



A implementação de CRM:
Um estudo de caso aplicado à microempresa Haliotis

Inês Ricardo Amaro

**Relatório de Estágio para obtenção do Grau de Mestre em Marketing e
Promoção Turística**

Setembro de 2013



A implementação de CRM:
Um estudo de caso aplicado à microempresa Haliotis

Inês Ricardo Amaro

**Relatório de Estágio para obtenção do Grau de Mestre em Marketing e
Promoção Turística**

Relatório de Estágio realizado sob a orientação do Doutor
João Paulo Conceição Silva Jorge

Setembro de 2013

***A implementação de CRM:
Um estudo de caso aplicado à microempresa Haliotis***

Inês Ricardo Amaro

COPYRIGHT

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Instituto Politécnico de Leiria têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objectivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

AGRADECIMENTOS

Quero em primeiro lugar agradecer ao Professor Doutor João Paulo Jorge por ter aceitado ser meu orientador em mais um desafio do meu percurso académico, por todo o apoio e atenção que demonstrou durante a realização deste projeto, mas principalmente por ser um excelente ser humano e profissional sempre disponível para dar a sua opinião e o seu melhor parecer com palavras sábias.

À Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar pelos recursos disponíveis que me possibilitaram fazer toda a pesquisa necessária para este estudo e por toda a aprendizagem adquirida durante cinco anos de estudo consecutivo.

Aos colaboradores da empresa Haliotis por me terem recebido durante o estágio sempre, dispostos a facultar os seus conhecimentos, tornando a minha adaptação uma tarefa mais simples, e principalmente pelos conhecimentos adquiridos ao longo de todo este tempo, o que me permite um melhor desempenho em Marketing e Front Office principalmente mas também em outras áreas.

E por último mas não menos importante, agradeço aos meus Pais por serem incansáveis em todo o apoio que me deram para a realização deste desafio, estando ao meu lado durante todo este período com palavras de incentivo e por serem os grandes motivadores do meu percurso académico e profissional e principalmente à minha mãe por ser o meu exemplo de vida.

A todos os que não referi mas que de alguma forma contribuíram para a realização deste estudo ...

O meu Muito Obrigado!

RESUMO

Face às exigências do mercado e à competição entre empresas, surge cada vez mais a necessidade das empresas se diferenciarem das demais, no entanto, é importante que cada uma se adapte aos seus clientes e não copie as estratégias da concorrência, pois cada empresa é única.

Atualmente, muitas empresas recorrem ao Marketing Relacional, ou seja, uma mais-valia que as permite ser únicas em relação à concorrência quando a estratégia é bem implementada. Com o Marketing Relacional surge a ferramenta CRM, uma das estratégias de negócio que melhor se adapta quando o objetivo é desenvolver um relacionamento sustentável e duradouro com os clientes, motivo pelo qual estas temáticas são pertinentes para o estudo.

O estudo de caso foi realizado através de um estágio curricular realizado na empresa Haliotis, Atividades Marítimo-Turísticas Lda. e surge no âmbito do Mestrado em Marketing e Promoção Turística da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Instituto Politécnico de Leiria. Com o decorrer do estágio surgiu a ideia implementar um modelo estratégico de CRM numa Microempresa. Atualmente o Marketing Relacional, mais especificamente o programa CRM, é uma ferramenta benéfica para todas as empresas, sendo decisiva a sua implementação e bom funcionamento para uma relação entre empresa e cliente a longo prazo com benefícios para ambas as partes.

O estágio teve como objetivo pôr em prática competências apreendidas no decorrer do primeiro ano do Mestrado, na área do marketing e da promoção turística, bem como, no decorrer da Licenciatura em Marketing Turístico, aplicadas a uma realidade de atividades turísticas como é o caso da escola de mergulho em Peniche, Haliotis. Tendo em conta o facto de a empresa ter em anos anteriormente instalado um programa de CRM mas sem sucesso, o objetivo do meu estudo é elucidar para as mais-valias do mesmo e construir um modelo de implementação tendo por base as especificidades da empresa, mas também dos clientes que a frequentam, e ainda dos potenciais clientes. Ainda que adaptado a uma Microempresa, o desafio é possível de ser concretizado, tendo sempre em conta o meio ambiente, economia e crescimento de mercado.

Pelo facto de esta empresa não constituir nenhum modelo de implementação de CRM, este relatório de estágio pode ser considerado uma mais-valia e um avanço no crescimento a longo prazo da mesma, permitindo assim um relacionamento duradouro entre empresa e cliente.

Palavras-chave: CRM, Medidas de Fidelização, Colaboradores.

ABSTRACT

Face to market requirements and competition between companies, is increasingly the need for companies to differentiate themselves from the others, however, it is important that each adapts to their clients and do not copy the strategies of the competition, as each business is unique .

