover a empresa.

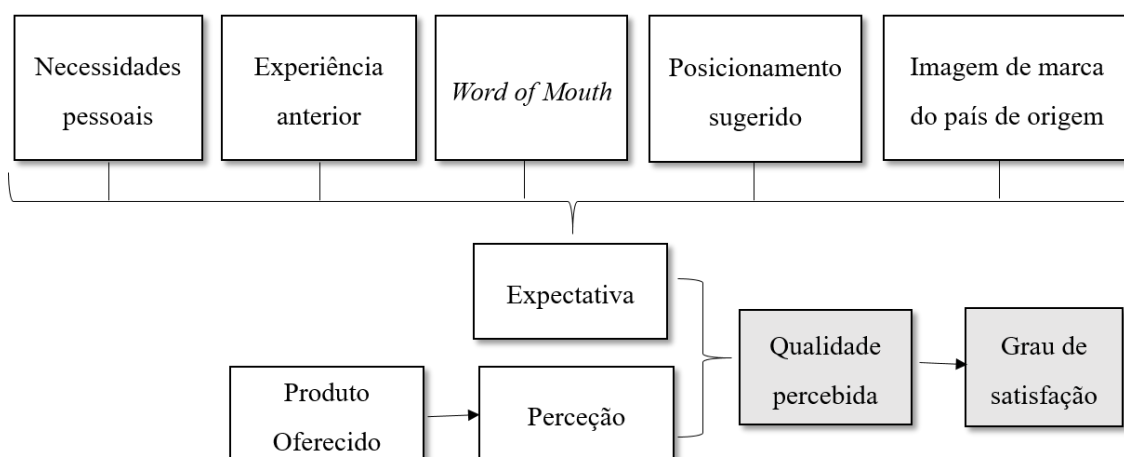
Cafferky (1999) afirma que “se o desempenho exceder as expectativas, o consumidor fica satisfeito e retornará posteriormente, além de divulgar aos outros sobre as suas boas experiências”.

Kotler e Armstrong (2013) afirmam que a chave para construir relações duradouras com os clientes é a criação de valor e satisfação, porque são os clientes satisfeitos que têm maior probabilidade de se tornarem leais, tornando-se assim mais lucrativos para a empresa.

Lovelock e Wirtz (2001) explicam que se o serviço que o cliente recebe for acima das suas expectativas, o cliente ficará com o grau de satisfação elevado.

Na Figura 2.4, Marques (2012) demonstra como a satisfação é adquirida através da teoria das expectativas. Segundo Kotler, “se o desempenho percebido ficar aquém das expectativas criadas, o cliente fica insatisfeito; se corresponder às expectativas, fica satisfeito; se as exceder, o cliente fica encantado” (Marques, 2012:81).

Figura 2.4 - Satisfação explicada com base na teoria das expectativas

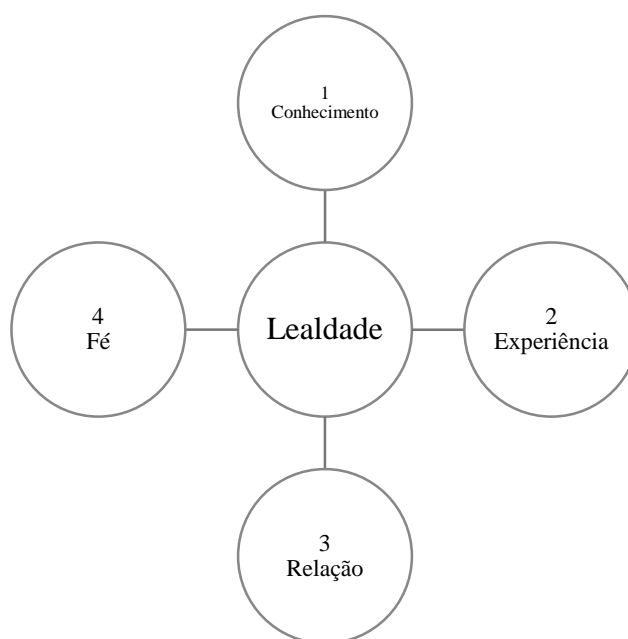


Fonte: Marques (2012:81)

Bogmann (2002) apoia que os objetivos do marketing sejam focados no cliente. O primeiro objetivo é obter um valor pleno de duração de cada cliente. O segundo é aumentar o valor de duração de cada cliente e manter essa duração crescente anualmente. Usar os lucros do êxito dos dois primeiros objetivos para financiar a conquista de novos clientes ao menor custo possível é o terceiro objetivo. Se estas metas forem alcançadas, o resultado a longo prazo será a sobrevivência e o crescimento rentável.

Marques (2012) indica que a obsessão pela fidelização dos clientes fez com que os diretores de marketing utilizassem as novas TI e adotassem práticas de marketing direto, data base marketing e cartões de fidelização, com o objetivo de satisfazer clientes e promover relações fortes e duradouras numa perspectiva individual e emocional. No entanto, ações isoladas deste género não são suficientes. “A verdadeira lealdade não pode ser comprada, tem que ser merecida, sendo construída através de um processo que envolve quatro etapas” representadas na Figura 2.5.

Figura 2.5 - Condições estruturantes da lealdade



Fonte: Marques (2012:64)

Relativo à Figura 2.5 (Marques, 2012): **Conhecimento:** para o cliente ser leal é necessário que este possua conhecimento sobre o produto e/ou marca; **Experiência:** se esta for positiva o suficiente, o cliente voltará a procurá-la; **Relação:** é necessário que haja proximidade entre a empresa e cliente; **Fé:** É necessário que o cliente acredite na marca e/ou produto.

Neste sentido, Pine e Gilmore (1999) defendem que numa economia da experiência, onde os consumidores procuram memórias efetivas, sensações, simbolismo, tudo aquilo que lhe permita criar uma experiência pessoal única e memorável, as organizações não podem competir apenas com base em preços baixos ou em produtos ou serviços que se tornaram *commodities* e são facilmente reproduzíveis (Tabela 2.5).

Tabela 2.4 - Evolução da Oferta Económica

Atividade económica	<i>Commodities</i>	Bens	Serviços	Sensações	Transformações
Economia	Agrária	Industrial	Serviços	Emoção	Transformações
Função económica	Extração	Fabricada	Entrega	Criação	Orientação
Natureza de	Fungível	Tangível	Intangível	Memorável	Duradoura

atividade					
Atributo principal	Natural	Padronizado	Personalizado	Pessoal	Individual
Método de Oferta	Stockado a granel	Stockado após produção	Prestação sob encomenda	Revelado durante a duração	Sustentado ao longo do tempo
Vendedor	Intermediário	Fabricante	Prestador	Gerador	Provocador
Comprador	Mercado	Cliente	Cliente	Visitante	Aspirante
Fatores de procura	Características	Aspetos	Benefícios	Sensações	Características pessoais

Fonte: Adaptado de Pine e Gilmore (1998:192)

Figura 2.6 - Pirâmide Económica



Fonte: Pine e Gilmore (1998:200)

Pine e Gilmore (1999) apresentam a evolução da pirâmide económica (Figura 2.7). Esta evolução termina nas Transformações e é nesta fase que se fazem algumas distinções:

- Enquanto as *commodities* são fungíveis, os bens tangíveis, os serviços intangíveis e as sensações memoráveis, as transformações são duradouras. É esta característica que os compradores procuram, com o objetivo de serem alguém/algo diferente. Sem uma mudança de atitude, desempenho, características ou outra dimensão fundamental, não ocorre nenhuma transformação. Estas transformações afetam o ser do próprio comprador;
- Enquanto as empresas podem armazenar *commodities*, bens após produção, prestam serviços sob encomenda e revelam a sensação durante um período de tempo, estas devem sustentar as transformações no tempo, se realmente mudarem o comprador.

Se esta mudança for apenas temporária e sustentada, então não existiu uma transformação, mas sim uma fugaz melhoria numa trajetória antiga;

- Enquanto as *commodities* são naturais, os bens padronizados e os serviços personalizados, as transformações são individuais. A atividade em si não existe fora das mudanças operadas em cada comprador, sendo sim a própria transformação. As sensações são algo ao qual uma pessoa reage e, desta forma, cria uma memória, mas as transformações vão além disso, na medida em que muda o ser do comprador, seja ele consumidor ou empresa. Da mesma maneira que uma sensação varia de pessoa para pessoa, as transformações também não podem ser iguais, ainda que seja adquirida pela mesma pessoa. Isto porque as transformações mudam as pessoas e, nesse contexto, na segunda tentativa a pessoa já não será a mesma.

“Quando a empresa orienta transformações, a sua atividade é o indivíduo” (Pine e Gilmore, 1999).

Gustafsson, Johnson e Roos (2005) defendem que existem três fatores que levam à fidelização do consumidor: **Satisfação do consumidor** – quando o consumidor fica satisfeito com a sua experiência; **Compromisso calculado** – decisão econômica e racional que pondera os custos e os benefícios; **Compromisso afetivo** – fatores emocionais, como a confiança e o relacionamento que existe entre a empresa e o consumidor.

2.4. Implementação do CRM em Organizações

A implementação de um sistema de CRM não possui uma metodologia geral, pois depende muito da organização em questão e da sua envolvente. Fatores como a atividade desenvolvida pela empresa, a relação com os seus clientes, mercado e fornecedores são variáveis inconstantes que tornam impossível a criação de uma solução universal, sendo que cada caso é particular. Desta forma, vários autores desenvolveram os seus modelos de forma a possibilitar a sua adaptação às empresas.

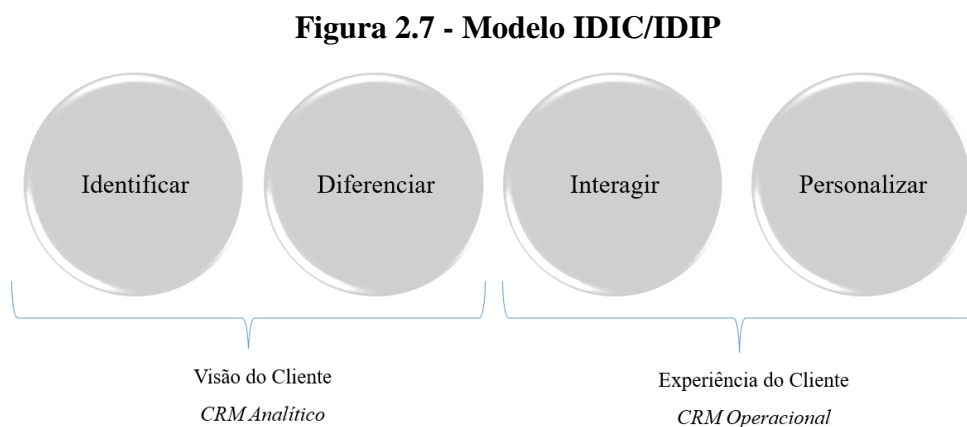
2.4.1. Modelos de implementação

Ao longo dos anos foram desenvolvidos vários modelos de CRM. Buttle (2009) apresenta cinco desses modelos:

- Modelo IDIC/IDIP;
- Modelo QCi;
- Modelo de Cadeia de Valor;
- Modelo dos Cinco Processos de Payne;
- Modelo de Competência de Gartner.

2.4.1.1. Modelo IDIC/IDIP

Este modelo foi desenvolvido por *Peppers e Rogers Consulting* e sugere que as empresas devem atuar em quatro fases para conseguir criar relações próximas de *one-to-one* com os clientes (Peppers e Rogers, 2011):



Fonte: Adaptado de Peppers e Rogers (2011:79)

Buttle e Maklan (2015) caracterizam os quatro passos do modelo de Peppers e Rogers como:

- **Identificar** quem são os clientes e criar um forte conhecimento sobre eles;
- **Diferenciar** os clientes para identificar os que possuem maior valor no momento e quais representam maior valor no futuro;
- **Interagir** com clientes para assegurar que existe conhecimento sobre as expectativas dos clientes e relação que os mesmos têm com outras marcas;

- **Customizar/Personalizar** a oferta e comunicação que garanta que as expectativas dos clientes são conhecidas.

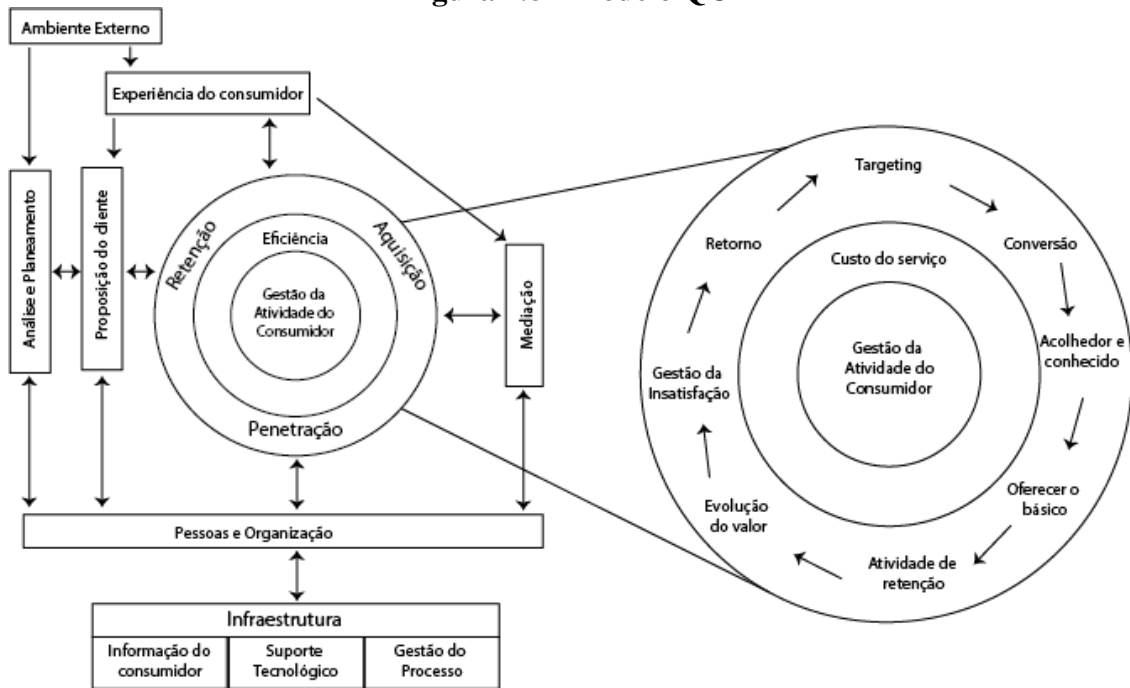
O primeiro passo é conhecer os seus consumidores individualmente, pois só é possível a criação de relações com indivíduos e não mercados, segmentos ou populações; desta forma, a empresa precisa de **identificar** quem são os seus consumidores e quais as suas características individuais, recolhendo a informação em base de dados, de maneira a facilitar as interações futuras; Após feita a identificação, a empresa deve **diferenciar** os seus clientes, segmentando-os, na medida em que estes têm diferentes necessidades e só desta forma será possível à empresa satisfazer as necessidades específicas de cada grupo de consumidores; Esta segmentação pode ainda ser feita através do valor de cada cliente, de modo a detetar aqueles que trazem maior rentabilidade para a empresa e com os quais se deve optar por uma maior personalização no tratamento, tentando evitar que estes abandonem a empresa; Esta diferenciação permite à empresa **interagir** de forma eficiente e eficaz com os seus clientes, indo ao encontro das suas expectativas, estabelecendo relações que gerem valor; Por fim, e tendo em conta todas as informações recolhidas, a empresa deve implementar diferentes estratégias de modo a tornar o tratamento dos clientes **customizado/personalizado** (Peppers e Rogers, 2004).

2.4.1.2. Modelo QCi

Buttle (2009) afirma que este é um modelo de gestão de clientes que omite a palavra "relacionamento" desenvolvido por Woodcock e Foss (2003). No coração deste modelo, estes últimos autores retratam uma série de atividades que é necessário que as empresas realizem, a fim de adquirir e reter clientes. Este modelo identifica as pessoas que executam processos e utilizam a tecnologia que os auxiliam nas suas atividades.

Yurtbay (2014) apresenta o modelo QCi, que se concentra mais em clientes, em vez de processo de CRM, permitindo às empresas maneiras de não perder clientes. QCI aponta três fatores importante na gestão de clientes: aquisição, manutenção e penetração, sendo que em cada uma das categorias existem sub estágios que permitem estratégia de implementação e possibilita às empresas descobrir formas de não perderem clientes.

Figura 2.8 - Modelo QCi

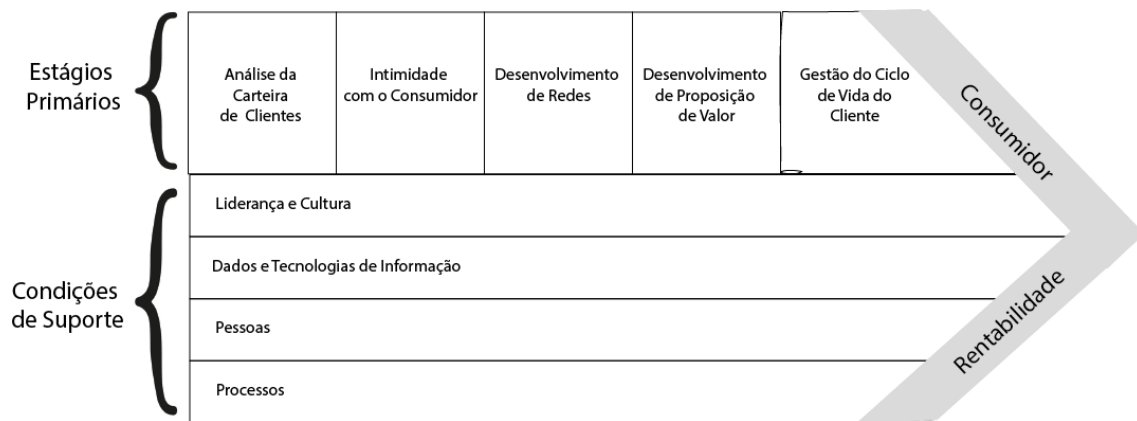


Fonte: Adaptado de Buttle (2009:19)

2.4.1.3. Modelo de Cadeia de Valor

Este modelo pertence a Francis Buttle e é composto por cinco fases primárias e quatro condições de apoio que levam ao objetivo de melhoria da rentabilidade do cliente; A primeira fase passa pela análise da carteira de clientes, intimidade com o mesmo, desenvolvimento de redes, desenvolvimento de proposição de valor e gestão do ciclo de vida do cliente; estas fases surgem em sequência para assegurar que a empresa, com o auxílio da sua rede de fornecedores, parceiros e funcionários consegue criar e fornecer propostas de valor que obtêm e retêm clientes rentáveis; A cultura, condições de apoio de liderança, dados, TIC, pessoas e processos permitem que a estratégia de CRM funcione de forma eficaz e eficiente (Buttle, 2011).

Figura 2.9 - Modelo Cadeia de Valor

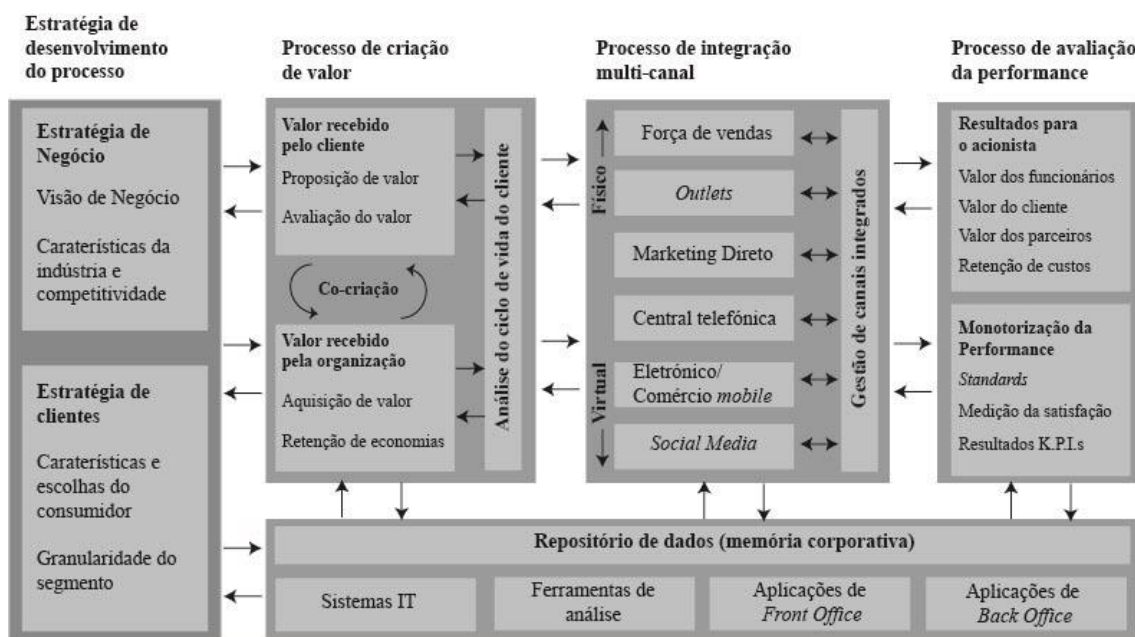


Fonte: Adaptado de Buttle (2009:20)

2.4.1.4. Modelo dos Cinco Processos de Payne

O modelo de 5 processo de CRM, desenvolvido por Payne e Frow identifica cinco principais processos em CRM: o processo **estratégico de desenvolvimento**, o processo de **criação de valor**, o processo de **integração multi-canal**, o processo de **avaliação do desempenho** e do processo de **gestão da informação**. Os dois primeiros processos representam o tipo estratégico de CRM, o processo de integração multi-canal representa CRM operacional e o processo de gestão de informações representa o CRM analítico (Buttle, 2011).