Currently, many companies resort to Relationship Marketing, an asset that can be unique from the competition when the strategy is well implemented. With Relationship Marketing CRM tool arises, one of the business strategies that best fits when the goal is to develop a sustainable and lasting relationship with customers, which is why these topics are relevant to the study.

The case study was conducted through a traineeship held company in Haliotis, Tourist-Maritime Activities Ltd and comes under the Master in Marketing and Tourism Promotion of the School of Tourism and Sea Technology, Polytechnic Institute of Leiria. During the internship I've had the idea to investigate the feasibility of implementing a CRM strategy in Microenterprise. Currently, Relationship Marketing, more specifically the CRM program is a beneficial tool for all businesses, and decisive implementation and smooth operation for a relationship between company and customer long term benefits for both parties.

The internship aimed to put into practice skills learned during the first year of the Masters in the area of marketing and tourism promotion, as well as in the course of Bachelor in Tourism Marketing, a reality applied to sports like diving school in Peniche, Haliotis. Taking into account the fact that the company had previously installed a CRM program without success, the aim of my study is to elucidate the gains of the same, albeit adapted to a micro-enterprise as the example of Haliotis.

Keywords: Customer Relationship Management, Fidelization Measures, Employees.

LISTA DE SIGLAS

CRM – Customer Relationship Management/Gestão de Relacionamento com o Cliente

ESTM – Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar

IPL – Instituto Politécnico de Leiria

MPE's – Micro e Pequena (s) Empresa (s)

PADI – Professional Association of Diving Instructors

PME – Pequenas e Médias Empresas

TI – Tecnologia de Informação

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA	5
1.1 Marketing Relacional	5
1.2 Conceito de CRM.....	8
1.3 Modelos de Implementação de CRM	12
1.3.1 O Modelo de Bose (2002).....	12
1.3.2 O Modelo de Chen e Popovich	14
1.3.3 O Modelo de Barretto (2004).....	15
1.3.4 O Modelo de Sin, Tse e Yim (2005).....	17
1.3.5 O Modelo de CRM Analítico de Xu e Walton (2005).....	1717
1.3.6 O Modelo de Sigala (2005).....	18
1.3.7 O Modelo de Freeland (2002).....	19
1.3.8 O Modelo de Brown (2001).....	20
1.3.9 O Modelo de Bretzke (2000).....	20
1.4 A importância das pessoas num projeto CRM	21
CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA.....	25
CAPÍTULO 3 – ESTÁGIO	29
3.1 Introdução.....	29
3.2 Enquadramento Institucional.....	3131
3.2.1 Recursos humanos.....	33
3.2.2 Público-alvo	33
3.3 Atividades Desenvolvidas	34
3.3.1 Email Marketing.....	35
3.3.2 Parcerias	36
3.3.3 Sales Promoter.....	38
3.3.4 Campanhas de Adwords.....	39
3.3.5 Presença na web	40
CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DE ESTÁGIO	43
CAPÍTULO 5– PROPOSTA DE PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO	47
CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
6.1 Contributos do Relatório	60

6.2 Estudos Futuros	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
ANEXOS	71
APÊNDICES	84

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 MARKETING TRADICIONAL VERSUS MARKETING RELACIONAL. ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.	
TABELA 2 CONCEITOS DE CRM.....	9
TABELA 3 CRUZAMENTO DAS RESPOSTAS DADAS PELOS CLIENTES.....	54

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO DE CRM.....	14
FIGURA 2 ESQUEMA DE CURSOS PADI.....	32
FIGURA 3 PESQUISA POR PALAVRA-CHAVE.....	40
FIGURA 4 PROPOSTA DE MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO	48
FIGURA 5 CAMPANHA LÍDER DE MERGULHO.....	79
FIGURA 6 CAMPANHA RESCUE DIVER	79
FIGURA 7 DEFINIÇÃO DO NOME	80
FIGURA 8 DEFINIÇÃO DE KEY WORDS	80
FIGURA 9 MONITORIZAÇÃO DA CAMPANHA	81
FIGURA 10 OFERTA NA PLATAFORMA EDIVING.....	82
FIGURA 11 PLATAFORMA EDIVING.....	83
FIGURA 12 ESTATÍSTICAS DIVING BASES	83

INTRODUÇÃO

De acordo com o plano curricular do Mestrado em Marketing e Promoção Turística, da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar (ESTM), do Instituto Politécnico de Leiria (IPL), foi apresentado aos alunos três hipóteses de obtenção do título de Grau Mestre: desenvolvimento de uma tese, de um projeto ou de um estágio curricular para posterior aprovação perante um júri composto por membros do IPL. A minha escolha incidu sobre o estágio pelo facto de considerar que o mesmo nos aproxima de certa forma do mundo profissional, ou seja, é um primeiro contacto com o mundo do trabalho, para além da experiência que adquirimos e dos contactos que fazemos durante todo esse período, e que nos podem abrir muitas portas ao nível de um futuro profissional.