Figura 2.10 - Modelo de Payne e Frow



Fonte: Buttle (2011:21)

2.4.1.5. Modelo de Gartner

Este modelo (Figura 2.11) sugere que as empresas precisam de competências em oito áreas distintas de CRM para que sejam bem-sucedidas. Estas incluem a construção de uma visão de CRM, desenvolvimento de estratégias de CRM, criando experiências à medida dos clientes, colaboração intra e extra-organizacional, gestão de processos do ciclo de vida do cliente, gestão da informação, implementação de tecnologia e desenvolvimento de medidas indicadoras de sucesso ou fracasso do CRM (Buttle, 2009).

Figura 3.11 - Modelo de Gartner

1. Visão CRM: Liderança, Valor Social, Proposição de Valor	
2. Estratégia CRM: Objetivos, Segmentos, Interação Efetiva	
3. Experiência valorizada pelo cliente Compreender pedidos Monitorizar Expectativas Satisfação vs Competição Colaboração e Feedback	 4. Colaboração Organizacional Cultura e Estrutura Compreensão do Cliente Pessoas: Capacidades, Competências, Incentivos e Compensação Comunicações entre Colaboradores, Parceiros e Fornecedores
5. Processos CRM: Ciclo de Vida do Cliente, Gestão do Conhecimento	
6. Informação CRM: Dados, Análises, Visão através de canais	
7. Tecnologia CRM: Aplicações, Arquitetura, Infraestrutura	
8. Métricas CRM: Custo de serviço, Satisfação, Lealdade, Custos Sociais	

Fonte: Adaptado de Buttle (2015:22)

2.4.1.6. Metodologia de Winer

Winer (2001) levanta a questão do que é necessário os empresários saberem acerca dos seus clientes e de que forma essa informação atua para desenvolver uma perspetiva completa de CRM; desta forma, desenvolve um modelo de CRM, apresentado na Figura 2.12.

Figura 2.12 - Modelo de Winer



Fonte: Winer (2001:91)

O modelo de Winer (2001), representado na Figura 2.12, divide-se em sete fases distintas: criação de bases de dados; análise das bases de dados; seleção dos clientes; segmentação dos clientes; criação de programas de relacionamento; garantia da privacidade; e monitorização do processo de implementação.

A primeira fase consiste no desenvolvimento de uma **base de dados** sobre os clientes; esta deve incluir o histórico de clientes, os seus contactos, assim como as transações realizadas com os mesmos. Numa segunda instância será relevante **analisar a informação** presente na base de dados com o objetivo de segmentar e definir padrões de cliente. O terceiro momento passa pela **seleção dos clientes** com o intuito de uma posterior realização de campanhas de marketing, sendo que esta seleção deve focar os clientes mais rentáveis para a empresa. Na quarta fase é realizada uma **segmentação dos clientes** previamente selecionados de forma a adequar os a abordagem de comunicação com cada tipo de cliente. O quinto momento refere-se à **criação de programas de relacionamento** ou fidelização, sendo efetuada uma sistematização de pontos de contacto e formas de interação de forma a garantir a satisfação do cliente. Na sexta etapa, Winer destaca a importância da **garantia de privacidade** da informação

fornecida pelos clientes. Por fim, na sétima fase, o autor considera essencial o acompanhamento e **monitorização do processo de implementação** e funcionamento do próprio sistema CRM (Winer, 2001).

2.4.1.7. Modelo de Bose

Bose (2002) propõe um modelo composto por oito etapas: planeamento, pesquisa, análise dos sistemas, projeto, construção, implementação, manutenção/documentação e adaptação.

Na fase inicial de planeamento Bose (2002) propõe uma análise do negócio que passa pela verificação da rentabilidade da interação personalizada e do estudo de que forma os processos de negócio podem oferecer esse tipo de interação, retirando assim ilações de quais são os clientes com os quais a empresa deve manter um relacionamento personalizado e de que forma se pode realizar essa relação.

Segundo o mesmo autor, na fase de pesquisa é essencial que a empresa analise as suas necessidades, tendo em atenção a sua estrutura organizacional, cultura da empresa, vendedores, fornecedores, entre outros.

De acordo com o autor, esta fase juntamente com a fase de planeamento representam as etapas mais importantes. Aqui devem ser considerados diversos fatores com o objetivo de possibilitar interações com os clientes; tais como: 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.

2.4.1.8. Modelo de Sigala

O modelo proposto por Sigala (2005) tem valor estratégico e operacional, identificando as principais áreas de gestão, ao passo que os planos estratégicos e/ou mudança organizacional precisam de ser desenvolvidos e retrata as quais as ações táticas que a

estratégia deve abordar e incluir em cada área de gestão. Sigala (2005) afirma que a implementação de CRM exige uma abordagem de gestão coordenada e co alinhada entre as três áreas seguintes:

- Conhecimento de Gestão;
- Marketing Relacional (Interno e Externo);
- Gestão de Tecnologias de Informação e Comunicação.

2.4.2. Falhas frequentes

Uma empresa, no decurso da sua transformação para atuar com o CRM, enfrenta no mínimo três obstáculos, a resistência à mudança, a aprendizagem lenta do novo sistema e o esquecimento rápido da formação recebida. Esses obstáculos podem ser rapidamente superados se a empresa possuir um conjunto de ideias que orientam a sua atuação, articuladas por empregados que tenham um perfil adequado para essa função. Para tal, é necessário gerir a mudança que será concebida com a implementação do novo sistema (Munhoz, 2003).

Em muitos casos, a implementação do CRM foi operacionalizada recorrendo-se apenas a mudanças de caráter tecnológico. Para Catalyst (2001) esta interpretação resultou em fracasso em inúmeros casos, pois o CRM contempla outras dimensões, para além da tecnológica:

- Implementação de CRM **exige mudanças** a nível dos procedimentos, da filosofia organizacional e cultural (movendo a orientação centrada no produto, para uma orientação centrada no cliente);
- Exige que os **responsáveis** pela implementação sejam **multi-qualificados** (o processo requer profissionais com especializações em diferentes áreas e não com formação do tipo generalista);
- A procura crescente para **novos interfaces de contacto**;
- O ritmo de **desenvolvimento da tecnologia** ao nível da arquitetura, plataformas e comunicações móveis é tão grande, que implica que o processo de implementação se atualize a cada três meses.

Segundo Gummesson (2004) a estratégia de CRM deve considerar todos os relacionamentos que permeiam a rede de contacto de uma organização (cliente, fornecedor, executivos, intermediários, concorrentes, entre outros), evitando a decepção com os resultados do projeto. Só assim se confirma a amplitude própria do CRM.

2.4.3. Fatores de sucesso e insucesso

Silva e Alves (2001) referem sete fatores críticos de sucesso na execução de um projeto de CRM:

- Envolvimento e comprometimento da alta direção;
- Focalização nos processos em detrimento da tecnologia;
- Aplicação da tecnologia ideal para o negócio;
- Competência multidisciplinar da equipa de projeto;
- Acompanhamento de utilizadores (essencial para a viabilidade do novo sistema);
- Estratégia de *go live* (etapa a etapa);
- Consistência da integração do sistema.

Para que uma implementação de CRM atinja vantagens competitivas, é necessário que as empresas estudem quais as melhores práticas a adotar, entender como o CRM se insere no contexto da estratégia geral de negócios da empresa, avaliar as capacidades atuais de CRM, encontrar uma boa razão para a implementação de CRM, elaborar e executar um plano, no qual devem ser definidos os meios para alcançar o objetivo proposto e a forma de execução do plano (Piskar e Faganel, 2009).

Kostjohn, Johson e Paulen (2011) indicam que o sucesso de um sistema de CRM assenta em quatro pilares: ter as **peçoas certas** na organização envolvidas nos papéis certos no programa de CRM, implementação de processos internos **direcionados para o consumidor**, implementação do **suporte tecnológico adequado** e definição de **expectativas sobre o sucesso** e que tipo de esforço e custo são necessários para alcançá-lo.

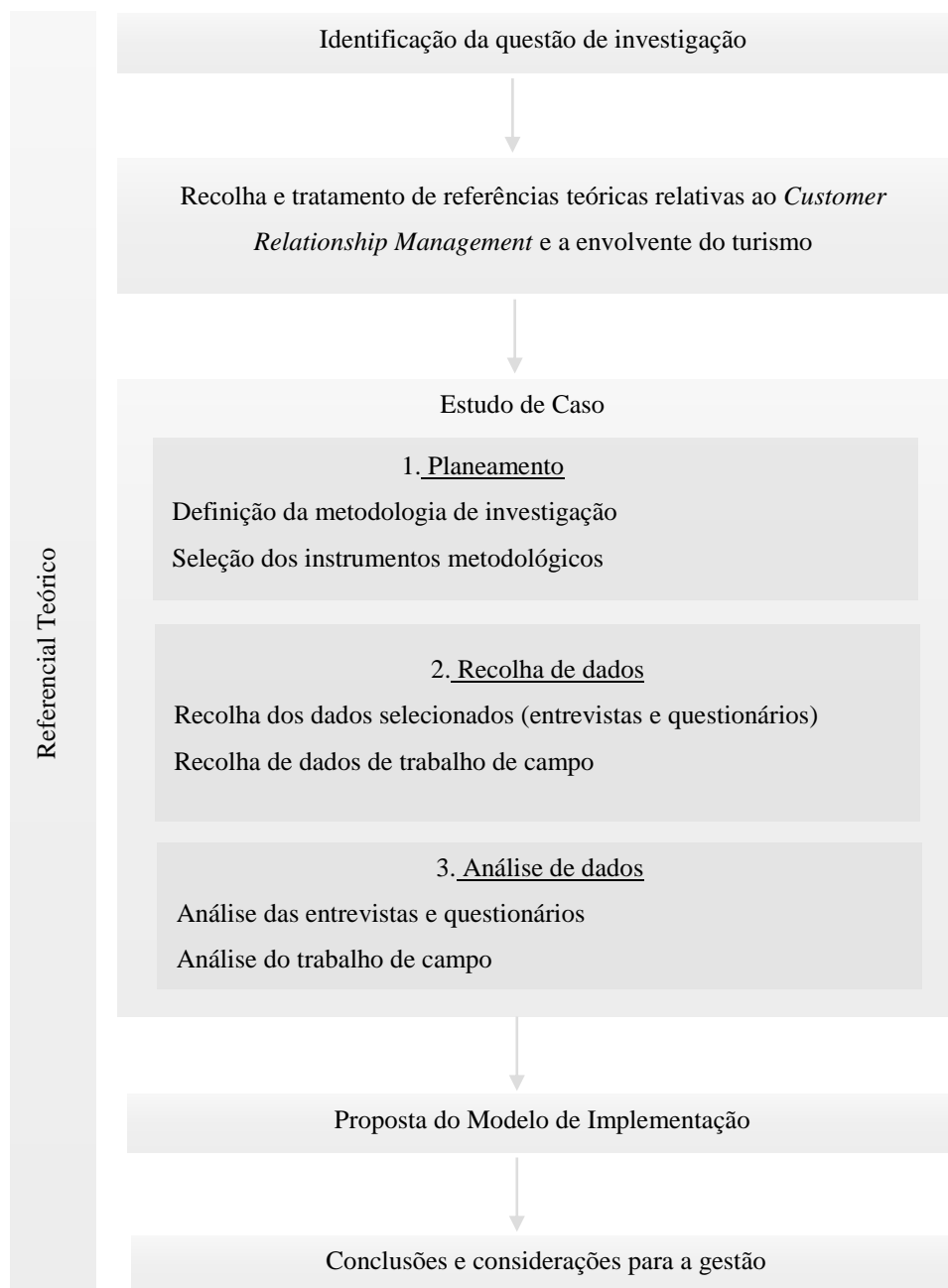
Chen e Popovich (2003) defendem que o sucesso de uma implementação de um sistema de CRM tem por base uma abordagem integrada e equilibrada em tecnologia, processos e pessoas.

Piskar e Faganel (2009) citam estudos realizados por Bohling et al., Osarenkhoe e Bennani e afirmam que os resultados mostram que a implementação de uma estratégia sustentável de CRM requer a aprovação e compromisso da gestão de topo, a comunicação cross-funcional sistemática e programas de formação de fidelização de clientes para todos os funcionários de natureza obrigatória.

III. METODOLOGIA

Neste capítulo pretende-se expor o caminho percorrido para o desenvolvimento do projeto proposto, isto é, serão descritos os métodos e processos utilizados para os objetivos fossem atingidos. Depois de definido o objetivo, procedeu-se à seleção da metodologia, sendo que as entrevistas e os questionários foram os métodos utilizados.

Figura 3.1 - Metodologia do Trabalho



Fonte: Elaboração Própria

3.1. Identificação do problema

Através de uma observação contínua foi possível concluir que a empresa, ainda muito recente, tem problemas de comunicação com os seus clientes e ainda em recolher dados e armazená-los para que, *a posteriori*, possam ser utilizados.

Este problema fez com que se comprovasse a necessidade de uma ferramenta que ajudasse a empresa a ultrapassar estas dificuldades. Surge então a oportunidade de desenvolver um sistema de CRM adequado à empresa para que esta consiga manter relações com os seus clientes e com os seus parceiros de negócios e que daí retire vantagens competitivas.

Numa perspetiva interna de negócio, quando foi iniciado o presente projeto não estavam definidos processos de atuação. A informação que permitia auxiliar as decisões era deficitária e não havia uma estratégia de prospeção de novos clientes. Esta aquisição de novos clientes era conseguida, na sua maioria, através de contactos pessoais.

Sendo a empresa uma agência de viagens sofre, na sua essência, com a concorrência de outras agências e ainda com plataformas *online* de reservas, como a *Booking*. Por esta razão, associada à evolução do comportamento do consumidor, das novas TIC e do turismo em si é imperativo às empresas deste setor utilizar ferramentas que as distingam umas das outras, criando assim diferenciação no serviço e, conseqüentemente, criando valor no cliente.

Este valor que o cliente afere vai fazer com que este crie laços com a empresa. No entanto, para que tal aconteça é necessário que a empresa comunique com ele de forma adequada, isto é, tratar o cliente como único, percebendo as suas necessidades e oferecendo o que ele procura. Foi neste sentido que a empresa criou ícones de estado de espírito que a ajuda a perceber o perfil do cliente e o que este pretende nas suas férias (Presente no Anexo 2).

De uma forma geral, o problema que motivou o início da investigação deste projeto foi a carência de volume de clientes e o armazenamento de dados dos clientes existentes, levando a uma dificuldade na comunicação com os mesmos, na medida em que existia pouca informação de cada um dos seus clientes.

Aliada à carência de informação dos clientes, a empresa apresentava dificuldade na organização da pouca informação que dispunha, seja interna ou externa.

Sendo uma empresa de cariz *online* e desenvolvida para um público jovem, a organização apresenta uma grande falha: a existência de um *website*.

Desta forma, através do auxílio do sistema de CRM será possível para a empresa armazenar e filtrar dados, conseguindo determinar o seu público-alvo assim como obter e complementar informações de clientes e possíveis clientes através do *website*.

3.2. Instrumento metodológico

A elaboração deste projeto teve por base duas fases distintas. A primeira fase passou por uma pesquisa bibliográfica que serviu de suporte para a elaboração da componente prática. Esta última constitui a segunda fase deste projeto.

Através de toda a componente bibliográfica, é possível compreender conceitos relevantes para o tema em estudo, permitindo assim um maior nível de conhecimento de toda a evolução do CRM e de toda a sua envolvente que serve de auxílio para uma melhor elaboração e compreensão da parte prática, que teve por base várias etapas. Inicialmente efetuou-se uma caracterização da empresa e do meio envolvente, análise dos modelos de CRM existente e escolha do mais adequado para a organização em causa. Definiram-se também quais os dados a recolher dos clientes e qual seria o melhor tipo de comunicação a aplicar. Toda esta informação foi efetuada de acordo com o mercado envolvente e *target* da empresa, de modo a atuar consoante os mesmos e obter os melhores resultados para a empresa.

Numa perspetiva mais específica foi efetuada uma pesquisa qualitativa com recurso a fontes primárias e secundárias com o objetivo de recolher informações pertinentes de toda a operação da empresa através de entrevistas à organização e de um questionário aos clientes.

As entrevistas foram efetuadas durante o mês de novembro de 2015 e foram divididas em dois tipos. Uma das entrevistas foi direcionada à administração da empresa (Anexo 3) com o objetivo de perceber quais as estratégias já definidas, visando conseguir adaptar ao plano proposto as necessidades reais da empresa. As outras entrevistas foram aplicadas aos vários departamentos (Comercial, Comunicação e Marketing, Design e TIC) (Anexo 4) com a finalidade de perceber quais são os procedimentos atuais, detetar possíveis dificuldades sentidas, assim como fomentar possíveis soluções com o propósito de envolver a equipa no projeto em causa.

Após a realização das entrevistas, a autora optou por efetuar questionários aos clientes da empresa (Anexo 5), de modo a perceber o outro lado da relação. Desta forma, foi elaborado um questionário a 49 clientes (dos quais 40 foram respondidos), dividido em três blocos com um total de vinte e sete perguntas, em que dezassete são dicotómicas, quatro de escolha múltipla e seis de resposta aberta. O primeiro bloco continha as

informações gerais dos clientes e era constituído por cinco questões; o segundo bloco continha catorze questões e abordava o serviço prestado pela organização e o terceiro e último bloco relativo à divulgação da HOO!! englobava oito questões.

Nas questões de escolha múltipla, o questionário utilizou uma escala ordinal do tipo Likert, com cinco pontos. Cada item do questionário correspondeu a uma proposição onde o sujeito indicou seu grau de concordância, conforme descrito a seguir: 1 - Muito Mau; 2 – Mau; 3 – Razoável; 4 – Bom; 5 - Muito Bom.

A escolha da escala de Likert foi baseada no facto de que esta pode ser tratada como escala intervalar e que segundo Kerlinger (1964) é considerada um tipo específico de escala ordinal, cujos pontos podem ser considerados intervalares.

A utilização de escalas faz despoletar um problema: não se sabe *a priori* a quantidade da diferença entre dois itens consecutivos, o que impossibilita a utilização de cálculos estatísticos como a média, limitando-se assim à moda e à mediana. Para contornar este problema, (Abell e Tuckey, 1970) afirmam que a atribuição de valores numéricos às categorias de uma escala ordinal permite que estes sejam tratados como uma escala intervalar e, deste modo, torna-se possível aplicar todas as operações estatísticas na análise dos resultados obtidos.

A escolha recaiu sobre o método de questionário para fazer uma análise quantitativa. No entanto, para aferir respostas de uma forma mais precisa, optou-se por acrescentar algumas questões abertas, realizando-se uma análise qualitativa. Este questionário foi submetido *a priori* à revisão de uma especialista da área que fez pequenas sugestões de melhoria e, de seguida, foi realizado um pré-teste de 15 a 16 de janeiro de 2016 a quatro indivíduos do público-alvo.

A empresa enviou o questionário para os seus clientes através de *e-mail* presente na sua base de dados, referindo o seu anonimato e agradecendo participação dos mesmos.

A recolha de dados foi efetuada através do *Google Drive* e analisados *a posteriori* pelo programa estatístico *IBM SPSS Statistics 23*.

Após esta análise, efetuou-se um estudo de qual o melhor modelo a aplicar na empresa, assim como quais as melhores opções para fidelizar clientes e comunicar com eles. Para tal, foram determinadas possíveis causas do problema da organização às quais foram selecionados alguns caminhos a seguir. Foi então elaborado um plano de ação onde

engloba essas causas e as respectivas ações a tomar. Toda a análise efetuada teve por base uma observação contínua por parte da autora no local e com o auxílio das informações retiradas das entrevistas à organização e dos questionários aos clientes.

Numa fase final foi feita uma proposta de implementação de um sistema de CRM, assim como as suas fases de implementação, cuidados a ter em atenção e quais as recomendações futuras de melhoramento do mesmo.

IV. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

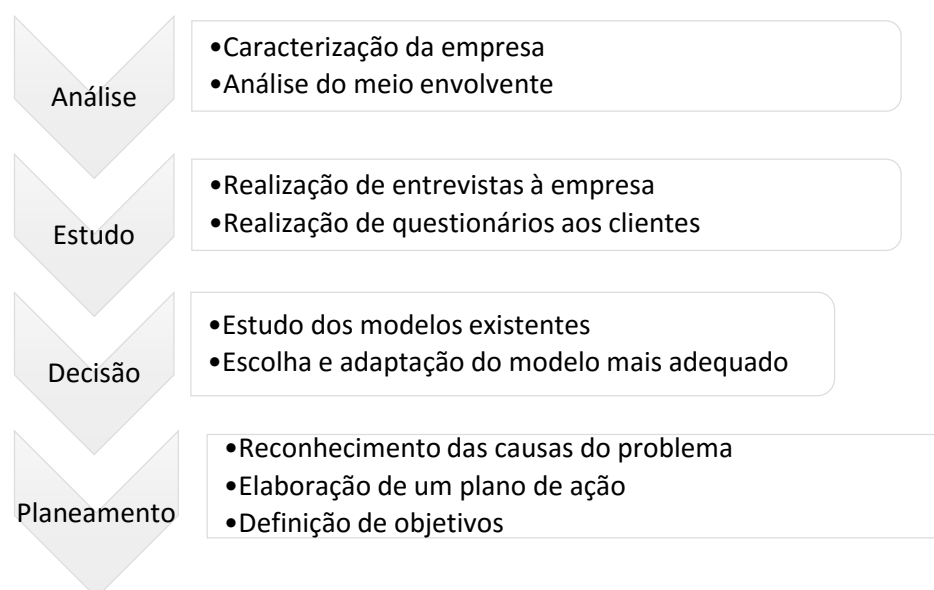
Neste capítulo será caracterizada a empresa em estudo assim como a sua envolvente. Serão analisados os resultados obtidos no âmbito da aplicação das entrevistas e questionários, assim como a respetiva análise. Por fim, serão apresentadas as considerações para a gestão.

Silva e Alves (2001) identificam quatro etapas num projeto de CRM:

- Definição do modelo de relacionamento (definição do modo como o cliente será tratado, que eventos de relacionamento e plano de comunicação serão utilizados, posicionamento, a segmentação e plano de marketing da empresa);
- Redesenho dos processos de atendimento ao cliente (determinação dos processos de atendimento desde o pedido do cliente até ao fluxo de informação do mesmo internamente);
- Seleção da solução de informação (escolha do *software*, modelo de relacionamento e posterior *hardware*);
- Implementação do CRM (envolve enfrentar obstáculos como a resistência organizada à mudança de cultura, a aprendizagem lenta e o esquecimento rápido (não consolidando a nova cultura)).

Piskar e Faganel (2009) afirmam que a implementação de CRM começa com a decisão estratégica de mudar ou melhorar os processos de negócio da organização e investir num sistema de informação desenvolvido. Para tal, referem que o gestor do projeto tem que conhecer o ambiente externo (tais como os seus clientes, procura, antecipações, oportunidades e ameaças no mercado) e o ambiente interno como os pontos fortes e fracos da organização.

Figura 3.2 - Fases de Implementação do Sistema de CRM



Fonte: Elaboração Própria

4.1 Caracterização da empresa

A HOO!! é uma marca assente numa sociedade por quotas, com atuação na área de turismo/lazer e organização de eventos. Tem sede na cidade de Guimarães e dedica-se a vendas de pacotes de férias personalizados e especializados para grupos e programas de férias privados, atuando ainda na organização e/ou promoção de eventos. Esta é uma empresa *start up* que, segundo Hermanson (2012), é uma empresa de pequeno porte, recém-criada ou ainda em fase de constituição, com atividades ligadas à pesquisa e desenvolvimento de ideias inovadoras, cujos custos de manutenção sejam baixos e ofereçam a possibilidade de rápida e consistente geração de lucros. Uma *start up* consiste numa empresa nova, de carácter inovador, normalmente criada por jovens e que aposta na criação de projetos promissores (Barroca, 2012).

A HOO!! com apenas 8 colaboradores é ainda considerada como uma Pequena e Média Empresa (PME) que, de acordo com o Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro apresenta as características da Tabela 3.1:

Tabela 3.1 - Definição de PME

Dimensão	Nº de Efetivos	Volume de Negócios ou Balanço Total
PME	<250	<= 50 Milhões de € (VN) ou <= 430

		Milhões de € (BT)
Micro	<10	<= 2 Milhões de €
Pequena	<50	<= 10 Milhões de €
Média	As PME que não forem micro ou pequenas empresas	

Sendo que: Valores finais de dimensão = Valores da empresa como autónoma + Valores do relacionamento relevante com outras empresas (quando existente)

Fonte: IAPMEI

As PME têm um peso representativo em Portugal, visto que, em 2014, registaram um total de 99,9% do número de empresas existentes, 80,5% do pessoal ao serviço e 58,8% do volume de negócios, de acordo com o Anuário Estatístico de 2014 do Instituto Nacional de Estatística. O conjunto das micro, pequenas e médias empresas, representam, dentro do setor do turismo, também 99,9%, com um volume de negócios de 56,8% e 73,1% de pessoal ao serviço (Banco de Portugal, 2014). A mesma fonte indica que dentro das atividade recreativas e culturais¹, estas representam igualmente 99,9% das empresas existentes na área do turismo, retratando 83,9 do volume de negócios e 86,3% de pessoal ao serviço.

Pedron, Monteiro e Marques (2012) citam Caldeira (1998) e Caldeira e Ward (2002), e indicam que existem algumas características das PME que devem ser consideradas na adoção de tecnologia:

- Ao dispor de **poucos recursos financeiros**, as PME têm uma limitação de liberdade de escolha de ferramentas informáticas, de recrutamento e de seleção. Por vezes, não conseguem recorrer a consultoria especializada, que poderia ser um auxílio para a otimização dos seus processos internos e atenuar os pontos de resistência à mudança;
- Os seus **recursos humanos têm poucos conhecimentos** em TI, conhecimentos técnicos e falta de qualificação;
- Possuem **poucos conhecimentos de gestão**, tornando fracas as capacidades administrativas dos gestores, sendo que estes estão envolvidos em todos os

¹ “Atividades recreativas e culturais: compreende, por exemplo, as agências de viagem, operadores turísticos, museus e monumentos históricos, marinas e animação turística” (Banco de Portugal, 2014)

processos da organização e o *Chief Executive Officer* (CEO) desempenha um papel dominante;

- Ao desempenhar várias funções em simultâneo, a gestão da organização tem pouco tempo para se concentrar no **planeamento estratégico**, ao qual dão **pouca importância**;
- A **estrutura hierárquica é simples e pouco formal**, permitindo assim estabelecer uma relação próxima com o CEO. Os gestores, em muitos casos, têm pouca confiança nos colaboradores para partilhar com eles os seus projetos de gestão e de inovação para a empresa;
- Os **processos internos** são muito mais **simples** que os das grandes organizações.
- Existe, geralmente, uma **relação informal entre as PME e os seus stakeholders**. Desta forma, a sua principal vantagem competitiva é oferecer produtos ou serviços bastante especializados, o que as maiores empresas têm dificuldade em fazer;
- Possuem uma **estrutura maioritariamente familiar** e são geridas pelos proprietários.

A atividade da organização em estudo envolve a organização de viagens, sendo assim denominada por agência de viagens que se caracteriza por um “estabelecimento cuja atividade principal compreende a organização e venda de viagens, de percursos turísticos, a reserva de serviços em estabelecimentos hoteleiros e outros empreendimentos turísticos, iniciativas ou projetos declarados de interesse para o turismo, a reserva de lugares em qualquer meio de transporte, a representação de outras agências de viagens e turismo ou de operadores turísticos nacionais e estrangeiros” (Instituto Nacional de Estatística, 2015a, p. 155).

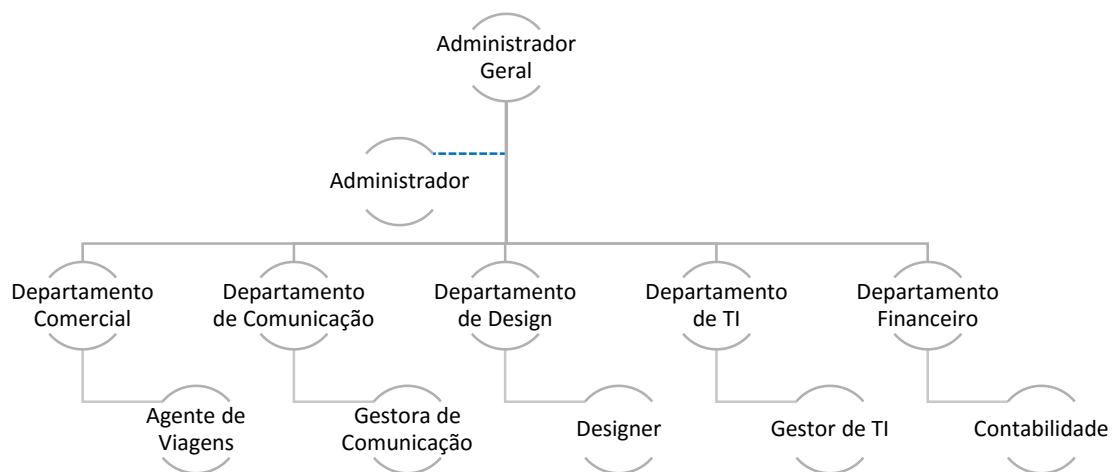
4.1.1 Organograma

A empresa está dividida hierarquicamente em cinco departamentos distintos para além da Administração Geral (Figura 3.3):

- Departamento comercial: responsável pelas vendas e contacto direto com o cliente;

- Departamento de comunicação: responsável por campanhas de Marketing e publicação de conteúdos nas redes sociais;
- Departamento de *design*: responsável pelo desenvolvimento de conteúdos artísticos da marca;
- Departamento de TI: responsável pelo desenvolvimento e execução de projetos e aplicações;
- Departamento financeiro: assumido pela administração geral e responsável pelo tratamento de todos os dados financeiros.

Figura 4 - Organograma da organização



Fonte: Elaboração Própria

4.1.2 Missão

A HOO!! define a sua missão como: Prestar um serviço irreverente, proporcionando experiências únicas através da personalização de cada viagem à medida do cliente.

4.1.3 Visão

Já como visão, a mesma empresa ambiciona tornar-se numa referência na forma de promover o turismo, indo ao encontro do estilo de vida do cliente e criar uma relação de empatia e identificação com a marca que ultrapasse as fronteiras do turismo.

4.1.4 Valores

A empresa define como os seus principais valores:

- Empatia;
- Inovação/Diferenciação;
- Confiança;
- Personalização.

4.1.5 Posicionamento

Saias (2007) afirma que o posicionamento é essencial para que seja possível definir estratégias sólidas nos seus fundamentos e estrutura, sendo importante que este seja claro para a empresa e percebido como tal pelos clientes.

O posicionamento da HOO!! assenta na estratégia de diferenciação (Porter *in* Lindon et al. (2004)), quando se propõe a elaborar diferentes tipos de pacotes direcionados a públicos específicos:

- *Me and My Crew* – destinado a viagens de grupos, despedidas de solteiro, viagens de finalistas, entre outros;
- *Community Vacations* - viagens de grupos de maior dimensão, de inscrição aberta e em espírito de comunidade com outros viajantes;
- *Single Private Holidays* – viagens de pequenos grupos ou casais elaborados à medida de cada um;
- *Special HOO!! Events* - eventos de maior dimensão, de carácter cultural ou desportivo, tendo como objetivo a divulgação e interação entre comunidade HOO!!;
- *Private Events* - eventos privados temáticos, que poderão ser à medida do cliente ou assente em modelos já pré-definidos pela empresa. Estes eventos são

direcionados tanto para grupos privados como para empresas, tendo formatos específicos para cada um destes grupos.

A estratégia de diferenciação pressupõe que a empresa ofereça um produto ou serviço que seja considerado único pelos seus clientes reconhecendo que as suas características o distinguem daqueles oferecidos pela concorrência (Carneiro, Cavalcanti e Silva, 1997).

Saias (2007) refere alguns exemplos de diferenciação:

- Tornar o intangível tangível;
- Personalização do serviço;
- Aumento do valor acrescentado para os clientes;
- Mecanismos de controlo de qualidade;
- Coincidência entre expectativas e nível de qualidade real do serviço.

Desta forma, todos os programas ou serviços HOO!! possuem um cunho ou assinatura própria e distinguem-se pela qualidade e carácter personalizado, remetendo assim para uma outra estratégia de especialização defendida por Porter (Lindon et al., 2004) no concerne ao segmento.

Atualmente a organização tem como política a personalização do serviço para conseguir criar valor acrescentado junto dos clientes. No entanto, está em desenvolvimento a estratégia de “tornar o intangível tangível”, na medida em que pretendem utilizar a mascote, no sentido de personificar a marca, criando assim uma proximidade com o cliente.

4.1.6 Distribuição

Devido à fase embrionária em que a empresa se encontra, esta não possui um espaço físico de venda ao público, tendo como objetivo futuro vincar a sua presença no canal *online*. No entanto, apesar de ainda não ter disponível um *website*, a empresa marca presença nas redes sociais onde, no momento, assentam as principais ações de marketing.

Nos Anexo 6 pode-se observar a presença da empresa no *Facebook*, através de algumas campanhas específicas. A organização publica no *Facebook* fotografias e vídeos de presenças em eventos e divulga campanhas desenvolvidas em determinadas ocasiões como festivais, épocas festivas e concursos.

4.1.7 Segmentação

A empresa define o *target* pretendido como sendo composto por indivíduos de faixa etária jovem e jovem adulta com idades compreendidas entre os 18 e os 44 anos. Estes apresentariam várias nacionalidades, sendo que o principal mercado emissor se prevê ser o europeu, com turistas de Espanha, Alemanha, Holanda e França a assumirem principal destaque, bem como os novos mercados emergentes, como o Asiático, Russo e Brasileiro. A classe social abrange a classe média e média alta com grau de instrução elevado e familiarizados com as novas tecnologias e compras *online*.

A determinação deste *target* advém do conceito da empresa relacionado com as novas tecnologias e com um público mais jovem e dinâmico. Devido à falta de componentes tecnológicas (*website*, maior divulgação nas redes sociais, entre outros), a empresa não está a conseguir operar com esse *target* pré-definido. No entanto, com o auxílio do sistema de CRM a empresa poderá ter a possibilidade de conhecer melhor quem a procura e assim definir o seu *target* real.

Saias (2007) afirma que a diferenciação dos serviços está maioritariamente associada a custos elevados, daí as empresas que optam por estratégias de diferenciação determinem o seu público-alvo que dê valor às diferenças que a empresa proporciona e que esteja disposto a pagar pelo serviço prestado e que o escolham pelas características únicas que apresenta.

4.1.8 Estratégia Comercial

Com base *target* definido anteriormente, a empresa criou a HOO!!, uma marca assente numa sociedade por quotas, com atuação na área de turismo/lazer e organização de eventos. Tem sede na cidade de Guimarães e dedica-se a vendas de pacotes de férias personalizados e especializados para grupos e programas de férias privados, atuando ainda na organização e/ou promoção de eventos. Esta opera como um guia de promoção

turística e cultural, com capacidade para planear as férias do consumidor e com uma área específica de “cartaz cultural” com objetivo de promoção de eventos e oferta cultural local. Conta ainda com uma forte componente de *branding* e *e-comunicação* direcionada ao público-alvo pretendido.

Tem por objetivo, numa primeira fase, promover Portugal como destino de eleição e numa segunda fase alargar a sua oferta para o Turismo Internacional.

Com a implementação do sistema de CRM, a empresa terá mais facilidade na potencialização do que acredita ser o seu principal fator crítico de sucesso. A empresa acredita que este não está apenas assente na relação com o cliente mas sim, fundamentalmente, na relação com os parceiros de negócios pois acredita que em conjunto conseguem fornecer o melhor serviço, revolucionando a forma de consumir turismo em todas as suas vertentes.

4.1.9 Estratégia de Comunicação

O lançamento da marca, bem como o leque de serviços disponíveis está dividido em duas fases. Numa primeira fase, e com recurso a ferramentas digitais, existe o objetivo de um *website* ladeado e suportado pelas redes sociais, de carácter informativo e de contacto, sendo que, as marcações serão feitas apenas mediante contacto por *e-mail* e/ou telefone. Numa segunda fase serão adicionadas as funções mais complexas e interativas ao *site* e aplicação (*App*), que permitirão aos utilizadores ter os mesmos serviços e experiência de uma forma automatizada.

De forma a criar uma empatia especial com o público alvo/*target* foi criada uma mascote HOO!!: um macaco que incorpora todos os valores e visão da marca, agindo de acordo com os mesmos, personificando-a e assumindo uma relação pessoal e direta com os utilizadores. A organização já fez algumas campanhas utilizando a mascote em alguns festivais, de modo a promover a empresa (vide Anexo 6)

O lema da marca é dar resposta às diferentes necessidades e vontades de todas as fases da vida dos consumidores. Assim sendo foi estabelecido como mote de lançamento para qualquer experiência a expressão/questão: “What Are You Up For?”

4.1.10 Produto

Para ajudar o utilizador a filtrar as opções para a sua resposta à pergunta acima referida, a oferta foi organizada por *Up For's*/Modos de experiência, apresentados na Tabela 3.2.

Tabela 3.2 - Up For's

	NatureJam Para tirar o maior proveito da natureza e do seu meio ambiente, desfrutando de tudo aquilo que de melhor ela tem para nos oferecer de forma única, relaxada e consciente.
	Ready, Set, Go Para quem não quer estar parado, não gosta de férias debaixo da palhota e quer uma dose de ação à sua medida.
	The Finest Escolhas requintadas para dares um brilho às tuas férias.
	MusicArt Para aqueles que sentem que têm um Picasso ou um Jimmy Hendrix dentro de si.
	Then&Now Para experimentares e sentires as verdadeiras tradições, culturas e histórias dos locais que visitas.
	Coupling Para ser vivido a dois (In Love Optional).
	Urban Syndrome Para quem gosta de ritmo urbano, detesta estar parado e quer ter sempre o que fazer.
	Body&Soul Para tratar o corpo ao mesmo tempo que rejuvenesce a mente, “Corpo Sano, Mente Sana”.
	W.T.F. What The F*ck! No limits experiences / Experiências sem limite.

Fonte: Elaboração Própria

A empresa em causa definiu várias tipologias de viagem (*Up's Fors*) com o intuito de facilitar a pesquisa e posterior escolha da viagem a realizar pelo potencial consumidor. Com a mesma finalidade, a organização desenvolveu macacos em diferentes estados de espírito que vão ao encontro dos *Up For's* acima referidos (vide Anexo 2)

Desta forma, para além de tornar a marcação da reserva interativa para o cliente, a empresa consegue facilmente traçar o perfil dos seus consumidores, na medida em que este irá selecionar o *Up For* com que mais se identifica no momento e quais seriam as intenções de viagens futuras. Assim, a empresa com o auxílio do CRM poderá adotar

uma estratégia de *cross-selling*, uma vez que, conhecendo as preferências dos consumidores, consegue adaptar a oferta às necessidades individuais dos clientes.

4.1.11 A Concorrência

O INE refere que 5,6% das deslocações turísticas realizadas foram através da utilização de agências de viagens ou operadores turísticos (aumento de 1,2 p.p. face ao ano anterior). Dentro do país esta opção aplicou-se a 2,8% destas viagens, enquanto nas deslocações para o estrangeiro a escolha ascendeu a 33,5% (Instituto Nacional de Estatística, 2015a).

Através do acesso ao Registo Nacional de Agentes de Viagem e Turismo (RNAVT), foi possível detetar que existem, registadas, 1730 agências de viagens no país das quais 12 se encontram em Guimarães (incluindo a HOO!! – designada por *Tourmakers*, Eventos e Turismo Lda.).

Dados do Banco de Portugal (2014) informam que a CAE 79110 – Atividades das agências de viagem se destaca no grupo das “Atividades recreativas e culturais”² representando 64% do volume de negócios do respetivo segmento de atividade económica.

Segundo a mesma fonte (2014), o peso do setor do turismo tem vindo a aumentar. Em 2013 este setor compreendia cerca de 49 mil empresas em Portugal, representando assim 13% do agregado das Sociedades Não Financeiras (SNF), 5% do seu volume de negócios e 10% do número de pessoas ao serviço (Tabela 3.3).

Tabela 3.3 - Peso do setor do Turismo nas SNF (2003 e 2013)

	<i>Número de Empresas</i>		<i>Volume de Negócios</i>		<i>Número de pessoas ao serviço</i>	
	2003	2013	2003	2013	2003	2013
<i>Setor do Turismo</i>	12,5%	12,8%	4,4%	5,4%	8,1%	9,6%
<i>Atividades recreativas e culturais</i>	0,9%	1,4%	0,9%	0,8%	0,6%	0,8%

Fonte: Adaptado de Banco de Portugal (2014)

² “Atividades recreativas e culturais: compreende, por exemplo, as agências de viagem, operadores turísticos, museus e monumentos históricos, marinas e animação turística” (Banco de Portugal, 2014)

Desta forma, consegue-se perceber que este é um setor competitivo, o que faz com que seja necessário que as empresas se diferenciem umas das outras para conseguirem atingir os seus objetivos financeiros.

4.1.12 Análise SWOT

Tabela 3.4 - Análise SWOT da organização

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Soluções integradas; • <i>Staff</i> altamente qualificado; • Baixos custos operacionais; • Estratégia “<i>Branding Focus</i>”; 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de notoriedade prévia; • Falta de estrutura de supervisão e apoio aos colaboradores;
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do mercado turístico alemão • Aumento do poder de compra do turista brasileiro (facilidade linguística) e consequente aumento do número de <i>tours</i> e viagens associados; • Ponto de entrada na Europa; • Abertura do mercado asiático e seu potencial de compra; • Nova visibilidade de Portugal no Panorama turístico mundial (capitais europeias da cultura, Patrimónios naturais da UNESCO); • Mercado do turismo via web em crescimento; • Alargamento do espectro dos utilizadores e do número de nichos associados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quebra alargada do consumo turístico mundial; • Vasto leque de concorrência indireta direcionada; • Evolução constante da concorrência (diluição das características diferenciadoras).