No decorrer do percurso académico foi-me possível contactar com diversas áreas do Marketing e da Promoção Turística, no entanto o gosto por empresas de atividades outdoor tornou mais fácil a minha decisão de enveredar pelo estágio. Depois de tomar conhecimento da existência de uma escola de mergulho na região, com um departamento de marketing onde me poderia incluir e de ter manifestado interesse, o mesmo foi correspondido e tendo-me sido concedida a oportunidade de fazer parte da equipa.

O estágio curricular decorreu na cidade de Peniche de 2 de Julho de 2012 a 9 de Abril de 2013, com a duração de 1640 horas (média de 8h30 por dia). Durante o estágio foi possível ter contacto com todas as tarefas desenvolvidas na empresa, desde a criação de *newsletters* semanais para envio a cliente a estratégias de marketing tais como as campanhas de *adwords* e a realização de parcerias. Após a fase de adaptação à empresa surgiu a ideia de implementar um programa de *Customer Relationship Management* (CRM), uma vez que a empresa não dispõe do mesmo e enfrenta algumas dificuldades em manter uma base de dados de clientes atualizada.

Com a crescente concorrência no mercado as empresas vêm-se obrigadas a utilizar cada vez mais estratégias de marketing para sobreviver, adotando diferentes formas de conquistar clientes e manter os atuais. É importante implementar uma estratégia de CRM, uma vez que segundo Newell (2000), se traduz na solução para as organizações garantirem a lealdade dos clientes.

A fidelização dos clientes para com a empresa é cada vez mais importante na medida em que segundo Chaudhuri e Holbrook (2001) se traduz no compromisso do cliente para com o produto/serviço preferido, de forma consistente no futuro, o que leva a uma repetição da compra, apesar de influências situacionais e esforços potenciais do mercado para causar comportamento de mudança. Os benefícios são vistos a longo prazo, quer para o cliente na medida em que minimiza o tempo de pesquisa quer para a empresa que repete as vendas e vê os seus produtos/serviços serem recomendados.

A empresa Haliotis, Atividades Marítimo-Turísticas Lda., situada na cidade de Peniche atua há cerca de oito anos num mercado em que apenas tem um concorrente direto que possui um leque de atividades semelhantes. Apesar da preocupação com a concorrência, a importância reside num aumento da quantidade de clientes anuais, bem como, ter igual importância aos alunos de Biologia Marinha da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, uma fatia de público-alvo interessante que a empresa tem vindo a conquistar.

Formulação do problema

Já não é possível colocar um letreiro a dizer Escola de mergulho e esperar que os clientes cheguem até nós, os mergulhadores estão a tornar-se cada vez mais exigentes. Eles vão reparar num centro de mergulho que se adequa às suas exigências, por exemplo, se um anúncio no *website* for constituído de imagens com naufrágios ou cursos de Nitrox o público-alvo que irá aderir não será certamente composto por famílias de mergulhadores, assim como se o anúncio tiver imagens de mergulhos em família e vida marinha não vai decerto, atrair mergulhadores de naufrágios profundos.

A retenção de clientes pode ser a estratégia que diferenciará a escola de mergulho de se tornar numa escola média ou numa escola bem-sucedida. Qualquer cliente que continue

a frequentar a escola é um cliente a menos que a empresa tem de recrutar, e o custo de fidelizar um cliente antigo é muito menos dispendioso do que fidelizar novos clientes. Para que isso aconteça, é necessário então oferecer o tipo de serviço e experiência de mergulho que os clientes querem passível de saber através de questionários simples.

Pelo facto de se tratar de um desporto aquático, o mergulho é muitas vezes associado a viagens de lazer e uma vez conseguida uma certificação básica de nível 0 ou nível 1 (Scuba Diver e Open Water Diver respetivamente) muitos alunos não voltam a frequentar a escola, sendo apenas mais uma experiência e não uma continuidade de aprendizagem. Com este estudo pretende-se identificar e reunir várias medidas de fidelização e aplica-las à escola de mergulho Haliotis, com o intuito de promover o relacionamento entre empresa e cliente, por forma a aproximá-los cada vez mais através da compra/experimentação dos produtos/serviços e da forma como são tratados.

Para solucionar o problema e tendo em conta as características da empresa, a solução mais adequada é a implementação de um modelo de CRM, e de algumas medidas de fidelização, levando o cliente à compra repetida e conseqüentemente à fidelização.

Estrutura do relatório

Neste primeiro capítulo serão introduzidos os conceitos gerais, bem como toda a estrutura do relatório de estágio. De seguida será apresentado o estudo de caso que surgiu durante a realização do estágio curricular, com o intuito de estudar qual o modelo de CRM a aplicar na microempresa Haliotis.

CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA

Segundo Kotler & Keller (2006) e Santos (2006) o aparecimento de novos concorrentes, novos distribuidores, novas formas de distribuição e também mudanças nas tecnologias que suportam os mercados tem vindo a proporcionar a competição a nível global. Tendo em conta esta perspetiva, entende-se o facto de cada vez mais as empresas recorrerem a ferramentas de Marketing Relacional, entre elas o CRM.

Neste capítulo, por forma a uma melhor compreensão do tema, serão abordadas questões relacionadas com o Marketing Relacional no ponto 1.1 no qual é referido o conceito do mesmo, a sua importância no contexto atual, bem como, todos os componentes que ajudam as empresas a melhorar o seu funcionamento; Conceito de CRM no ponto 1.2, o qual diz respeito à definição de CRM citado por diferentes autores.

Seguidamente será apresentado o ponto 1.3 referente aos Modelos de Implementação de CRM com subtópicos correspondentes a vários modelos defendidos por autores e no ponto 1.4 e a Importância das Pessoas num Projeto CRM.

1.1 Marketing Relacional

O conceito de Marketing Relacional não é muito recente. Berry (1983) foi o primeiro autor a utilizar a expressão definindo-o como “(...)a atracção, manutenção e – em organizações multisserviços – o ênfase no relacionamento com os clientes (...)” (Berry, 1995). Outros autores alinham no mesmo sentido, Evans e Laskin (1994) definem o Marketing Relacional como um “(...) processo onde a firma constrói alianças de longo prazo tanto com clientes actuais ou potenciais, de forma que comprador e vendedor trabalham em direcção a um conjunto comum de objectivos específicos. (...)”.

Os objectivos fulcrais são os de criar, manter e desenvolver fortes relacionamentos com os clientes existentes, para além de se criar estratégias para atrair novos clientes, os quais são alcançados mediante a compreensão das necessidades dos clientes como

parceiros, a garantia e salvaguarda de que os colaboradores da empresa satisfaçam as necessidades dos consumidores e o fornecimento aos consumidores da melhor qualidade possível face às necessidades individuais.

Assim, de acordo com Evans e Laskin (1994), para que os referidos objectivos sejam alcançados, deve-se:

1. Compreender as necessidades dos clientes;
2. Tratar os clientes como parceiros;
3. Assegurar que os empregados satisfaçam as necessidades dos consumidores;
4. Prover os consumidores com a melhor qualidade possível às necessidades individuais.

Outros autores, como Gummesson (1994) e Morgan e Hunt (1994), alertaram para outros aspectos relevantes no que diz respeito à oferta de valor aos clientes. Segundo esta visão mais ampla, o Marketing Relacional deve considerar todos os relacionamentos que possam influenciar a satisfação dos clientes, tais como: relacionamentos com fornecedores (fornecedores de bens e serviços), relacionamentos laterais (concorrência, organizações não lucrativas, governo) relacionamentos internos (unidades de negócios, áreas funcionais, empregados), e relacionamentos com compradores (intermediários e consumidores finais). Sendo assim, Morgan e Hunt (1994) definem "Marketing Relacional refere-se a todas as actividades dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter as trocas relacionais de sucesso".

O marketing *one-to-one*, CRM, Marketing Viral, Marketing Experiencial, Marketing de permissão e outros, são ferramentas associadas ao Marketing Relacional, todas elas se baseiam na manutenção e preservação de um relacionamento duradouro com o cliente.

Numa atualidade competitiva entre mercados o Marketing Relacional parece revelar-se como uma estratégia capaz de dar continuidade às organizações, através de uma estratégia baseada no estabelecimento de relações entre empresas e clientes (Cerro et al.,2010). Segundo o mesmo autor, a criação de valor e uma oferta individualizada face à oferta estandardizada do marketing tradicional, podem contribuir para a formação da

fidelidade, o que permitiria rentabilizar o valor que os clientes aportam às empresas ao longo do tempo.

O Marketing Relacional caracteriza-se principalmente pela sua natureza de relacionamento a longo prazo, por uma captura de clientes com alto valor em detrimento de transações imediatas (marketing tradicional), Marketing Interativo suportado pelas atividades do marketing-mix, clientes menos sensíveis ao preço, diálogo direcionado contrário ao monólogo habitual no Marketing Tradicional, sistema de feedback em tempo real, marketing de Permissão e marketing *one-to-one* que passa segundo Peppers & Rogers, *apud*, Santos (2006) pela qualidade de um produto cuja perceção é subjetiva, mas também pela qualidade do próprio relacionamento. Uma síntese comparativa entre o Marketing Tradicional e o Marketing Relacional é mostrada na Tabela 1.