Fonte: Elaboração Própria

Devido ao facto de ser uma empresa recente, esta sofre por falta de notoriedade e por falta de procedimentos no auxílio aos colaboradores. Operando numa indústria muito competitiva, a organização depara-se com vários tipos de concorrência e até com uma quebra do consumo turístico mundial. No entanto, para atenuar estas dificuldades, a organização apostou num *staff* qualificado com uma estratégia de *branding focus* de forma a conseguir aproveitar da melhor maneira as oportunidades referidas na Tabela 3.4.

4.1.13 Origens do Problema

Uma das principais origens do problema identificado é o facto de a empresa ser muito recente, o que faz com que a retenção de clientes seja mais demorada. Este facto deve-se também à **falta de procedimentos** na empresa que permitam uma comunicação equitativa entre colaboradores e clientes.

A escassa recolha de dados sobre os seus clientes apresenta-se como sendo uma outra causa. Atualmente a empresa apenas recolhe dados identificativos básicos (nome, telefone e *e-mail*). Esta ação faz com que a empresa tenha dificuldades em definir os diferentes segmentos de mercado, tendo como consequência não conseguir delinear uma estratégia coesa para cada um desses segmentos.

Sendo um setor com concorrência elevada, a empresa deve diferenciar-se de alguma forma. De facto, já o faz através da sua mascote, transmitindo uma imagem irreverente direcionada ao público jovem. Esta mascote (Presente no Anexo 6) representa a empresa através de um macaco com o objetivo de personificar a marca. Desta forma, a empresa pretende diferenciar-se tornando o contacto com o cliente mais pessoal. No entanto, apesar de possuir os recursos, a empresa ainda não está a fazê-lo em pleno. A utilização da mascote na comunicação com o cliente apenas foi feita através de fotos em alguns eventos.

Porém, a diferenciação parte do ambiente interno da organização e a empresa revela ter alguma dificuldade em comunicar internamente.

4.2 Análise dos resultados

4.2.1 Entrevistas à Administração e Departamentos

Foram realizadas entrevistas estruturadas à administração, departamentos comercial, comunicação, *design* e informático, durante o mês de novembro de 2015.

Nesta fase foram elaborados dois tipos de entrevistas. Um tipo direcionado à administração geral com o intuito de perceber quais as estratégias já definidas, com o objetivo conseguir adaptar ao plano proposto às necessidades reais da empresa. As outras entrevistas foram aplicadas aos vários departamentos com a finalidade de perceber quais são os procedimentos atuais, detetar possíveis dificuldades sentidas,

assim como fomentar possíveis soluções com o propósito de envolver a equipa no projeto em causa.

Questionada acerca do papel do cliente na empresa, a administração afirma que este assume papel principal, fonte de informação e alvo de intenções. Admite ainda que a estratégia da empresa prende-se com as intenções e estilo de vida dos seus clientes e da forma como evoluem ao longo da vida ou de geração para geração e ambicionam fazer parte do seu futuro proporcionando-lhes experiências marcantes, criando assim uma relação duradoura. Ambicionam tornar-se numa referência na forma de promover o turismo, indo ao encontro do estilo de vida do cliente e criar uma relação de empatia e identificação com a marca que ultrapasse as fronteiras do turismo.

Visto que os dados recolhidos dos clientes são ainda escassos (dados pessoais e feedback de retorno), a empresa pretende que com o auxílio do sistema de CRM consiga otimizar a base de dados de clientes e parceiros assim como otimizar da receção de todos os intervenientes, incluindo colaboradores internos. Pretendem conseguir recolher informação e posterior análise de modo a dar uma resposta mais direcionada e eficaz aos seus clientes. Desta forma, a organização pretende tornar-se mais eficiente, assertiva e diferenciadora.

No entanto, apesar de terem como objetivo a melhoria de recolha de dados para uma melhor adaptação aos seus clientes, informam que o contacto que têm com mesmos é maioritariamente por telefone, *e-mail* e redes sociais.

Na entrevista aos departamentos, foi levantada a questão das principais falhas que a empresa apresenta e posteriormente uma possível solução para as mesmas. De uma forma geral, todos os departamentos apontam como principal falha a **falta de um *website***, onde a empresa possa divulgar os seus serviços de forma clara e conseguir criar uma interação mais eficiente com os seus clientes, dando assim sustentabilidade à marca. A solução que aplicaria seria o desenvolvimento do *website* com uma estrutura e organização prática onde fosse possível criar uma interação positiva e eficiente com o cliente.

Para além desta falha, o departamento de *design* afirma que a empresa deve **melhorar a definição do seu público-alvo, determinar os mercados** onde pode vir a ser **mais eficiente** e apostar na **divulgação a empresa**. Apresenta como soluções a análise do mercado para determinação do seu *target*, a combinação de necessidades dos clientes

com os objetivos da empresa e uma prestação de serviço mais personalizado onde o cliente sinta uma relação de proximidade e confiança com a empresa.

O departamento de TIC aponta também que a empresa apresenta alguma **falta de organização da informação**. A solução recai sobre o auxílio de um CRM na medida em que este melhorasse a comunicação entre membros da equipa e obtenção de informação.

A administração afirma que o contacto pós-venda faz parte da estratégia de fidelização da empresa, sendo que atualmente o fazem de forma mais direta e pessoal, tendo como objetivo futuro tornar esse contacto mais automatizado e/ou informatizado embora sem nunca perder o cunho ou perceção de atendimento personalizado.

Todos os departamentos concordam que a implementação de um sistema de CRM é benéfica para a empresa por várias razões:

Tabela 3.55 – Benefícios da implementação do CRM

Administração	<ul style="list-style-type: none">• Melhorar a comunicação com os clientes;• Maior rapidez de resposta;• Menos falhas de comunicação;• Melhor filtragem de clientes e parceiros;• Melhorar e otimizar a estrutura organizacional interna;• Otimização e divulgação de conteúdos
Comunicação e Marketing	<ul style="list-style-type: none">• Criar valor junto dos clientes;• Analisar dados importantes que revelem preferências e necessidades dos clientes, permitindo à empresa criar serviços mais adequados o que levará a um maior retorno para a empresa;
Comercial	<ul style="list-style-type: none">• Perceber e desenvolver atividades, eventos e viagens dos clientes;
TIC	<ul style="list-style-type: none">• Aumentar a colaboração entre membros da equipa;• Perceção da informação obtida através das ferramentas de análise disponíveis;• Conhecer melhor os clientes e satisfazê-los da melhor forma

Design	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da performance de relacionamento entre empresa e clientes, otimizando os serviços e dando uma resposta cada vez mais eficaz;
---------------	--

Fonte: Elaboração Própria

Já a longo prazo, a empresa tenciona adotar uma automatização de processos de recolha e análise de informação interna e externa.

4.2.2 Entrevistas aos Clientes

De forma a perceber qual a opinião dos clientes quanto ao serviço prestado pela organização foram realizados questionários aos mesmos com o objetivo de compreender se estes estariam ou não satisfeitos.

Estes questionários foram enviados a todos os clientes da empresa via *e-mail*. A população é de 49 pessoas, tendo em conta que a empresa é ainda recente e está numa fase de crescimento. Dos 49 questionários enviados, a investigadora obteve 40 respostas, sendo que a taxa de não resposta é de, aproximadamente, 18% (inferior a 20%).

A análise dos dados foi efetuada através do programa estatístico SPSS, onde foram estudadas várias relações entre as variáveis.

Foi também feita uma análise qualitativa para as questões abertas, de modo a complementar a componente estatística.

Através do questionário conseguiu-se determinar qual é o principal segmento da organização. Este é composto quase por igualdade de géneros, sendo que 52,5% são do género masculino e 47,5% do género feminino. Destes, 50% são solteiros e os restantes 50% são casados Todos os clientes que responderam são da zona Norte de Portugal e a maioria (87,5%) possui formação superior (Tabela 3.6).

Tabela 3.6 - Caracterização da Amostra

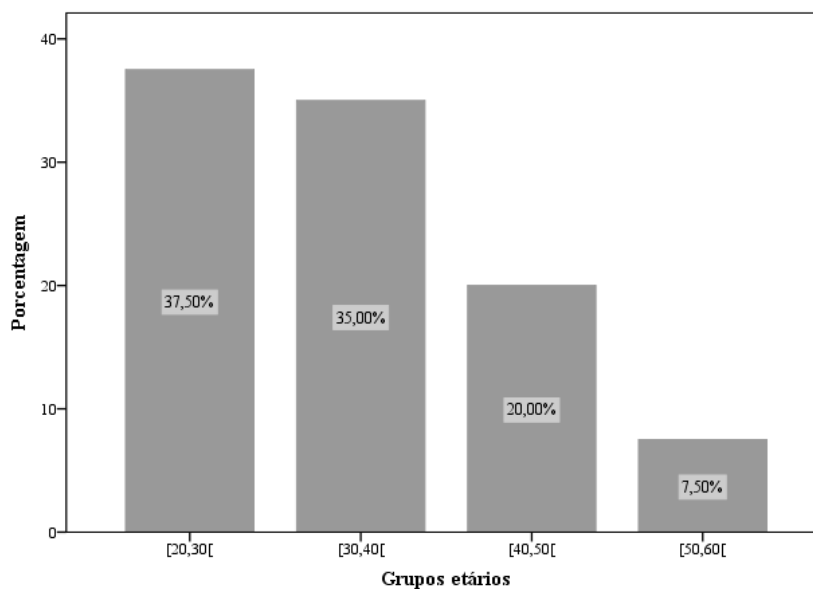
Variável	Categoria	Frequência	Percentagem
----------	-----------	------------	-------------

Área Geográfica	Norte	40	100
	Centro	0	0
	Sul	0	0
	Alentejo	0	0
	Algarve	0	0
Grupos Etários	[20;30[15	37,5
	[30;40[14	35,0
	[40;50[8	20,0
	[50;60[3	7,5
Género	Feminino	19	47,5
	Masculino	21	52,5
Estado Civil	Solteiro	20	50,0
	Casado	20	50,0
	União de Facto	0	0
	Divorciado	0	0
Formação Académica	Ensino Básico	2	5,0
	Ensino Secundário	3	7,5
	Licenciatura	27	67,5
	Mestrado	8	20,0
	Doutoramento	0	0

Fonte: Elaboração Própria

No que respeita à idade, pode-se concluir que existe uma predominância do grupo etário mais jovem (entre os 20 e os 39 anos), sendo que 37,5% tem idades compreendidas entre os 20 e os 29 anos, 35% entre os 30 e os 39 anos, 20% entre os 40 e os 49 anos e apenas 7,5% entre os 50 e os 59 anos (Gráfico 3.1).

Gráfico 2.1 - Grupos Etários



Fonte: Elaboração Própria

Tabela 3.7 - Características da reserva

Variável	Categoria	Frequência	Porcentagem
Como conheceu a HOO!!?	Amigos	36	90,0
	Internet	1	2,5
	Revista	0	0
	Operadores Turísticos	0	0
	Outro	3	7,5
Motivo da viagem	Lazer	20	50,0
	Trabalho	19	47,5
	Ambos	1	2,5
	Outro	0	0
Já viajou mais do que uma vez com a HOO!!?	Sim	14	35,0
	Não	26	65,0
Voltaria a viajar com a HOO!!?	Sim	40	100
	Não	0	0

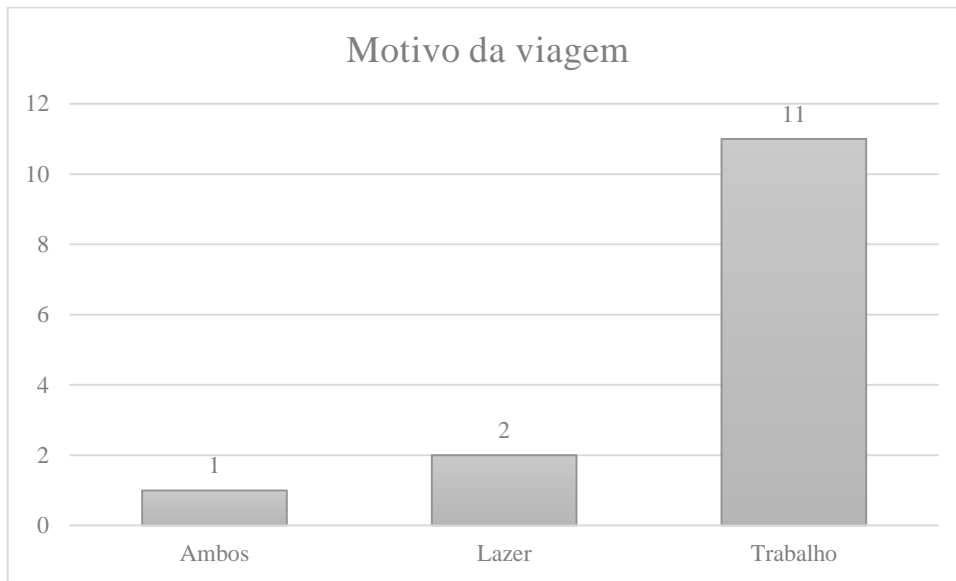
Fonte: Elaboração Própria

Quando questionados acerca de como conheceram a organização, 90% afirma que foi através de amigos, 2,5% através da internet e 7,5% responderam “Outro”. Nesta última opção foi pedido aos clientes que indicassem qual através de que meio conheceram a empresa e todos eles indicaram que foi através de familiares (Tabela 3.7).

Metade da amostra efetuou viagens por motivos de lazer, 47,5% em trabalho e 2,5% em ambas as situações. Destes, 35% já viajou mais do que uma vez com a HOO!! e 65% afirma que apenas realizou uma viagem com a empresa. No entanto, 100% afirma que voltaria a escolher a organização como parceiro de viagem (Tabela 3.7).

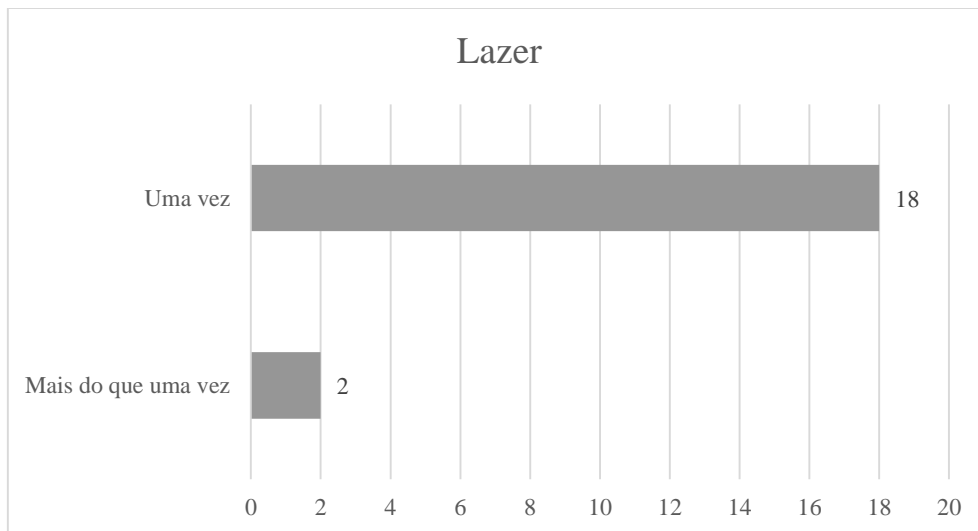
Dos 35% que já viajaram mais do que uma vez com a empresa, a maioria informa que foi por motivos de trabalho, no entanto, grande parte de quem realizou viagens por motivos de lazer afirma que viajou apenas uma vez com a HOO!! (Gráficos 3.2 e 3.3).

Gráfico 3.2 - Relação entre "Já viajou mais do que uma vez com a HOO!!?" com o Motivo da viagem



Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 3.3 - Quantas vezes viajou por motivos de lazer

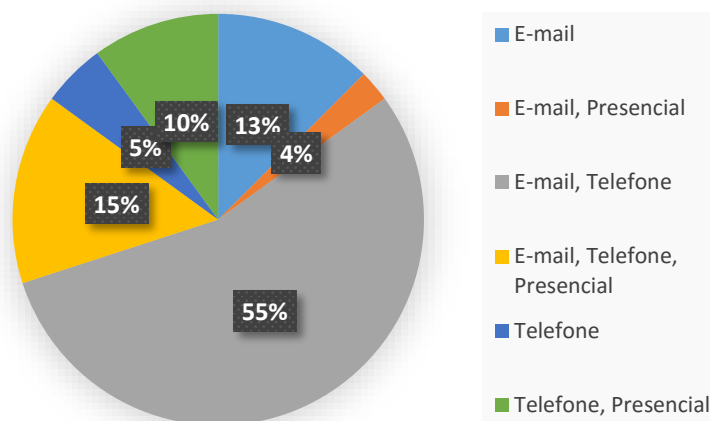


Fonte: Elaboração Própria

Os meios de reserva são majoritariamente através de *e-mail*, telefone e presencial. Nesta questão, os clientes tinham a possibilidade de selecionar mais do que uma opção, constatando-se que 55% afirmou que efetuou a reserva por *e-mail* e telefone em simultâneo. As reservas efetuadas através *e-mail*, telefone e de forma presencial representam 15% da amostra, enquanto que as reservas realizadas por *e-mail* representam apenas 13%. No entanto, com menor representatividade, as viagens

reservadas por telefone e de forma presencial apresentam 10% das respostas. Finalmente 5% afirma ter reservado por via telefônica e 4% através de *e-mail* e presencialmente em simultâneo (Gráfico 3.4).

Gráfico 3.4 - Meio de reserva da viagem



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à avaliação do serviço prestado pela HOO!!, os clientes sentem-se todos satisfeitos afirmando que a viagem realizada correu de acordo com as suas expectativas. Quando questionados acerca da organização das viagens, 2,5% afirma que esta foi razoável, 65% declara que foi boa e 32,5% afirma que foi muito boa, sendo que nenhum deles escolheu as opções “mau” e “muito mau”. Acerca da assistência durante a viagem, 2,5% considera que foi razoável, 75% que foi boa e 22,5% afirma que foi muito boa. Em relação ao serviço geral prestado pela empresa, 55% considera que este é muito bom, 40% bom e 5% razoável. Apenas uma pessoa afirma que a organização não procurou o seu feedback após a viagem, sendo que 95% afirma o contrário (Tabela 3.8). Desta forma, pode-se concluir que os clientes se sentem satisfeitos. No entanto, há sempre oportunidades para que a empresa melhore a sua performance de forma a satisfazer os seus clientes, principalmente aqueles que responderam “razoável”.

Tabela 6.8 - Avaliação do serviço

Variável	Categoria	Frequência	Percentagem
Como classifica a assistência da HOO!! durante a viagem?	1	0	0
	2	0	0
	3	1	2,5
	4	30	75,0
	5	9	22,5

A viagem correu de acordo com as suas expectativas?	Sim	40	100
	Não	0	0
Como classifica o processo de organização da/das sua/suas viagem/viagens?	1	0	0
	2	0	0
	3	1	2,5
	4	26	65,0
	5	13	32,5
A HOO!! procurou o seu feedback após a viagem?	Sim	38	95,0
	Não	2	5,0
A diversidade dos serviços oferecidos pela HOO!! são adequados às suas preferências?	Sim	39	97,5
	Não	1	2,5
Como classifica o serviço prestado pela HOO!!?	1	0	0
	2	0	0
	3	2	5,0
	4	16	40,0
	5	22	55,0

Fonte: Elaboração Própria

Um dos maiores problemas da empresa referidos pelos seus colaboradores é a inexistência de um *website*. Através do questionário, concluiu-se que os clientes concordam com esse facto, visto que 100% dos mesmos considera que a organização deveria ter um *website*. Dos 40 respondentes, 34 seguem a HOO!! no *Facebook*, representando 85% da amostra e desses 34 apenas 1 considera que a página nesta rede social não deveria ser mais dinamizada. A presença da HOO!! no *Instagram* não é tão sentida, visto que apenas 25 clientes a seguem e todas elas afirmam que esta página deveria ser mais dinamizada. Conclui-se então que a HOO!! consegue atingir a maioria dos seus clientes nas redes sociais, porém, no ponto de vista dos clientes, estas deveriam ser mais dinamizadas (vide Tabela 3.9).

A maioria dos clientes gostaria de receber uma *newsletter* da empresa por *e-mail*, sendo assim possível à mesma divulgar os suas ofertas e, com a ajuda do sistema a implementar, personalizar essas mesmas ofertas a cada cliente.

Tabela 3.9 - Meios de divulgação

Variável	Categoria	Frequência	Percentagem
Considera que a HOO!! deveria ter um <i>website</i> ?	Sim	40	100
	Não	0	0
Segue a página da HOO!! no <i>Facebook</i> ?	Sim	34	85,0
	Não	6	15,0
Considera que a página	Sim	33	82,5

do Facebook deveria ser mais dinamizada?	Não	1	2,5
Segue a HOO!! no Instagram?	Sim	25	62,5
	Não	15	37,5
Considera que o Instagram da HOO!! deveria ser mais dinamizado?	Sim	25	100
	Não	0	0
Gostaria de receber uma newsletter da HOO!!?	Sim	33	82,5
	Não	7	17,5

Fonte: Elaboração Própria

4.3 Principais conclusões

De uma forma geral, o segmento de mercado inicial determinado pela empresa vai de encontro às características dos clientes atuais da mesma. Ainda que todos os clientes estejam satisfeitos com o serviço prestado pela HOO!!, todos afirmam que esta deveria ter um *website* onde pudessem divulgar as suas ofertas. Assim, mesmo que a empresa consiga satisfazer as necessidades atuais dos seus clientes é necessário que esta mantenha contacto com eles, de modo a criar laços e assim conseguir fidelizá-los.