Tabela 1 - Marketing Tradicional versus Marketing Relacional

Marketing Tradicional	Marketing Relacional
<ul style="list-style-type: none">• Ênfase nas vendas individuais• Ênfase nas características dos produtos• Visão a curto prazo• Pouca ênfase no serviço ao cliente• Contacto descontínuo com o cliente• Baixo nível de compromisso com os clientes• Nível moderado de contactos com o cliente• A qualidade é uma preocupação do pessoal da produção	<ul style="list-style-type: none">• Ênfase na retenção dos clientes• Ênfase no valor do cliente• Visão a longo prazo• Grande ênfase no serviço ao cliente• Contacto contínuo com o cliente• Elevado nível de compromisso com os clientes• Nível elevado de contactos com o cliente• A qualidade é uma preocupação de todo o pessoal

Fonte: Adaptado de Antunes e Rita, 2008, p.43.

No plano tático, o Marketing Relacional toma forma através de parcerias que são estabelecidas com clientes e com todos os agentes que influenciam na sua satisfação, bem como por meio dos programas de relacionamento sustentados por bases de dados de marketing (database marketing), utilizando-se da comunicação direta e interativa (malas diretas, telemarketing, computadores) para acessar os clientes.

A constante pesquisa de grupos de investigação contribuíram para o aparecimento do Marketing Relacional, o qual detém muita importância na atualidade. Segundo Cerro et al (2010) o objetivo final do marketing relacional é alcançar a fidelidade do cliente, que se produz quando existe uma atitude favorável do indivíduo face à empresa no momento de comprar os produtos e/ou serviços da mesma.

Outro dos aspetos importantes associados ao Marketing Relacional é o fato do contexto digital ter vindo a evoluir ao longo dos anos. Quer direta ou indiretamente esta via *online* influencia o comportamento dos consumidores. A revolução tecnológica tem vindo a acompanhar a revolução dos clientes, sendo possível os clientes acederem a atividades comerciais de empresas em qualquer altura a partir de qualquer ponto do mundo.

1.2 Conceito de CRM

Segundo Wilson, Daniel & McDonald (2002), *Customer Relationship Management* (CRM) é um conceito que permite à organização adaptar específicos produtos ou serviços a clientes individuais de acordo com as suas necessidades. Num cenário mais avançado pode ser utilizado para criar uma experiência personalizada, abrindo novas oportunidades de marketing com base nas preferências, comportamento de compra anterior e historial do cliente.

O termo CRM é bastante abrangente, pois significa muitas coisas diferentes em circunstâncias diferentes. Isso reflete a evolução e o desenvolvimento rápido do acesso à gestão do relacionamento com o cliente (Cravens e Piercy 2008). Apesar de adquirir diferentes significados, Sindell (2000), *apud*, Santos (2006) define CRM como uma série contínua de interações cujo objetivo é incrementar o valor a longo prazo do cliente

para a organização, desenvolvendo e retendo clientes através do incremento da satisfação e lealdade.

Segundo o Ferrão (2003), o conceito de CRM traduz-se na automatização de processos de gestão integrados horizontalmente que envolvem os pontos de contacto com o cliente no “front office” – vendas (gestão de contactos, configuração de produtos), marketing (gestão de campanhas, telemarketing), e serviço ao cliente (call center, serviço pessoal de pós-venda) – através de canais múltiplos e interligados. A arquitectura do sistema de CRM deve combinar as tecnologias operacionais (processos de gestão orientados para a transação) assim como as analíticas (data marts, data mining).

No entanto, alguns autores defendem que CRM não se trata apenas de tecnologia, não é apenas um software, nem uma atividade exclusiva do sector do atendimento, mas também um processo holístico de antecipar e satisfazer as expectativas dos clientes. Greenberg (2001) define o CRM como uma estratégia de negócio que seleciona e administra o relacionamento com os clientes tendo sempre em conta uma visão a longo prazo e tendo por base os aplicativos de CRM que servem como infraestrutura, no entanto será necessário à organização deter uma liderança apropriada e uma cultura compatível com o CRM.

Segundo Peppers & Rogers (2001), marketing one-to-one, marketing em tempo real, marketing relacional, marketing de relacionamento e gestão de relacionamento com o cliente são designações diferentes do mesmo conceito, no entanto, e segundo Sheth & Parvatiyar (2002) diferenciam o marketing centrado no cliente do marketing relacional, referindo que o último só existe quando se verifica o primeiro, mas sendo possível o marketing centrado no cliente existir sem o marketing relacional.

Na tabela 2, são apresentadas algumas sínteses do conceito de CRM recolhidos no âmbito da literatura académica.