A empresa apresenta uma missão, visão e valores alinhados com os objetivos do CRM, visto que a missão foca a personalização do serviço prestado, a visão foca a criação de uma relação de empatia e identificação com a marca e dois dos valores são a inovação/diferenciação e a personalização. Desta forma, a implementação de um sistema de CRM torna-se mais fácil, no sentido que a empresa já possui uma filosofia organizacional e cultural centrada no cliente, indo de encontro a características necessárias para a implementação do mesmo. Uma das falhas mais frequentes na implementação deste tipo de sistemas é a mudança a este nível e, desta forma, a empresa em questão não deverá correr esse risco.

A organização opta por uma estratégia de diferenciação através da personalização do serviço, criando valor acrescentado junto dos clientes.

Sendo uma empresa familiar que dá muito valor à personalização, a implementação de um sistema de CRM irá auxiliar na recolha e tratamento de dados, sem nunca perder o cunho pessoal no contacto com os clientes.

4.4 Proposta de implementação

Para que um projeto de CRM seja bem-sucedido é necessário conhecer, inicialmente, a empresa onde este vai operar, assim sendo, como ponto de partida, deve-se analisar o negócio e o setor onde a empresa está inserida.

Desta forma, a empresa deve estar ciente dos produtos/serviços que oferece, de modo a definir a estratégia de CRM mais adequada ao negócio em causa. Esta estratégia deverá ter em atenção a cultura da empresa, definindo os seus objetivos (comparativamente à situação atual) e visão da mesma e de seguida deverá ser posta em prática a implementação do CRM escolhido, de modo a resolver os problemas da empresa.

Tendo em conta as características que uma PME deve ter na adoção de novas tecnologias, a autora elaborou a Tabela 3.10 de modo a verificar se existe algum tópico a ter em atenção.

Tabela 3.10 - Características das PME relacionadas com a HOO!!

Caraterísticas PME	HOO!!
Poucos recursos financeiros	Apesar de dispor de poucos meios financeiros, a empresa possui um departamento de TIC que desenvolve e gere o sistema
Recursos Humanos têm poucos conhecimentos	Sendo uma empresa direcionada para o público jovem, esta possui também colaboradores jovens e qualificados
Poucos conhecimentos em gestão	Sócios gerentes especializados em gestão
Pouco tempo dedicado ao planeamento estratégico	Sendo especializados em gestão, os sócios-gerentes dão grande importância à estratégia, no entanto, visto que estes também desempenham funções noutras áreas, o tempo dedicado a este tópico torna-se insuficiente
Estrutura hierárquica simples e pouco formal	A empresa apresenta estas caraterísticas
Processos internos simples	A empresa também apresenta estas caraterísticas
Relação informal entre a PME e os seus <i>stakeholders</i>	Consegue oferecer produtos/serviços bastante especializados

Estrutura maioritariamente familiar e geridas pelos proprietários	A empresa apresenta estas características
---	---

Fonte: Elaboração Própria

4.4.1 Plano de Ação

Para resolver o principal problema, foram determinadas as principais causas que o geraram. Desta forma, identificadas essas causas foram apresentadas algumas sugestões para resolução do problema geral (Tabela 3.11).

Tabela 7 – Causas dos problemas e respetiva resolução

Causas dos Problemas	Sugestões de Ações
Falta de procedimentos internos	Estabelecer parâmetros de comunicação dentro da empresa para que, ao comunicar com o cliente, este identifique a marca
Definição do público-alvo	Análise do mercado onde a empresa está inserida, estudo do comportamento dos consumidores, análise interna, adaptação ao mercado e definição do público-alvo.
Dificuldade de promoção da marca	Criação e desenvolvimento de conteúdos do <i>website</i> e dinamismo nas redes sociais
Insuficiência de base de dados	Obtenção de dados através do <i>website</i> e redes sociais; contacto com o cliente para retirar informações mais detalhadas
Relação com o cliente	Atenção em todas as fases da compra: pré, durante e pós compra, adequando a comunicação com o cliente; envio de <i>newsletters</i> ; campanhas de aniversários e outras épocas festivas
Setor com concorrência elevada	Apostar na diferenciação e personalização; estudo da concorrência; definição de estratégias de marketing; contínua observação da evolução da quota de mercado

Definição de objetivos	Estratégia de marketing; definição de objetivos comerciais e financeiros
Tomada de decisões	Reuniões internas que ajudem a perceber qual a melhor estratégia a aplicar no momento (no mercado inserido e com o <i>target</i> definido, estas reuniões devem ser frequentes)
Construção de produtos/serviços	Determinar público-alvo, desenvolvimento de pacotes adequados ao mercado, construção antecipada de serviços de acordo com as necessidades dos clientes (através do estudo do mesmo)
Situação económica desfavorável	Estudos de mercado; personalização da oferta; comunicação personalizada com os clientes; constante estudo da concorrência e necessidades dos clientes

Fonte: Elaboração Própria

Para atenuar o problema da recolha e tratamento de dados, assim como o de comunicar com os seus clientes, a investigadora apresenta algumas sugestões à organização.

Sabendo que a empresa não tem uma estratégia de prospeção de clientes, seria aconselhável que, para além de investir na comunicação com os atuais clientes, a empresa estabelecesse meios para angariar novos clientes. Isto porque esta é ainda recente e possui um pequeno número de consumidores. Desta forma, visto ser uma empresa com um conceito jovem, deve apostar na divulgação de ofertas nas redes sociais, criação de um *website* e estabelecer protocolos com entidades que possam auxiliar na promoção e crescimento da organização.

Na medida em que a empresa ainda não possui um *website* operacional foi elaborado um protótipo para o efeito, presente nos Anexos 8, 9 e 10.

Através da criação do *website*, a empresa poderá divulgar os serviços que oferece e também recolher dados de visitantes para elaboração de estatísticas quanto ao perfil do consumidor que poderá vir a ter. Este poderá auxiliar a gestão, planeamento e execução das campanhas de marketing, baseadas nos perfis dos clientes e no mercado onde se

inserir, identificando mercados com potencial lucrativo, criando *leads* e selecionando o meio de comunicação mais apropriado a cada um deles.

Desta forma, através do acompanhamento dos *leads* (e visto que ainda não possui um segmento de mercado bem definido), poderá traçar um perfil de possível consumidor, podendo adequar assim a sua oferta. No que concerne à informação recolhida acerca dos *leads*, a empresa deverá ter em atenção os seguintes dados: nome, idade, preferências de viagem (*up for's*), tipo de viagem (lazer, trabalho ou outro), data do primeiro contacto, meio de contacto e orçamento.

Para além das características básicas de um *website*, o protótipo desenvolvido engloba funcionalidades de comunicação com os clientes de modo a conseguir manter com o mesmo uma relação de empatia. Este terá acesso a uma conta pessoal onde cada utilizador terá o seu “*travel plan*” (plano de viagem). Aqui, os utilizadores poderão elaborar o seu plano de viagem na sua totalidade ou efetuar parte dele e o *website* efetuará o restante plano consoante as preferências do cliente em questão. O *website* terá ainda zonas de destaque, cartaz, promoção interna, notícias, acesso às redes sociais e oferta direta ao cliente consoante as suas preferências. Existirá ainda um “diário de viagem” onde o utilizador poderá colocar fotografias, textos e *wishlists* que poderá ainda partilhar com os seus amigos nas redes sociais. Através destas publicações será possível determinar as preferências de cada cliente e assim adequar os serviços a oferecer (ver anexos 8, 9 e 10).

O Anexo 7 representa o esquema de CRM a adotar pela empresa na sua generalidade. Foca os aspetos de transação de informações, assim como os dados a recolher dos clientes e fluxo de faturação. No Anexo 11 pode-se observar o *layout* do *backoffice* do sistema de CRM a implementar na empresa. Desde a visualização dos dados dos clientes até à componente estatística desses mesmos dados.

Sendo que a empresa determina que “criar experiências únicas para cada época é não só um processo de cativação como de fidelização”, foca a importância de um tratamento personalizado. Este advém da recolha e análise de informação disponível do cliente através das potencialidades operacionais e colaborativas do CRM.

No entanto, para além dessa recolha e análise de dados, é imperativo que a empresa crie uma relação com o cliente e a mantenha ao longo dos tempos, investindo assim na sua fidelização. Esta é adquirida por fatores que indiciem uma relação próxima entre a

empresa e o cliente tais como: laços criados com a empresa, satisfação pelos serviços prestados, sentimento de preocupação da empresa pelo cliente, entre outros.

Marques (2012) afirma que a implementação de um sistema de CRM numa empresa requer um investimento em TIC e na formação dos recursos humanos ao nível da utilização das tecnologias e no sentido de garantir a implementação de uma cultura organizacional orientada para o cliente. Admite ainda que a compreensão e aceitação da implementação do sistema de CRM por toda a empresa é um fator fundamental para o sucesso do sistema em causa. Desta forma, garante-se que se cria uma nova atitude e uma nova forma de estar na gestão da organização.

A mesma autora (2012) afirma ainda que os consumidores de hoje têm necessidades particulares e desejam que estas sejam observadas através do desenvolvimento de produtos e serviços que consigam responder às suas expectativas na perfeição. Fatores como preços baixos, qualidade e curtos prazos de entrega já não fazem parte da competitividade. Atualmente as empresas devem apostar em logística, respondendo às necessidades de distribuição, ter flexibilidade para alterar a cadeia de valor e dinamizar relações com entidades externas. Para tal, sugere-se que a empresa gire a sua cadeia de valor, de modo a agir consoante as necessidades de cada um de forma contínua, partilhando recursos, riscos e custos. Esta gestão é possível através da aplicação do *Supply Chain Management (SCM)*.

4.4.2 Objetivos

Tendo em conta que a empresa ainda é embrionária, os objetivos devem ser definidos gradualmente. Inicialmente os objetivos seriam a penetração no mercado, conseguir ser visível no mercado e reconhecida pela marca e diferenciação da mesma, de modo a atingir os seus objetivos financeiros. Com a implementação do sistema de CRM, a empresa determina como principal objetivo, numa primeira fase, a melhoria de recolha de dados para uma melhor adaptação aos seus clientes.

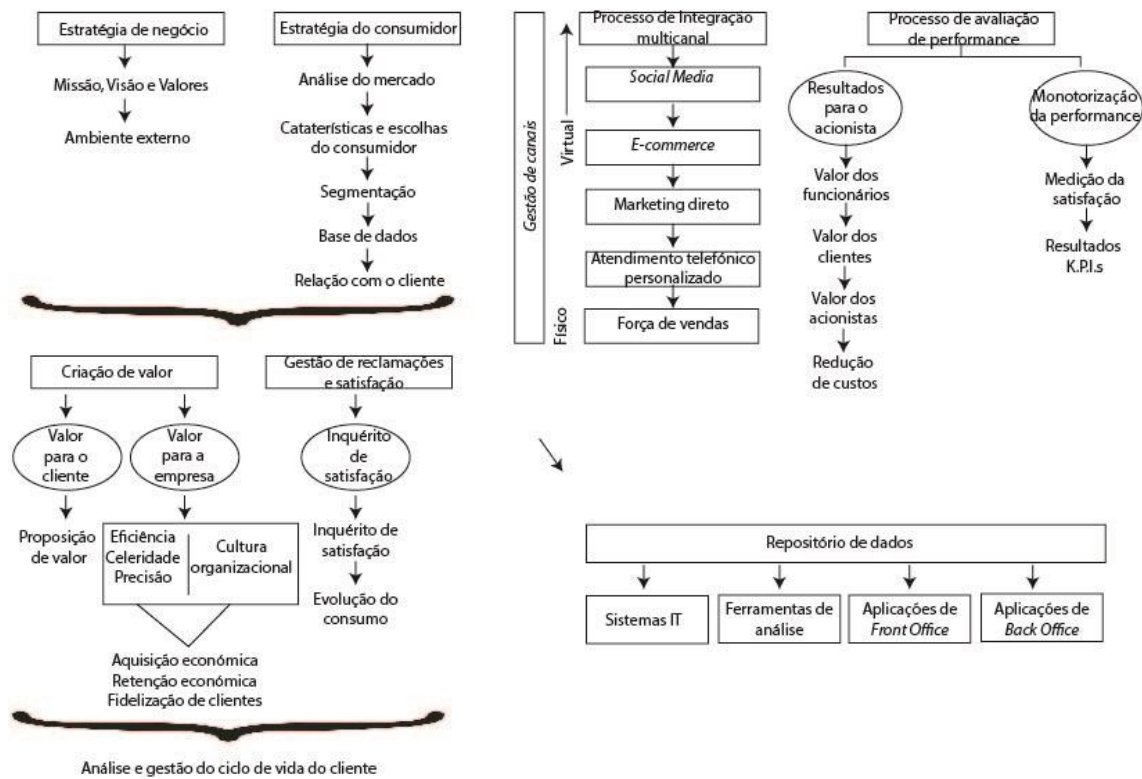
4.4.3 Implementação

O modelo a aplicar, após estudo dos vários existentes, seria uma adaptação do Modelo de Payne e Frow (Figura 3.4). Juntamente com a administração da empresa, a escolha

recai sobre este modelo visto que ia de encontro com os objetivos futuros da organização.

Apesar dos modelos existentes apresentarem características semelhantes, a escolha do modelo de Payne e Frow deveu-se sobretudo à estrutura do mesmo, de modo a conseguir desenvolver o sistema em várias perspetivas. Estes autores (2005) quando realizaram um estudo, que envolveu vários executivos de grandes empresas do *business-to-business* e do *business-to-consumer*³, identificaram que estes cinco processos foram apontados como importantes, inicialmente, por dois terços do grupo em estudo e posteriormente confirmados por vários gestores como sendo processos chave de CRM.

Figura 3.4 - Modelo de CRM HOO!!



Fonte: Elaboração Própria adaptado de Buttle (2011)

Payne e Frow dividem este modelo em 5 etapas:

- **Primeira etapa:** desenvolvimento da estratégia, que se divide em duas vertentes: a da empresa e a dos clientes. A vertente da empresa inicia-se com a

³ Este estudo incluiu um painel de especialistas de 34 executivos altamente experientes; 20 executivos que trabalham em CRM, marketing e funções de TI em empresas do setor de serviços financeiros; 6 executivos de grandes fornecedores de CRM e 5 executivos de três CRM e consultorias; discussões individuais e de grupo com CRM, marketing e gerentes de TI em workshops com 18 fornecedores de CRM, analistas e respetivos clientes.

análise da sua situação atual (em termos estratégicos) modo a conseguir definir um plano estratégico e uma visão de negócio de acordo com as capacidades e características da empresa e do setor onde se insere. A vertente dos clientes prende-se com a definição de quais os clientes da empresa e a sua segmentação;

- **Segunda etapa:** processo de criação de valor. Sendo que o principal objetivo do CRM é a criação de valor, é importante que a empresa identifique a melhor forma de criar valor para o cliente e de que forma o podem maximizar;
- **Terceira etapa:** integração multicanal, onde a empresa deverá consultar os seus clientes e determinar quais os melhores canais para estabelecer contacto com os seus clientes e vice-versa. Estes pontos de contacto podem ser força de vendas, marketing direto, comércio eletrónico, comércio mobile, contactos telefónicos, social media, entre outros. A empresa deve ainda analisar a forma como o cliente avalia a experiência de relacionamento com a empresa, de modo a guardar essa informação na base de dados para conseguir determinar quais os pontos onde pode melhorar;
- **Quarta etapa:** gestão da informação que diz respeito à forma como a empresa organiza a informação recolhida dos clientes. Nesta etapa, os sistemas de informação são determinantes na implementação de CRM, uma vez que vão permitir a partilha de informação relevante sobre o cliente, armazenar a informação relativa às suas preferências e analisá-la com objetivo de gerar novas oportunidades de negócio mais rentáveis para a empresa;
- **Quinta e última etapa:** Avaliação do sucesso da implementação de CRM, criando métricas de análise em duas perspetivas: na ótica dos acionistas e análise na ótica dos clientes. Na ótica dos acionistas deve-se analisar se existiu redução de custos, bem como os resultados financeiros da empresa ao nível dos colaboradores, clientes e acionistas; na ótica dos clientes é essencial analisar a satisfação, a lealdade e os resultados. Assim será possível verificar os pontos fortes e fracos da implementação de CRM por parte da empresa e efetuar todas as melhorias e adaptações necessárias.

Tendo em conta as 5 etapas do modelo escolhido e adaptado parte-se para a elaboração de cada uma dessas etapas.

Relativamente ao **desenvolvimento da estratégia**, a empresa já tem definidos a missão, visão e valores, assim como a análise interna e externa (SWOT). Após análise dos

questionários foi possível determinar um segmento de mercado inicial, de modo a ser possível traçar objetivos e metas a alcançar. A empresa determina como objetivo principal o crescimento da marca, aumentando as vendas aos seus clientes atuais, assim como angariar novos clientes, visto que o seu leque de contactos é ainda pequeno.

A organização definiu também estratégias comercial e de comunicação, de forma a melhorar a sua performance e assim atingir os seus objetivos.

Relativamente à **criação de valor** a empresa determina que esta representa um fator determinante na concretização dos seus objetivos. Desta forma, foi estabelecido um padrão na comunicação com os clientes com o intuito de estabelecer um contacto mais próximo com o mesmo, retirando assim informações pertinentes para a caracterização de cada um deles. Assim, é possível à empresa o desenvolvimento de ofertas especializadas, criando valor no cliente e aumentando em simultâneo a sua performance, quer ao nível dos clientes, quer financeiramente. Na medida em que a satisfação aumenta com a personalização e a maior eficiência do serviço prestado (Marques, 2012), a implementação do CRM vai possibilitar à empresa estabelecer relações apropriadas com os seus principais clientes e segmentos de clientes (Payne e Frow, 2005), conseguindo assim atingir um dos seus objetivos.

Uma das dificuldades da empresa era a **gestão da informação**. Desta forma, foram estabelecidos procedimentos básicos para a resolução deste problema. De um modo manual, foi definido que a empresa deveria recolher mais dados dos clientes (profissão, idade, expectativas, preferências) de modo a conseguir criar valor junto do cliente e determinar, constantemente, quais os clientes mais rentáveis para a empresa. O procedimento de comunicação com os clientes ficou definido como uma comunicação informal, jovem e direta, adequada ao público-alvo atual. Esta comunicação passa também por inquéritos de satisfação, de modo a compreender as necessidades e novas preferências dos clientes, com o intuito de adequar a oferta constantemente.

O **processo de integração multicanal** passa maioritariamente pela perspetiva virtual, visto ser uma organização ligada a um público jovem e com um conceito muito tecnológico. Passa essencialmente pela gestão das redes sociais, *e-commerce*, marketing direto, força de vendas e atendimento telefónico personalizado.

A avaliação da performance passa pelos resultados obtidos para os acionistas e a monitorização da performance global.

Todas estas etapas requerem um repositório de dados que englobam sistema de TI, ferramentas de análise, aplicações de *front office* e aplicações de *back office*.

A escolha recaiu sobre um *software* desenvolvido para a empresa em questão que utiliza ferramentas como *html 5*, *java*, *javascript* e *jquery*.

Este *software* irá permitir as seguintes funcionalidades em duas fases:

1ª Fase:

- Sincronização com o *website*;
- Acesso a conta de cada utilizador;
- Envio automático de *e-mails* personalizados;
- Possibilidade de visualizar destaques em vigor;
- Possibilidade de criação de programas pelo cliente;
- Capacidade de guardar *wishlists*;
- Capacidade de partilha de informações com outros utilizadores (ex: *chat* com *helpdesk*);
- Envio de *e-mails* alertando aproximação de datas específicas;
- Visualização do histórico de interação com determinado contacto ou empresa;
- Criação de relatórios personalizados (para empresa e para cliente);
- Capacidade de segmentação para envio de ofertas;
- Envio automático de *newsletter*;
- Criação de *dashboard*;
- Projeção de vendas.

2ª Fase:

- Possibilidade de sugestões (baseado no histórico) para o plano de viagem;
- Integração com a aplicação;
- Utilização de geo-localização;
- Utilização de *Google Adwords*;
- Filmagens em 3D com captação para 360 VR (a longo prazo);

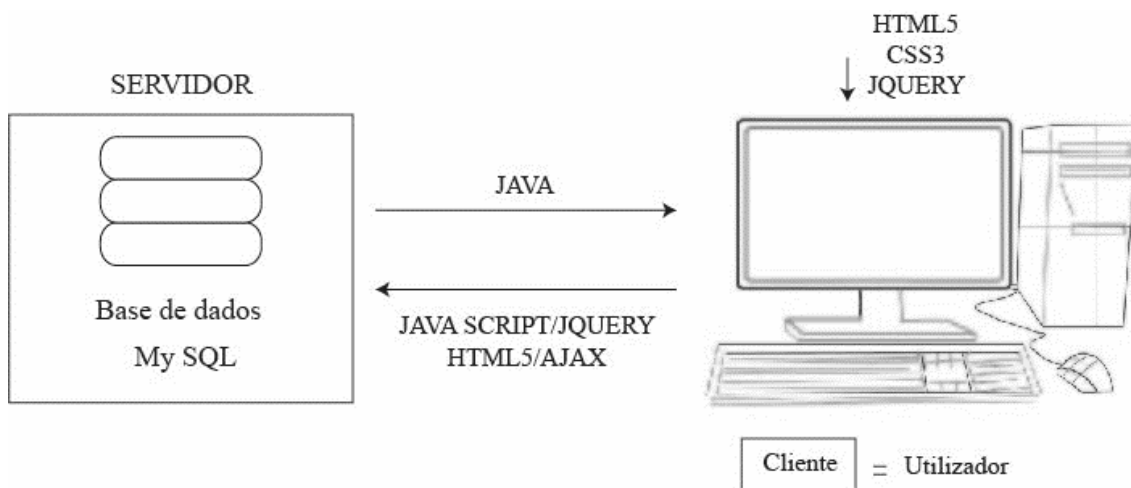
O departamento de TIC da HOO!! afirma que a forma mais frequentemente utilizada na implementação de CRM é em plataformas *web*, no entanto mesmo não sendo o único

método possível é o método mais imediato e o que não tem grandes custos associados em termos de *hardware*.