Tabela 2 - Conceitos de CRM

CRM	Autor/Ano
“O termo CRM traduz-se na preocupação de criar, desenvolver e melhorar uma relação individualizada do cliente através de uma segmentação de clientes ou grupos de clientes tendo como resultado a maximização do valor total do cliente ao longo do ciclo de vida do seu relacionamento”.	Payne & Frow (2005, p.167)
CRM são valores e estratégias do marketing de relacionamento com ênfase no relacionamento com os clientes transformados em aplicações práticas.	Gummesson (2005)
“Para alguns executivos, o CRM é uma tecnologia ou uma solução de software que ajuda a monitorar os dados e informações sobre os clientes de modo a prestar um melhor serviço aos clientes”.	Peppers e Rogers (2004, p.5)
“... é uma estratégia de negócio focada no cliente que integra dinamicamente vendas, marketing e apoio ao cliente a fim de criar e acrescentar valor para a empresa e para os clientes”	Chalmeta (2006, p. 1015)
CRM é um processo contínuo que envolve o desenvolvimento e a alavanca das ferramentas de marketing para criar e manter uma carteira de relacionamentos com os clientes, com o objetivo de maximizar os lucros.	Zablah Bellenger, & Johnston (2004)
CRM pode ser considerado como um modelo estratégico que tem como objetivo a gestão do conhecimento e as tomadas de decisões de ações que ambicionem atingir as premissas do marketing de relacionamento.	Poser (2001)
Meio “para selecionar e administrar os clientes, buscando otimizar o valor a longo prazo”. E ainda complementa dizendo que “CRM requer uma filosofia e cultura empresariais centradas no cliente para dar suporte aos processos eficazes de marketing, vendas e serviços”.	Thompson <i>apud</i> Greenberg, (2001)
“CRM não é um pacote de software. Não é uma base de dados. Não é um Call Center ou uma Web Site. Não é um programa de lealdade, um programa de serviço ao cliente ou um win-back program. CRM é a Filosofia num todo”.	Kotler (2006)

Fonte: Adaptado de Marques, 2010, p.14.

O interesse das empresas no CRM resultou dos vários benefícios que oferecem. Há uma série de importantes benefícios alcançáveis ao melhorar a prestação de serviços aos clientes, e especialmente quando são construídos e alavancados bancos de dados

potentes e criteriosos de informações sobre o cliente (Cravens e Piercy 2008). Segundo Santos (2006) a eficácia operacional, os custos baixos e a qualidade do produto, são características que já foram alcançadas por muitas empresas, sendo necessário encontrar outras para uma organização que se deseja pró-ativa se destacar da concorrência.

O CRM tem como base o estabelecimento de relações *win-win* em que ambas as partes ganham com o negócio. Não se traduz apenas num sistema informático em que a tecnologia é o suporte mas sim numa estratégia com comunicação, organizações, pessoas, culturas e sistemas, podendo ser considerado como um dos pilares do marketing moderno.

Considerando as três grandes áreas informáticas do CRM, podemos dividi-lo em CRM analítico que segundo o autor José Santos (2006, p.121), facilita a identificação das necessidades dos clientes e torna a relação mais fácil e conveniente, o que permite alcançar a satisfação e fidelização do cliente; o CRM colaborativo que facilita a interação entre os clientes e o negócio ao integrar todos os pontos de contacto, como a utilização de *e-mail*, visitas a lojas físicas, reuniões com a força de vendas, envio de correspondência por carta ou fax, teleconferência/conferência via *web*, telefonemas, navegação na página *web*, ou a utilização de outros canais, que permita ao cliente dialogar com a empresa (José Santos, 2006, p.122) e o CRM operacional que segundo Ferrão (2003), se traduz em aplicações que interagem diretamente com o cliente e integram os designados front-office, back-office e m-office e incluem a automatização da força de vendas, a automatização das tarefas de marketing e ainda o serviço ao cliente.

Apesar do seu conteúdo tecnológico, uma das causas que maioritariamente leva ao insucesso da sua implementação é o facto de a empresa se focar demasiado na tecnologia, preocupando-se em adotar os últimos modelos e esquecendo uma parte da implementação muito importante, a mudança na sua cultura organizacional.

Segundo Woodcock & Starkey (2001), existem diversas razões para o insucesso da implementação de CRM, nomeadamente:

- incapacidade de pensar por meio da estratégia de negócios;

- foco na tecnologia;
- sub-investimento em mão de obra qualificada;
- fraca definição dos objetivos;
- seleção dos parceiros errados para apoiar o projeto.

A chave do sucesso prende-se por seguir determinadas diretrizes como a definição da estratégia de interação e relacionamento com o cliente, diferenciação dos clientes (valor que cada cliente tem para a empresa), apoio da gestão de topo, alinhamento entre a estratégia e os objetivos da organização com os da estratégia de CRM, integração dos diferentes departamentos, formação dos recursos humanos, entre outros.