No caso aqui descrito, a linguagem utilizada para a implementação no lado do servidor é JAVA. Garante rapidez, flexibilidade e preparação para o manuseamento de grandes quantidades de informação foi o que levou à sua escolha. A sua flexibilidade é caracterizada pela capacidade de interagir com as mais variadas linguagens para o sistema de base de dados como é o caso de MySQL, sistema escolhido devido ao volume de informação que a empresa pretende atingir e à sua rapidez de implementação.

Para a interação dos utilizadores com o CRM o acesso é o mais alargado possível, podendo ser acedido por qualquer tipo de dispositivo (*Desktop, SmartPhones e Tablets*). Para a introdução de grandes quantidades de informação ou até retirar dados do sistema (*excel, CSV, entre outros*) é sempre recomendada a utilização via *desktop e web*. Estas ferramentas são produzidas via a utilização de *Html5, CSS3 e JQuery* que são compatíveis com a grande maioria de *Browsers (Google Chrome, Internet Explorer, Safari, Mozilla Firefox)* existentes no mercado. Apesar dos elementos *web* serem responsivos (versão *mobile* da plataforma) para uma melhor performance e melhores resultados o ideal será sempre implementar *Apps* Nativas para os diferentes mercados (*iOS, Android e Windows Mobile*) (vide Figura 3.5).

Figura 3.5 - Fluxo de informação do CRM



Fonte: Elaboração Própria

A Figura 3.5 ilustra, de uma forma geral, as fases de implementação do sistema desenvolvidas nos pontos acima.

Com o auxílio do CRM, a HOO!! poderá obter um conjunto de informações demográficas (idade, género, morada, profissão) e ainda as experiências e sonhos dos clientes (como *hobbies*, interesses, aniversários, histórico de viagens, entre outros). A partir deste ponto, a empresa poderá utilizar esses dados para segmentar os seus clientes, definindo-os por características demográficas, estilo de vida, histórico de viagens, gostos e preferências e assim conseguir comunicar com os mesmos de uma forma muito personalizada, aumentando assim a probabilidade de venda.

4.5 Recomendações futuras

Tendo em consideração que a planificação de implementação do sistema de CRM é posta em ação, os desafios futuros a atingir prendem-se, inicialmente, com o tratamento dos dados e redefinição da estratégia a aplicar, se for o caso. Após essa redefinição, é importante criar produtos/serviços cada vez mais adequados ao *target* da organização de modo a atingir a satisfação dos clientes, tentando ainda antecipar necessidades. Deste modo, o caminho para a fidelização torna-se mais claro.

É essencial que após a implementação do sistema, a empresa tenha sempre em atenção a atualização de dados, assim como as mudanças do mercado onde está inserida, de forma a estar sempre atualizada, conseguindo assim personalizar e diferenciar a sua oferta de uma forma mais facilitada. Uma forma de promover a sua oferta seria o envio de *newsletters* (personalizadas) tendo em conta segmentos de mercados específicos.

Seria interessante a criação de um “cartão de fidelização” virtual, criando parcerias com eventos/organizações indicados para o *target* da organização de modo a promover a fidelização dos clientes.

Numa perspetiva alargada, a empresa poderia ainda optar por investir na criação de uma aplicação *mobile*, de modo a tornar a comunicação com o cliente mais interativa. Nesta aplicação os clientes poderiam marcar as suas férias de uma forma simples, dinâmica e eficaz. Após a criação e implementação da *App* seria possível incorporar na mesma outros serviços que se prendessem com os interesses individuais de cada consumidor, visto ser a forma de consumo (acesso à oferta) mais utilizada por este público.

A par da criação da *App*, a empresa (visto ter como objetivo ser ligada a um público jovem) poderia criar ainda um jogo (vide Anexo 12). Esta ideia surge, como foi referido anteriormente pelo público-alvo, peça forte componente de *branding* da empresa, humanização da mesma (através da Mascote) e oportunidade de obtenção de mais informação sobre os clientes.

Todas estas ferramentas iriam permitir à empresa um maior conhecimento dos seus clientes e potenciais clientes, tornando assim possível uma melhor personalização dos produtos/serviços, permitindo alcançar uma maior satisfação do cliente indo de encontro às suas necessidades e preferências, conseguindo atingir o seu principal objetivo: a fidelização.

V. CONCLUSÃO

A utilização de um sistema de CRM numa organização visa o melhoramento da relação da mesma com os seus clientes, de modo a criar laços de proximidade tendo em vista a obtenção de fidelização e consequente melhoria na performance geral da empresa. Neste sentido, o principal objetivo deste projeto foi a planificação de um sistema de CRM de modo a melhorar a performance geral da HOO!!.

Durante as últimas seis décadas, o turismo registou uma contínua expansão e diversificação, convertendo-se num dos setores económicos de maior envergadura e crescimento do mundo (OMT, 2015). Aliado a este crescimento, surgem novas características dos consumidores, destacando-se o desejo de serem atendido a qualquer momento e em qualquer lugar, a existência de processos de comunicação entre consumidor e empresa e maior individualidade na relação com os mesmos (Neto, 2006).

Desta forma, com o crescente aumento do fluxo turístico, da informação disponível aos consumidores, e da exigência dos mesmos, as empresas vêem-se num mercado cada vez mais competitivo e cada vez mais com maior necessidade de diferenciação. Nesta medida, as empresas recorrem ao Marketing Relacional com a finalidade de manter uma relação mais próxima com os seus clientes.

Para tal, vários autores desenvolveram alguns modelos de CRM que permitiram a elaboração do modelo adaptado à HOO!! de modo a que este consiga auxiliar a empresa da melhor forma. No entanto, para complementar a componente bibliográfica foram realizadas entrevistas à organização e aos clientes atuais, com o intuito de perceber o grau de satisfação dos mesmos.

Visto que o público-alvo da empresa é o grupo etário mais jovem, existia uma grande falha na atividade da empresa: a falta de um *website*. Este teria, numa primeira fase, com recurso a ferramentas digitais, o objetivo de ser ladeado e suportado pelas redes sociais, de carácter informativo e de contacto, sendo que, as marcações seriam feitas apenas mediante contacto por *e-mail* e/ou telefone. Numa segunda fase seriam adicionadas as funções mais complexas e interativas ao *site* e aplicação (*App*), que permitiriam aos utilizadores ter os mesmos serviços e experiência de uma forma

automatizada. Deste modo, foi desenvolvido um protótipo para o efeito de modo a tornar o *website* interativo para o cliente e informativo para a empresa, na medida em que armazenaria informação dos *leads*.

Tendo em conta o pequeno porte da empresa foram analisadas as principais características das PME que poderiam levar ao insucesso da implementação do sistema de CRM, assim como os problemas da empresa tentando solucioná-las para que a implementação do sistema em causa fosse bem-sucedida.

Feitas as análises, conclui-se que a implementação de um sistema de CRM na HOO!! representaria uma mais-valia para a empresa, constatando-se que esta possui uma filosofia que permite essa mesma implementação e opera num mercado altamente competitivo, havendo necessidade de constantes atualizações. Assim, ao adotar este sistema a empresa conseguirá recolher, armazenar e tratar dados dos seus clientes e em simultâneo dar a conhecer os seus produtos/serviços de forma interativa e adequada ao seu público-alvo atual. Tudo isto potenciará a melhoria da comunicação com os seus clientes, assim como a melhoria da performance da empresa e ascensão da marca.

5.1 Limitações

A principal limitação é o tamanho da população e conseqüente amostra, sendo que a empresa é ainda recente. Este facto faz com que as conclusões associadas possam não ser as mesmas passado um determinado período de tempo. É de salientar que as respostas foram efetuadas pelos atuais clientes da HOO!!, pelo que representam um passado recente e baseadas, na sua maioria, por uma ou duas viagens.

A falta de procedimentos já implementados pela empresa também pode ser considerada uma limitação, visto que, mesmo estando definida uma filosofia ligada a um conceito jovem, a empresa ainda carecia de determinados processos para o bom funcionamento da mesma.

O escasso número de estudo no tema CRM em Portugal também se revelou uma limitação do trabalho, sendo ainda um tema pouco abordado no nosso país.

5.2 Recomendações

Como principal recomendação futura a autora sugere a análise da implementação do sistema desenvolvido neste projeto, de modo a compreender-se se este seria ou não adequado à empresa e se traria os desejados objetivos da mesma.

Visto ser um tema pouco abordado em Portugal seria também interessante o estudo de sistemas de CRM já implementados em empresas turísticas comparativamente ao desenvolvido neste projeto.

BIBLIOGRAFIA

- Abell, D. F., e Tuckey, J. W. (1970). *Efficient Conversion of Non-Metric Information into Metric Information* (TAFTE E.R. The Quantitive Analysis of Social Problems). Addison Wesley.
- Adolpho, C. (2011). *Os 8 Ps do Marketing Digital - O Guia Estratégico de Marketing Digital*. São Paulo: Novatec Editora Ltda.
- Osarenkhoe, A., e Az-Eddine Bennani. (2007). An exploratory study of implementation of customer relationship management strategy. *Business Process Management Journal*, 13(1), 139–164. <http://doi.org/10.1108/14637150710721177>
- American Marketing Association (AMA). (2013). Definition of Marketing. Obtido 22 de Novembro de 2016, de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- American Marketing Association (AMA). (sem data). Dictionary. Obtido 22 de Novembro de 2015, de <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?d>
- Antunes, J., e Rita, P. (2008). O marketing relacional como novo paradigma-uma análise conceptual. Obtido de <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/1548>
- Banco de Portugal. (2014). Estudo 17 - Análise do setor do Turismo. Banco de Portugal Eurosistema. Obtido de https://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB_17_2014.pdf
- Banco de Portugal. (2015). *Boletim Económico*. Lisboa: Departamento de Estudos Económicos.
- Barroca, J. P. T. (2012). O sucesso das startups em tempo de crise. Obtido de <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/6272>

- Berry, L. L. (2002). Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59–77.
http://doi.org/10.1300/J366v01n01_05
- Bogmann, I. M. (2002). *Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo: Nobel.
- Bohling, T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Narayandas, N. D., Ramani, G., e Varadarajan, R. (2006). *CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights* (SSRN Scholarly Paper No. ID 2343756). Rochester, NY: Social Science Research Network. Obtido de <http://papers.ssrn.com/abstract=2343756>
- Bose, R. (2002). Customer relationship management: key components for IT success. *Industrial Management e Data Systems*, 102(2), 89–97.
<http://doi.org/10.1108/02635570210419636>
- Brambilla, F. R. (2009). *Marketing de Relacionamento no Contexto dos Serviços de uma Academia de Ginástica*. *Global Manager*, v.9, n.16, (pp.107-123).
- Brandenburger, A. M., e Nalebuff, B. J. (1998). *Co-Opetition: A Revolutionary Mindset That Combines Competition and Cooperation*. New York: Currency Doubleday.
- Bretzke, M. (2000). *Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (customer relationship management)*. Atlas.
- Buttle, F. (2001). Dos Algarves. *A Cadeia de Valor do CRM (Customer Relationship Management)*, (8), 3–6.
- Buttle, F. (2009). *Customer Relationship Management - Concepts and Technologies* (2 edition). Amsterdam; London: taylor e francis.
- Buttle, F., e Maklan, S. (2015). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies* (3 edition). London ; New York: Routledge.

- Cafferky, M. E. (1999). *Venda boca a boca – Deixe seus clientes fazerem a propaganda*. São Paulo: Nobel.
- Carneiro, J., Cavalcanti, M., e Silva, J. (1997). Porter Revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre. *RAC*, 1(3), 7–30.
- Catalyst. (2001). *The Catalyst CRM Methodology An overview Developed by Catalyst*. European Centre for Customer Strategies.
- Chen, I. J., e Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672–688. <http://doi.org/10.1108/14637150310496758>
- Christian Grönroos. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 32(2), 4–20. <http://doi.org/10.1108/00251749410054774>
- Cunha, L. (2013). *Economia e Política do Turismo* (3ª). Lidel.
- Dias, S. R. (2003). *Gestão de marketing*. Saraiva.
- Dionísio, P., Rodrigues, J., Faria, H., Nunes, R., e Canhoto, R. (2009). *B-Mercator*. Lisboa: Dom Quixote.
- Dominguez, S. V. (2001). Implantando o CRM - Um Estudo de Caso. Obtido de <http://sistema.semead.com.br/5semead/Mqi/Implantando%20o%20CRM.pdf>
- Editora, P. (2014). *Dicionário Porto Editora da Língua Portuguesa* (1 edition). Intangible Press.
- Gabriel, Y., e Lang, T. (2006). *The Unmanageable Consumer* (2nd edition). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd.
- Girard, J. (2009). *Como Vender Qualquer Coisa a Qualquer Um*. (P. Books, Ed.). Prime Books.

- Greenberg, P. (2001). *CRM, Customer Relationship Management na Velocidade da Luz: Conquista e Lealdade de Clientes em Tempo Real na Internet*.
- Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business e Industrial Marketing*, 25(6), 410–419.
<http://doi.org/10.1108/08858621011066008>
- Greenberg, P. (2012). *Na velocidade da Luz*. HSM Management - Book Summary.
- Gummesson, E. (1998). Productivity, quality and relationship marketing in service operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(1), 4–15. <http://doi.org/10.1108/09596119810199282>
- Gummesson, E. (2004). Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 136–148.
<http://doi.org/10.1108/08858620410524016>
- Gustafsson, A., Johnson, M. D., e Roos, I. (2005). The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention. *Journal of Marketing*, 69(4), 210–218.
<http://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.210>
- Hermanson, B. (2012). O que é uma start up? Mundo Sabrae.
- Hickernell, T. (2001). *Web & Collaboration Strategies*. Meta Group.
- Hughes, A. M. (2002). Editorial: The mirage of CRM. *Journal of Database Marketing*, 9(2), 102–104. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jdm.3240064>
- IAPMEI. (sem data). IAPMEI - Temas A-Z - Artigo: Definição de PME. Obtido 16 de Janeiro de 2016, de <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=1790>
- Instituto Nacional de Estatística. (2015). *Estatísticas do Turismo 2014*.
- Instituto Nacional de Estatística. (2015). *Estatísticas do Turismo - 2014*.

- Kerlinger, F. N. (1964). *Foundations of behavioral research*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Kostojohn, S., Johson, M., e Paulen, B. (2011). *CRM Fundamentals* (1 edition). Berkeley, Calif. : New York: Apress.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing* (10ª Edição). São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., e Armstrong, G. (2003). *Princípios do Marketing* (9ª Edição). São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., e Armstrong, G. (2013). *Fundamentos De Marketing* (11 edition). México: Prentice Hall.
- Kubina, M., e Lendel, V. (2015). Successful Application of Social CRM in The Company. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1190–1194.
[http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00487-6](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00487-6)
- Kumar, V., e Reinartz, W. (2012). *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools* (2nd ed. 2012 edition). Berlin: Springer.
- Lewis, D., e Bridger, D. (2001). *The Soul of the New Consumer: Authenticity - What We Buy and Why in the New Economy*. Nicholas Brealey Publishing.
- Light, B. (2001). A Review of the Issues Associated with Customer Relationship Management Systems. Apresentado na 9th European Conference on Information Systems, Eslovénia. Obtido de <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1069&context=ecis2001>
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., e Rodrigues, J. (2004). *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing* (10ª Edição). Lisboa. Obtido de <http://scholar.google.com/scholar?cluster=13616646245983066004&hl=en&oi=scholar>
- Lovelock, C., e Wirtz, J. (2001). *Serviços, Marketing e Gestão*. São Paulo: Saraiva.

- Madruga, R. (2004). *Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM*. São Paulo: Atlas.
- Madruga, R. (2010). *Guia de Implementação de marketing de relacionamento e CRM* (2ª). São Paulo: Atlas.
- Mahdavi, I., Cho, N., Shirazi, B., e Sahebjamnia, N. (2008). Designing Evolving User Profile in e-CRM with Dynamic Clustering of Web Documents. *Data Knowl. Eng.*, 65(2), 355–372. <http://doi.org/10.1016/j.datak.2007.12.003>
- Marques, A. (2012). *Marketing Relacional - Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Martinelli, C. de S. (2003, Junho 13). *Implantação da estratégia de CRM* (Dissertação de Mestrado).
- Minadeo, R. (2008). *Gestão de Marketing - Fundamentos e Aplicações*. São Paulo: Atlas.
- Munhoz, C. (2003). *O Marketing de Relacionamento para Pequenas Empresas*. São Paulo: Portal do Marketing. Obtido de <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Marketing%20de%20Relacionamento%20para%20pequenas%20empresas.htm>
- Neto, S. A. L. (2008). O novo consumidor. *GVexecutivo*, 7(6), 50–53.
- Neto, S., e Mello, S. C. B. de. (2009). Características dos relacionamentos estabelecidos em diferentes contextos de serviços sob a ótica do consumidor. *Revista de Administração de Empresas*, 49(3), 309–322. <http://doi.org/10.1590/S0034-75902009000300006>
- Organização Mundial do Turismo. (2001). *Introdução ao Turismo*. São Paulo: Roca.

- Organização Mundial do Turismo. (2015). *UNWTO Tourism Highlights, 2015 Edition*. World Tourism Organization. Obtido de <http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284416899>
- Palmer, A., e Bejou, D. (1994). Buyer-seller relationships: A conceptual model and empirical investigation. *Journal of Marketing Management*, 10(6), 495–512. <http://doi.org/10.1080/0267257X.1994.9964296>
- Payne, A., e Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing - J MARKETING*, 69(4). <http://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
- Pedron, C. D., e Caldeira, M. (2005). Objectivos da Adopção do CRM: um Estudo de Caso em uma Empresa Brasileira de Telecomunicações. *6ª Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação*.
- Pedron, C. D., Monteiro, P., e Marques, T. (2012). Customer Relationship Management e as Pequenas e Médias Empresas: um estudo de múltiplos casos em empresas portuguesas. *REGE Revista de Gestão*, 19(2). Obtido de <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/49905>
- Peppers, D., e Rogers, M. (2001). CRM em tempos de Desaquecimento Económico. São Paulo.
- Peppers, D., e Rogers, M. (2004). *CRM Series - Marketing 1 to 1* (3ª Edição Revista Ampliada). São Paulo: Peppers and Rogeres Group. Obtido de <http://docplayer.com.br/431753-Crm-series-marketing-1-to-o-1-3-a-edicao-revista-e-ampliada-r-ferreira-de-araujo-202-10o-andar-05428-000-sao-paulo-sp-tel-55-11-3097-7610.html>
- Peppers, D., e Rogers, M. (2011). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework* (2ª edição). Hoboken, N.J: Wiley.

- Pine, B. J., e Gilmore, J. H. (1998). *Welcome to the Experience Economy*. Harvard Business Review Press.
- Pine, B. J., e Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage* (1st edition). Boston: Harvard Business School Press.
- Pinto, R. C. (2006). Excelência em serviços: o valor percebido pelo cliente. *Revista de Ciências Gerenciais*, 10(12).
- Piskar, F., e Faganel, A. (2009). A Successful CRM Implementation Project in a Service Company: Case Study. *Organizacija*, 42(5), 199–208.
<http://doi.org/10.2478/v10051-009-0017-y>
- Pitoska, E. (2013). *E-Tourism: The Use of Internet and Information and Communication Technologies in Tourism: The Case of Hotel Units in Peripheral Areas* (SSRN Scholarly Paper No. ID 2289872). Rochester, NY: Social Science Research Network. Obtido de <http://papers.ssrn.com/abstract=2289872>
- Pordata. (2015). Balança de viagens e turismo em Portugal. Obtido 12 de Outubro de 2015, de <http://www.pordata.pt/Portugal/Balan%C3%A7a+de+viagens+e+turismo-2583>
- Porto Editora. (2014). *Dicionário da Língua Portuguesa*. Obtido de <http://www.portoeditora.pt/produtos/ficha/dicionario-editora-da-lingua-portuguesa-2011?id=125694>
- Predon, C. D., Monteiro, P., e Marques, T. (2012). Customer Relationship Management e as Pequenas e Médias Empresas: Um estudo de múltiplos casos em empresas portuguesas. *REGE*, 19(2), 343–358.
- PricewaterhouseCoopers (PWC). (2007). *CRM: El objetivo es el Cliente*, Espiñeira, Sheldon y Asociados (Boletim Asesoría Gerencia).