1.3 Modelos de Implementação de CRM

1.3.1 O Modelo de Bose (2002)

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

Na primeira etapa é proposta uma análise completa do negócio, verificando a rentabilidade da interação personalizada e investigando de que forma os processos de negócio podem oferecer esse tipo de interação, ou seja, identifica-se com quem se deve manter um relacionamento personalizado e como se pode efetivar essa relação. É crucial nesta primeira fase identificar as decisões críticas e as informações necessárias para realizá-las.

Numa segunda etapa é necessário identificar métodos que abordem as necessidades da organização, inseridas na abordagem do CRM e considerar alguns aspetos, tais como a atual estrutura organizacional, a cultura da empresa, vendedores, fornecedores, etc.

A terceira fase em conjunto com a primeira representa as fases mais importantes do modelo, onde devem ser considerados diversos fatores, entre eles, tipos de interação

com cliente (interação assistida pela TI e interação automática), a necessidade do suporte de terceiros para implementar o CRM, possibilidade de etapas de CRM, redesenho das informações do cliente, disponibilizar as informações para as tomadas de decisão, a capacidade de ampliação do sistema e o estudo da viabilidade dos recursos.

A quarta fase que diz respeito ao projeto está relacionada com a especificação detalhada das fases de CRM após o planeamento e a determinação da viabilidade do projeto, sendo crucial nesta fase a seleção dos aplicativos de CRM.

Na quinta etapa procede-se à execução do plano desenhado, sendo o CRM uma tarefa de grande transição.

A sexta etapa está relacionada com a implementação e destaca-se nesta fase o treino dos colaboradores, sendo elas uma parte importante do processo. Uma implementação de CRM poderá envolver consideráveis aspetos de TI e a mudança nos processos, os quais podem não ser completamente absorvidos pelos usuários (Barretto, 2007).

Na penúltima e sétima fase de manutenção e documentação, o autor ressalta a importância da necessidade do CRM numa avaliação contínua sobre o desempenho do sistema e da quantidade e qualidade das informações, tendo em conta um mercado dinâmico.

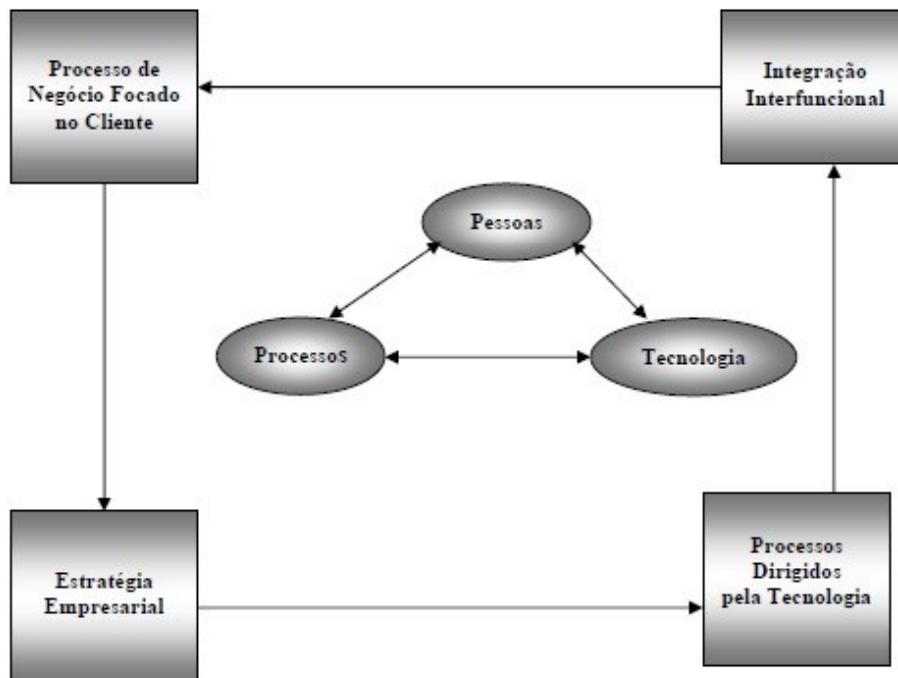
A oitava e última etapa do modelo é a fase de adaptação, em que o modelo ainda se encontra no seu estágio inicial e funciona portanto como uma adaptação por parte da empresa. A constante utilização do mesmo pode resultar em alterações ou mudanças inevitáveis, por forma a aproximar-se cada vez mais de um modelo ideal para a realidade empresarial.