- Renda, M. E., e Straccia, U. (2005). A personalized collaborative Digital Library environment: a model and an application. *Information Processing & Management*, 41(1), 5–21. <http://doi.org/10.1016/j.ipm.2004.04.007>
- Rust, R. T., Zeithaml, V. A., & Lemon, K. N. (2001). *O Valor do Cliente: O modelo que está reformulando a estratégia corporativa*. Porto Alegre: Bookman.
- Ryals, L. (2002). Are your customers worth more than money? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9(5), 241–251. [http://doi.org/10.1016/S0969-6989\(02\)00005-X](http://doi.org/10.1016/S0969-6989(02)00005-X)
- Saias, L. (2007). *Marketing de Serviços - Qualidade e Fidelização de Clientes*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Santacruz, J. (2003). *Orientación Al Mercado y Marketing Relacional: Dos Caras de la Misma Moneda*.
- Shang, S., e Chen, C.-H. (2007). Human Processes in Customer Relationship Management. *PACIS 2007 Proceedings*. Obtido de <http://aisel.aisnet.org/pacis2007/87>
- Sigala, M. (2005). Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications. *International Journal of Hospitality Management*, 24(3), 391–413. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.08.008>
- Silva, F., e Alves, J. A. (2001). *ERP e CRM: De empresa à e-empresa - soluções de informação reais para empresas globais* (Edições Centro Atlântico).
- Swarbrooke, J., e Horner, S. (2002). *Comportamento do consumidor no turismo*. Aleph. Obtido de <http://www.editoraaleph.com.br/site/turismo/o-comportamento-do-consumidor-no-turismo.html>
- Swift, R. (2002). *CRM: customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente* (2ª Edição). Rio de Janeiro: Campus.

- Taylor, S. L., e Mitchell, M. A. (1996, Dezembro). Building Donor Relations: Enter Database Marketing | Society for Nonprofits. *Nonprofit World*, 14(6), 22–24.
- Torres, R. (2004). *Personalização na Internet*. São Paulo: Novatec Editora. Obtido de <http://novatec.com.br/livros/personalizacao/>
- Turismo de Portugal. (2015). *Turismo 2020 - Cinco Princípios para Uma Ambição*. Lisboa.
- UNWTO. (2014). *Glossary of Tourism Terms*.
- Voxeo. (2011). CRM Magazine, 15(8).
- Winer, R. S. (2001). A Framework for Customer Relationship Management. *California Management Review*, 43(4), 89–105.
- Woodcock, N., e Foss, B. (2003). *The Customer Management Scorecard: Managing CRM for Profit*. London ; Sterling, VA: Kogan Page.
- WTTC. (2015). *Travel & Tourism - Economic Impact 2015 Portugal*.
- Xu, M., e Walton, J. (2005). Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial Management & Data Systems*, 105(7), 955–971. <http://doi.org/10.1108/02635570510616139>
- Yanaze, M. H. (2012). *Gestão de Marketing e Comunicação* (2ª Edição). Saraiva.
- Yurtbay, M. (2014). Customer Relationship Management (CRM) & Investigation of New Strategies for Successful Business. Obtido 18 de Maio de 2016, de https://www.academia.edu/8992859/CUSTOMER_RELATIONSHIP_MANAGEMENT_CRM_and_INVESTIGATION_OF_NEW_STRATEGIES_FOR_SUCCESSFUL_BUSINESS
- Zablah, A. R., Bellenger, D., e Johnston, W. J. (2004). *An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon* (SSRN Scholarly Paper No. ID

1764073). Rochester, NY: Social Science Research Network. Obtido de <http://papers.ssrn.com/abstract=1764073>

Zenone, L. C. (2007). *Customer Relationship Management – Gestão do Relacionamento com o Cliente e a Competitividade Empresarial*. Novatec Editora.

Anexos

Anexo 1

Mudanças	Tendências	Consequências para o turismo
Demográficas e Socioculturais	<ul style="list-style-type: none"> * Envelhecimento populacional; * Diminuição da dimensão do agregado familiar; * Crescimento da classe média em economias emergentes; * Crescimento das preocupações sociais e ambientais; * Modificação e evolução dos gostos, necessidades e preferências; * Procura por experiências únicas e verdadeiras. 	<ul style="list-style-type: none"> * Desenvolvimento de eventos em época baixa; * Maior frequência de <i>city breaks</i> ao longo do ano; * Posicionar um destino turístico através da procura de serviços de saúde em países com custos mais acessíveis e com infraestruturas e condições naturais propícias para o bem-estar; * Procura por produtos de bem-estar, <i>fitness</i>, <i>antisstress</i>, <i>retiros espirituais</i>, <i>boot-camps</i>, férias mais ativas e turismo de aventura; * Tendência para destinos considerados benéficos para a saúde; * Interesse pelo turismo cultural e programas específicos devidamente segmentados.
Económicas	<ul style="list-style-type: none"> * Globalização continuada da produção e do consumo de produtos e serviços; * Aumento do rendimento <i>per capita</i> em países mais desenvolvidos; * Surgimento e evolução de novos mercados de dimensão global; * Intensificação de acordos de mercado e remoção de barreiras às transações internacionais; * Forte expansão do PIB a preços correntes de 1990 a 2018 nas economias indiana e chinesa; * Aparecimento de novos mercados de consumidores que contribuirão para as economias em transição e em desenvolvimento. 	<ul style="list-style-type: none"> * Ambiente global mais competitivo e turistas mais atentos ao rácio qualidade-preço; * Cedência de lugar das economias emergentes ao aparecimento de novos destinos e mercados emissores; * Aumento das expectativas de viagens dos mais jovens através da globalização, exigindo a disponibilização de informação e serviços de qualidade através dos meios de comunicação de vanguarda; * Dificuldade em fidelizar visitantes a destinos e marcas devido à crescente procura de novas experiências e produtos * Aumento de viagens familiares e entre amigos e dos intercâmbios entre estudantes através da globalização.
Ambientais	<ul style="list-style-type: none"> * Crescente preocupação ambiental das populações que leva à adoção de 	<ul style="list-style-type: none"> * Erosão costeira, afetando destinos de Sol e Praia;











	<p>comportamentos cada vez mais sustentáveis, de práticas ambientais, valorização da prática da reciclagem, desenvolvimento de mecanismos e sistemas para a eficiência energética;</p> <p>* Contínua necessidade de racionalização de recursos, desenvolvimento e aumento da utilização de energias alternativas;</p> <p>* Aumento de normas de regulamentação ambiental;</p> <p>* Alterações climáticas.</p>	<p>* Alterações nos fluxos turísticos que fazem aumentar a procura em épocas baixas;</p> <p>* Aumento dos custos de manutenção e operação de atrações turísticas naturais;</p> <p>* Crescimento da consciência ambiental por parte dos turistas;</p> <p>* Crescimento da procura do turismo de natureza e suas atividades, proporcionando o aparecimento de produtos cada vez mais sofisticados neste segmento;</p> <p>* Crescente tendência pela procura de produtos mais naturais/biológicos;</p> <p>* Alteração e adaptação de estratégias de gestão e de marketing às questões ambientais.</p>
Tecnológicas	<p>* Crescente importância da Internet como canal de comunicação, informação e comercialização;</p> <p>* Existência de mais e melhor informação a nível global;</p> <p>* Aparecimento de novos canais de comunicação e de sistemas de reservas e pagamentos;</p> <p>* Crescente importância da conectividade e das redes digitais;</p> <p>* Crescimento da automatização das operações e processos de gestão, produção e consumo;</p> <p>* Preponderância crescente do marketing digital e a democratização progressiva do acesso à cultura, assente na partilha de conteúdos <i>online</i>.</p>	<p>* Existência de um maior controlo por parte dos turistas na medida em que lhes é possível comparar preços e produtos;</p> <p>* Uso das tecnologias durante viagens através de plataformas digitais, permitindo a compra e informação de produtos turísticos e culturais <i>online</i>;</p> <p>* Aumento do conhecimento prévio e das expectativas devido à procura antecipada de informações sobre serviços, destinos e viagens;</p> <p>* Crescente desintegração das vendas através dos canais <i>online</i> de distribuição;</p> <p>* Acréscimo da procura por ofertas criativas e interativas onde o consumidor, para além do papel de consumidor, possui em simultâneo papel de produtor, ator e espetador.</p>
Transportes	<p>* Desenvolvimento de combustíveis e energias mais económicos;</p> <p>* Aparecimento de soluções de transporte de cariz mais sustentável;</p> <p>* Aumento continuado da presença de companhias aéreas <i>low-cost</i> em aeroportos secundários;</p>	<p>* Aparecimento continuado de destinos através do desenvolvimento de acessibilidades e soluções de transporte;</p> <p>* Surgimento contínuo de novos mercados de visitantes;</p> <p>* Companhias <i>low-cost</i> mudam padrões de viagens;</p>








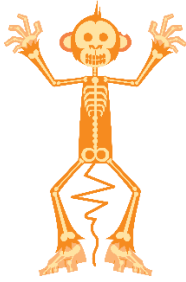
* Surgimento de novas rotas aéreas;	
* Investimento em comboios de alta velocidade que possibilitam, para além de maior velocidade e melhor serviço, preços mais baixos;	* Crescimento da escolha pela linha ferroviária para viagens curtas ao invés das companhias aéreas;
* Implementação de mais e maiores terminais de cruzeiros, devido à crescente procura neste segmento turístico.	* Reordenamento turístico progressivo dos centros urbanos, aumentando as limitações de autocarros

Fonte: Adaptado de Turismo de Portugal (2015:19-23)

Anexo 2

Macacos associados aos Up For's

NatureJam	
	
Ready, Set, Go	
	
The Finest	
	
MusicArt	
	
Then&Now	
	

Coupling	
	
Urban Syndrome	
	
Body&Soul	
	
W.T.F. What The F*ck!	
	

Anexo 3

Guião de Entrevista à Administração

Cientes

1. Qual é o papel do cliente na empresa?
2. Como acompanham os clientes? Que informações retiram?
3. Quais os canais de comunicação nos quais a empresa atualmente marca presença (telefone, *email*, *web*, etc.)?
4. Os clientes irão beneficiar de um sistema de CRM? Porquê?
5. Como é que a implementação de uma nova tecnologia ou estratégia de clientes irá afetar o relacionamento com o mesmo?
6. Numa vertente de divulgação da comunicação, vocês preocupam-se em atualizar a base de dados, tratá-la, atualizá-la?
7. Têm por hábito arquivar contactos por parte de potenciais clientes e utilizá-los posteriormente para realização de campanhas *online*?
8. Costumam enviar algum tipo de informação aos clientes, *newsletter*, por exemplo?
9. Têm em atenção o segmento, ou enviam uma *newsletter* geral?
10. Aquando o contacto do cliente, existe alguma atenção para um cliente que repete a compra dos vossos serviços?
11. Como gerem as reclamações?
12. Conseguem perceber que mesmo depois do cliente reclamar, volta a contactar a vossa empresa? Se sim, tomam alguma medida para que aquela mesma reclamação não se repita?
13. Que tipo de dados recolhem dos vossos clientes?
14. Têm base de dados com informação específica?
15. Fazem a análise de segmento de mercado que vos procura?
16. Direccionam a vossa oferta consoante a procura que têm?
17. O *website* é dinamizado? Utilizam o *Google Analytics* para perceber que tipo de procura advém através do mesmo?
18. Utilizam as redes sociais? Como é feita a sua gestão?
19. Além do *Facebook* fazem a gestão de outra rede social?
20. Nas épocas baixas como é feita a gestão de vendas?
21. Utilizam questionário de avaliação?

22. Têm a preocupação de manter contacto com o cliente no pós-compra?

23. Questionam se a viagem correu de acordo com as expectativas?

Empresa

24. Como está organizada a empresa em termos hierárquicos?

25. Qual a visão, missão e valores da empresa?

26. Quais são os objetivos da organização?

27. Quais as áreas, vendas, processos de marketing e serviço ao cliente, que poderiam ser mais eficientes?

CRM

28. Têm conhecimento das potencialidades de um sistema de CRM?

29. Têm algum programa de fidelização implementado?

30. A implementação de um sistema de CRM esteve sempre em vista para a empresa?
Se sim, quais as principais razões?

31. De que forma esperam que o sistema de CRM possa ajudar a empresa? Quais os principais objetivos com a sua implementação?

32. Quem na organização irá usar o sistema?

33. Qual é o cronograma previsto para escolher uma solução?

34. Quais são algumas das objetivos de curto prazo a serem alcançadas com o sistema de CRM?

35. Quais são alguns dos objetivos de longo prazo a serem alcançados com o sistema de CRM?

Anexo 4

Guião de Entrevista aos Departamentos

1. Quais são as funções que desempenha na empresa?
2. Qual o seu papel na interação com os clientes?
3. Que procedimentos têm face a reclamações, problemas, solicitações?
4. Quais os meios de comunicação utilizados na interação com os clientes?
5. Considera que esses meios são os mais adequados?
6. Porquê?
7. De uma forma geral diria que os clientes se sentem satisfeitos?
8. Porquê?
9. Qual a percentagem de clientes fidelizados?
10. Considera a implementação do sistema de CRM importante para o melhoramento da performance da empresa?
11. Porquê?
12. Que problemas de comunicação considera que a empresa tem?
13. Que soluções aplicaria?

Anexo 5

Questionários aos Clientes

Idade*__

Género*__

- Feminino
 Masculino

Estado Civil*__

- Solteiro
 Casado
 União de Facto
 Divorciado

Formação Académica*__

- Básico
 Secundário
 Licenciatura
 Mestrado
 Doutoramento

Área Geográfica*__

- Norte
 Centro
 Sul
 Alentejo
 Algarve

Como conheceu a HOO!!?*__

- Amigos
 Internet
 Revista
 Operadores Turísticos
 Outro

Se respondeu outro, indique qual.

Já viajou mais do que uma vez com a HOO!!?*__

- Sim

Não

Se sim, quantas vezes já viajou com HOO!!?

Como reservou a sua viagem?*_

- E-mail
- Plataforma de reservas online
- Telefone
- Presencial
- Outro

Se respondeu outro, indique qual.

Motivo de viagem*_

- Lazer
- Trabalho
- Ambos
- Outro

Se respondeu outro, indique qual.

Como classifica a assistência da HOO!! durante a viagem?*_Sendo que 1- Muito mau, 2- Mau, 3- Razoável, 4- Bom, 5 - Muito bom

1 2 3 4 5

A viagem correu de acordo com as suas expetativas?*_

- Sim
- Não

Como classifica o processo de organização da/das sua/suas viagem/viagens?*_Sendo que 1- Muito mau, 2- Mau, 3- Razoável, 4- Bom, 5 - Muito bom

1 2 3 4 5

A HOO!! procurou o seu feedback após a viagem?*_

- Sim
- Não

A diversidade dos serviços oferecidos pela HOO!! são adequados às suas preferências?* _

- Sim
 Não

Como classifica o serviço prestado pela HOO!! de 1 a 5? * _Sendo que 1- Muito mau, 2- Mau, 3- Razoável, 4- Bom, 5 - Muito bom

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Considera que a HOO!! deveria ter website?* _

- Sim
 Não

Segue a página da HOO!! no Facebook?* _

- Sim
 Não

Considera que a página do Facebook deveria ser mais dinamizada?

- Sim
 Não

Segue a HOO!! no Instagram?* _

- Sim
 Não

Considera que o Instagram da HOO!! deveria ser mais dinamizado?

- Sim
 Não

Gostaria de receber uma newsletter da HOO!! por e-mail?* _

- Sim
 Não

Voltaria a viajar com a HOO!!?* _

- Sim
 Não

O que diferencia a HOO!! das outras agências de viagem?

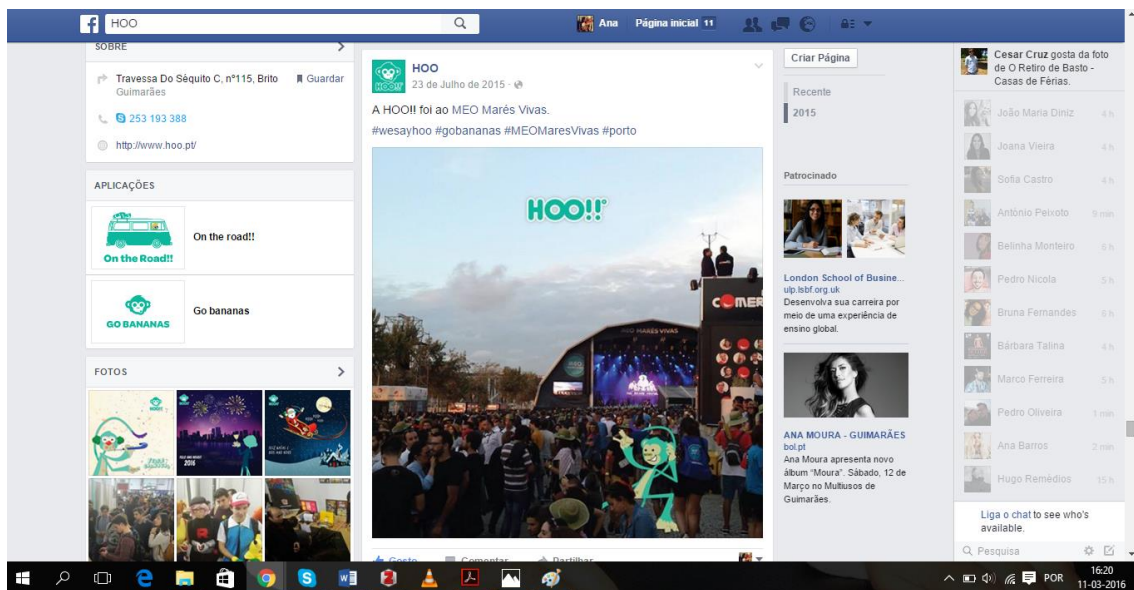
Anexo 3

Campanhas da HOO!!

Facebook da HOO!!



Presença No Festival Marés Vivas



Campanha de Verão "Go Bananas"

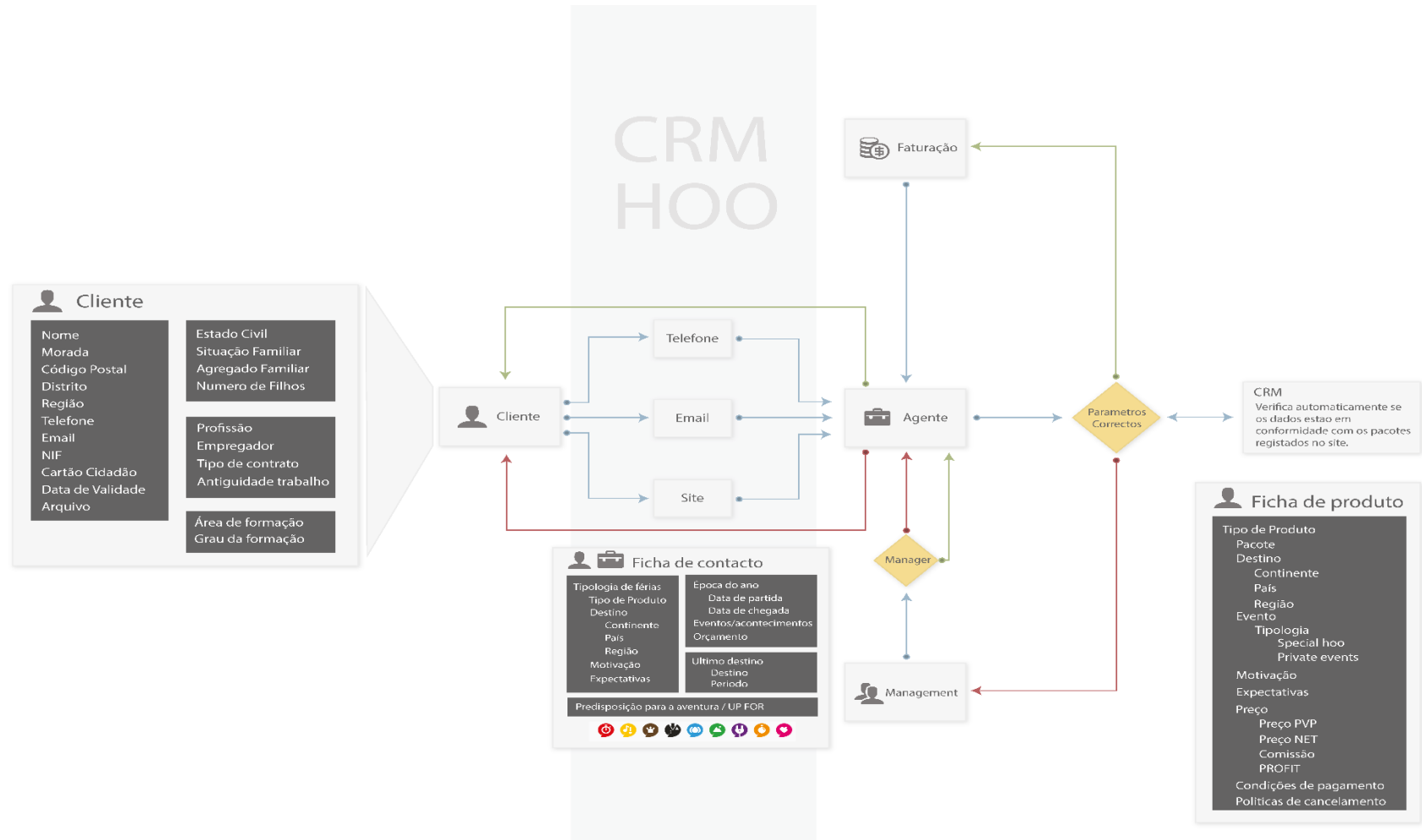
The screenshot shows the Facebook interface for the HOO page. The top navigation bar includes the Facebook logo, the page name 'HOO', a search icon, and 'Página inicial 11'. The main content area features a post from HOO dated July 24, 2015, with the text 'GO BANANAS!' and a large, colorful illustration. The illustration depicts a green van with 'HOO!!' on its side, driving on a road of bananas. The background is a vibrant blue sky with musical notes, a hot air balloon, a sun, and a large red location pin. The text 'GO BANANAS' is written in bold at the top of the illustration, and 'HOO SUMMER TOUR 2015' is written on the red pin. To the left of the main post, there are three user comments: Simao Carvalho (Aug 3, 2015) saying 'HOO!!' with 15 likes; Pedro Pinheiro (Jul 14, 2015) saying 'Hello Hoo!!' with 2 likes; and Marta Ferreira (Jul 14, 2015) with a 'Ver foto' link. Below the comments is a 'GOSTOS DESTA PÁGINA' section featuring 'Barco Rock Fest' with a 'Gostei' button. At the bottom, there is a language selector showing 'Português (Portugal) - English (US)'.

Campanha de Natal

The screenshot shows the Facebook interface for the HOO page during the Christmas campaign. The top navigation bar includes the Facebook logo, the page name 'HOO', a search icon, and 'Página inicial'. The main content area features a post from HOO dated December 23, 2015, with the text 'HOO!! HOO!! HOO!! Feliz Natal e Bom Ano Novo.' and the hashtags '#hoo #gobananas #natal #anonovo #christmas'. Below the text is a festive illustration of Santa Claus in a red sleigh, flying through a dark blue night sky with a full moon and falling snow. The sleigh is decorated with 'HOO!!' and 'HOO!! HOO!!'. In the bottom right corner of the illustration, there is a snowy landscape with evergreen trees and a small house with a red roof and a chimney. To the left of the main post, there is a search bar with the text 'Procurar por publicações nesta Página'. Below the search bar, there are several sections: '782 pessoas gostam disto' with a small album cover; 'Convidar amigos para gostarem desta Página'; 'SOBRE' with a right arrow; address information 'Travessa Do Sêquito C, n°115, Brito Guimarães' and 'Guardar Guimarães'; phone number '253 193 388'; website 'http://www.hoo.pt/'; 'APLICAÇÕES' section with two app icons: 'On the road!!' and 'Go bananas'; and 'FOTOS' section with a right arrow.

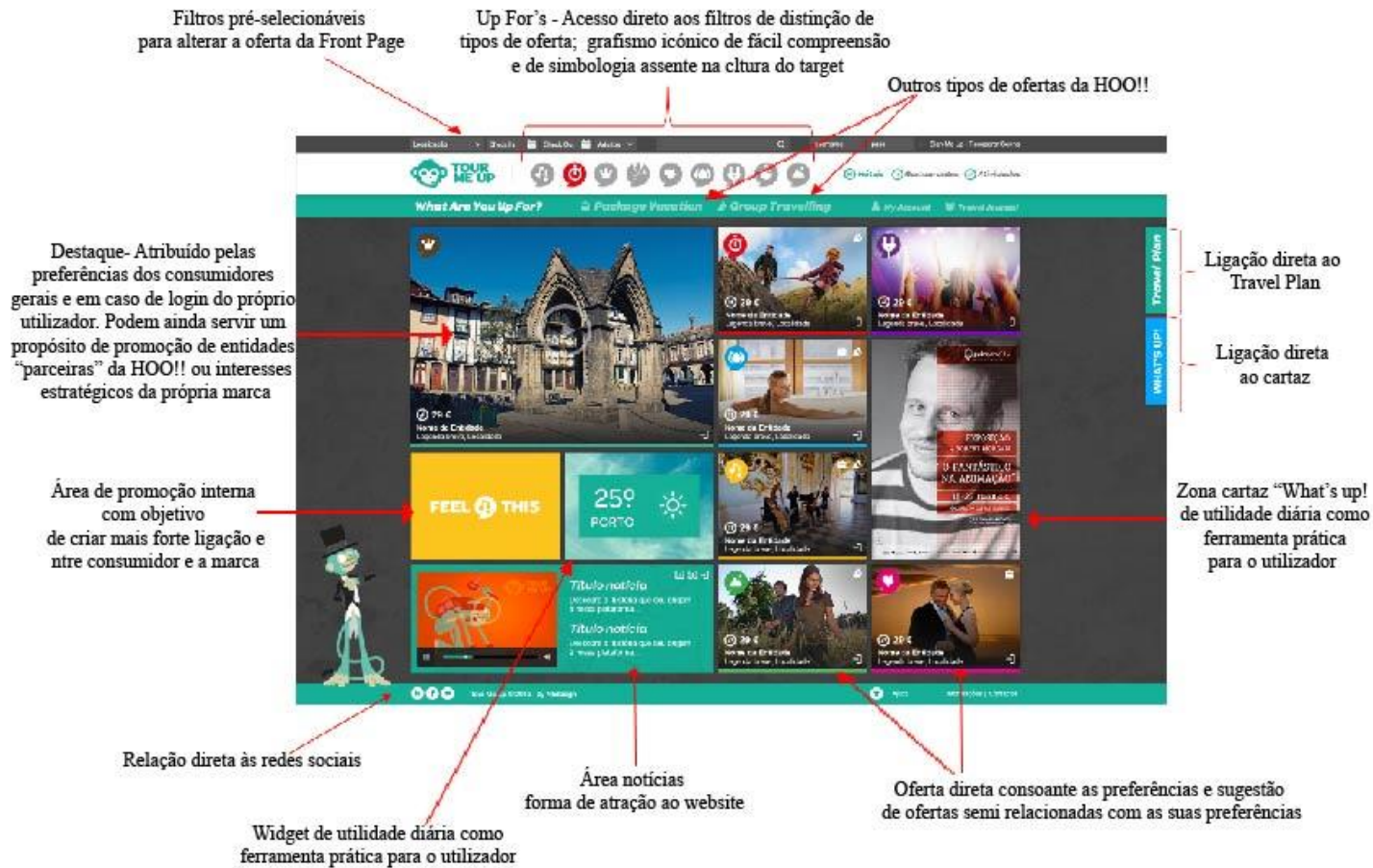
Anexo 7

Base Flow do sistema de CRM



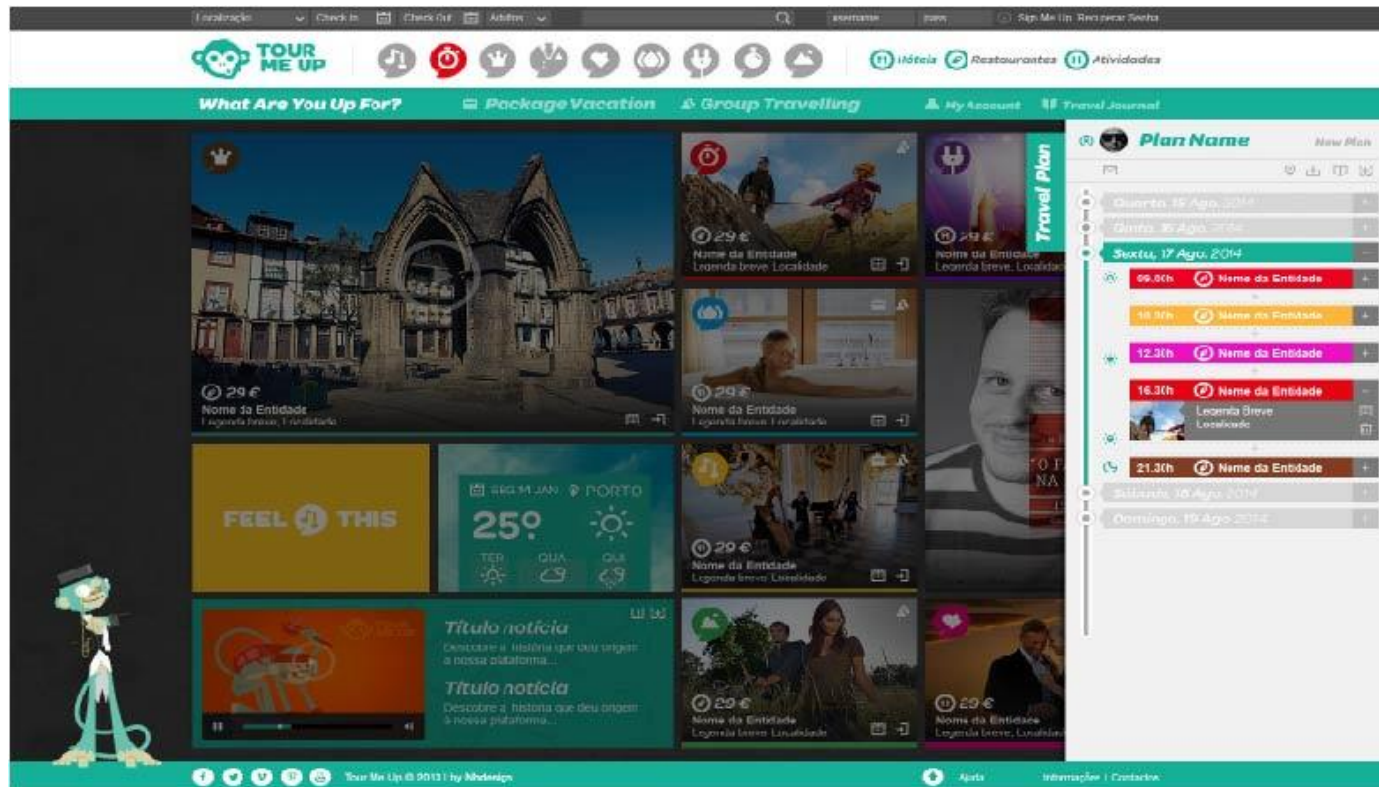
Anexo 8

Página Inicial do Website



Anexo 9

Plano de viagem (*Travel Plan*)



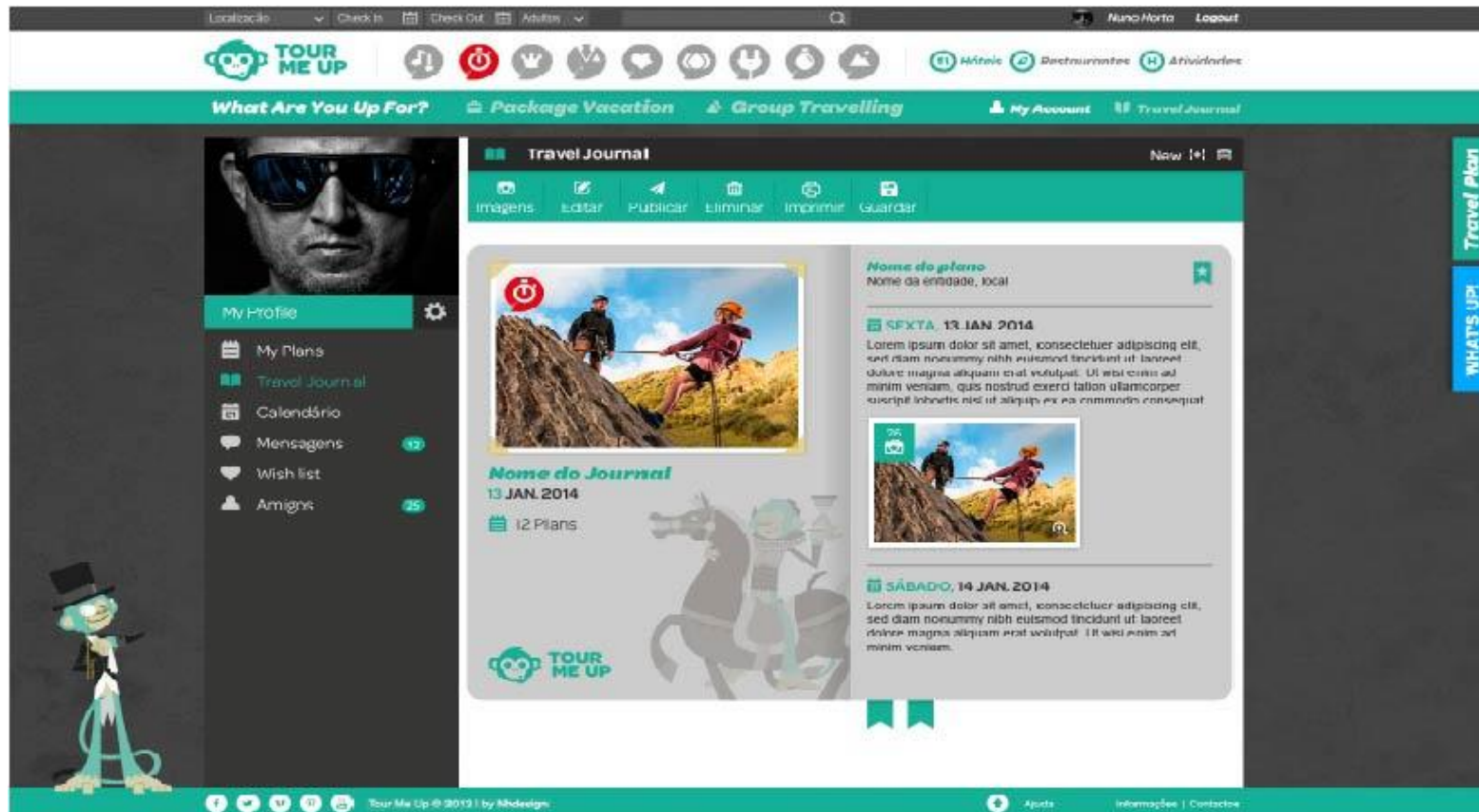
O plano é elaborado pode ser elaborado na sua totalidade pelo utilizador, ou apenas parte dele e a restante feita automaticamente pelo CRM consoante as preferências adquiridas.

As primeiras opções vão de encontro aos *tags* (*up for's*) selecionados pelo utilizador e, caso ele anule mais do que uma vez algum programa referido a determinado *tag*, o crm elimina esse *tag*, afinando o conhecimento sobre o cliente.

No caso de eliminar uma opção por incompatibilidade de horários (por exemplo), a escolha preterida aparecerá na front page no próximo acesso ao website.

Anexo 10

“Diário” de Viagem (*Travel Journal*)




Inclui dicas de viagem, como checklist e costumes do destino.
Dentro das preferências é possível determinar vários graus das mesmas, de modo a conseguir atribuir graus de importância na apresentação de ofertas futuras, através da publicação dentro do *travel journal* e da quantidade de informação publicada pelo utilizador.
Função de relação às redes sociais através da partilha do *travel journal*.

Wish List - Feita pelo utilizador e engloba uma lista de desejos do consumidor

Anexo 11

Back Office do
sistema de
CRM

 **Utilizador 812,**
Welcome to your own jungle! [O meu perfil](#)

Aproveite ja
10% de desconto
em viagens!

Viagens Realizadas	
Grécia	15-02-2013 ate 20-02-2013
Itália	13-06-2013 ate 22-06-2013
Brasil	07-11-2013 ate 20-11-2013
Turquia	09-03-2014 ate 15-03-2014
Croácia	31-09-2014 ate 10-10-2014

Wishlists	
Grécia	15-02-2013 ate 20-02-2013
Itália	13-06-2013 ate 22-06-2013
Brasil	07-11-2013 ate 20-11-2013
Turquia	09-03-2014 ate 15-03-2014
Croácia	31-09-2014 ate 10-10-2014

Community Vacations		
Destino	Data	nº
Grécia	15-02-2013 ate 20-02-2013	3/5

Me and my crew		
Destino	Data	crew
Grécia	15-02-2013 ate 20-02-2013	3/10

Do another
test!



Voltar

🔍 Pesquisar

Cliente	Data de Nascimento	Email
pedro	2015-09-03	
asdsad	2015-08-12	aasdas@asd.asd
asdsadasd	2015-08-05	asdas@asd.asd
Carlo	2015-08-27	pedro.asdasd@asdasd.asd
asdsad	2015-08-13	1asdasd@asda.asda
adsasd	2015-08-20	asdsad@edas.asd
Pedro	null	asdas@asd.asd
teste	null	asdasd@asd.asd
adsasdas	2015-07-02	asdas@asdasd.gasa
asd	2015-08-11	asd@sasa.as
Joaquim Silva	2015-07-16	asdasd@asdas.ash
Carlos	2015-07-30	masia@sadasd.asd
asssdasd	2015-07-30	asdasd@edas.asd
Maria	2015-07-30	masia@sadasd.asd
Pedro Mendes	1986-06-27	pedro.mendes@fullspectrum.pt
Maria	2015-07-30	masia@sadasd.asd

HOO!!
🔍 📍 👤 21:31

🏠 voltar
💾 Guardar

Perfil do Cliente

Kit:

Nome:

Email:

Telefone:

Telemóvel:

Numero de Contribuinte:

Cartão de Cidadão:

Data de validade:

Data de nascimento:

Marida:

Localidade:

Districto:

Região:

Código Postal:

Profissão: ▼

Empregador:

Tipo de Contrato:

Antiguidade no trabalho:

Estado Civil: ▼

Agregado Familiar:

Numero de Filhos:

Formação académica: ▼

Última Entidade de Ensino:

Informação adicional

Nota para ligar:

Acessibilidade: ★ ☆ ☆ ☆ ☆

Simpatia: ★ ☆ ☆ ☆ ☆

Paciência: ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

Confiar qe: ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

Nível de Cultura: ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

Satisfação: ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

Exigência: ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

Comentário:

Contratual

Numero Cartão de Cidadão:

Validade do Cartão de Cidadão:

NIF:

Conta Bancária:

Agência Bancária:

Antiguidade na Conta:

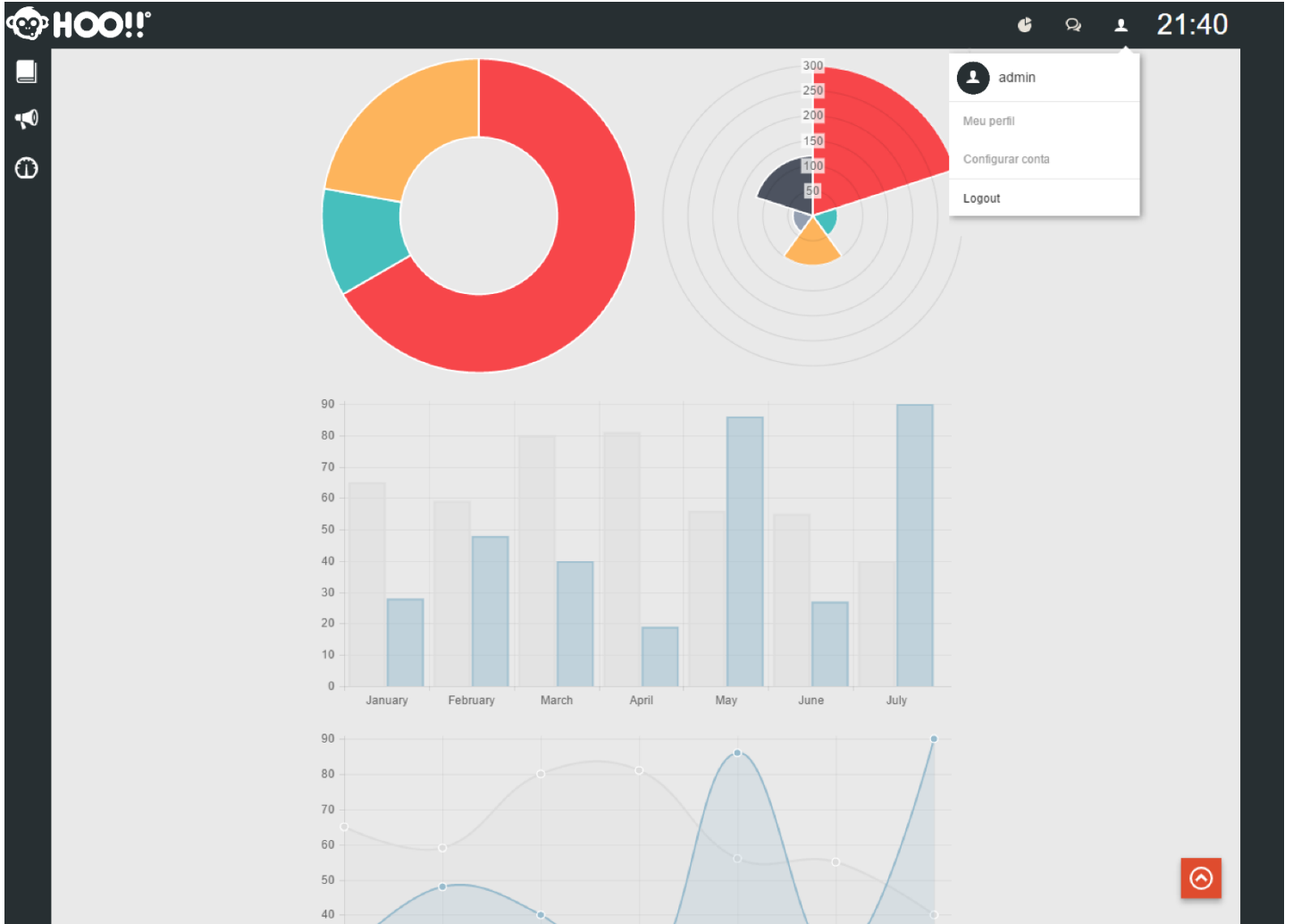
Antiguidade na Marada:

Valor Mensal:

Tipo de Habitação:

Mensalidade suportada em outros créditos:

↻



Anexo 12

Jogo *HOO!! Jungle*