1.3.2 O Modelo de Chen e Popovich (2003)

Chen & Popovich (2003) apresentam um modelo conceptual, no início não considerado como objeto de estudo visto não ser composto por fases ou etapas de implementação. No entanto, e devido ao modelo ser formado por aspetos críticos inseridos no CRM e incluir diversos fatores que devem ser considerados na fase de planeamento, implementação e monitorização de uma estratégia de CRM, foi posteriormente tido em conta como proposta relevante a ser investigada.

São considerados no modelo três fatores importantes na implementação de CRM, as pessoas, a tecnologia e o processo, combinação que quando integrada pode resultar numa implementação de sucesso. Para eles, esse modelo de implementação de CRM integra as três dimensões-chave pessoas, processo e tecnologia dentro do contexto proposto: uma empresa focada no cliente, tecnologia integrada e organização interfuncional, ou seja, a estratégia empresarial possui o foco no cliente, a empresa apresenta integração entre os sistemas de informação realizando as suas funções de maneira integrada e processual (Barretto, 2007).

Figura 1. Etapas de implementação de CRM



Fonte: Barretto, M. 2007, p.60.

Em relação à tecnologia os autores analisam o fato desse fator possibilitar o redesenho dos processos de negócio, melhorando o desempenho da empresa e facilitando as mudanças nas práticas de trabalho.

No que diz respeito ao processo de negócio e após considerar todos os aspectos ligados à tecnologia, os autores reforçam a exigência do mercado obrigando a empresa a direcionar os seus processos para as necessidades dos clientes, de forma a transferir o foco no produto para o foco no cliente. Apesar da importância da tecnologia envolvida o processo de CRM é baseado em marketing de relacionamento, rentabilidade, valor do ciclo de vida, retenção e satisfação do cliente, criados pela administração de processos de negócio, tendo como finalidade a criação de novos clientes e a manutenção dos clientes atuais.

Os autores destacam ainda nesta fase algumas atitudes importantes como tornar fácil ao cliente fazer negócio com a empresa, estabelecer o foco no cliente final, entre outros, uma vez que o CRM é considerado por eles um modelo de negócio que exige transformações nos processos.

Na etapa relacionada com as Pessoas é possível confirmar a importância das mesmas, uma vez que, não só os processos e a tecnologia ganham importância, as também os colaboradores visto que são eles próprios que criam relações com os clientes.

1.3.3 O Modelo de Barretto (2004)

O modelo de Barretto (2004) é inicialmente fundamentado no modelo de Peppers e Rogers (2001) sobre marketing one-to-one e seguidamente no modelo de Brown (2001) sobre a implementação de CRM. É um modelo que segue seis etapas:

- a) Identificação da necessidade de CRM,
- b) Definição do objetivo da estratégia de CRM,
- c) Determinação da estratégia de CRM (dividida em concepção, processos organizacionais e recursos humanos,
- d) Definição das ferramentas de CRM,

- e) Proposta de medição de desempenho e
- f) Discussão sobre o ambiente (condições propícias e dificuldades).

A primeira etapa é considerada pelo autor como uma das mais importantes, visto que se identifica qual a necessidade de adotar uma estratégia organizacional como a de CRM e é necessário ter em conta para que mercado-alvo será direcionada a estratégia.

Na segunda fase, e depois da constatação da necessidade da implementação de CRM, é pertinente definir qual o objetivo que a empresa pretende alcançar com a sua implementação, ou seja, é necessário definir metas iniciais e futuras a ser atingidas.

A terceira etapa engloba a concepção, os processos organizacionais e os recursos humanos. Na fase da concepção é importante passar a mensagem clara aos colaboradores da organização do que realmente é um processo de CRM facilitando assim a sua implementação, através de seminários, palestras, entre outros. Os processos organizacionais vêm no seguimento da concepção e esclarecem a sua razão de ser e os seus propósitos. Relativamente aos recursos humanos é necessário averiguar as suas competências organizacionais a fim de implementar a estratégia de CRM.

Numa quarta fase destaca-se a importância das tecnologias de informação, definindo quais a que melhor se adaptam ao conceito da empresa.

Na quinta etapa, ressalta-se a necessidade da medição do desempenho da estratégia, ou seja, é essencial a criação de um sistema que mensure os resultados de CRM.

A última e sexta fase diz respeito à discussão sobre o ambiente, ou seja, são discutidas as condições propícias ao desenvolvimento da estratégia de CRM e as dificuldades inseridas no ambiente organizacional.

1.3.4 O Modelo de Sin, Tse e Yim (2005)

Os autores do modelo (Sin., Tse, & Yim, 2005) não referem uma lista de fases de implementação para o programa de CRM, no entanto defendem o sucesso da mesma tendo por base quatro dimensões estratégicas, foco no cliente-chave, organização do CRM, gestão do conhecimento e base tecnológica do CRM.

A dimensão de foco no cliente refere-se à entrega contínua de elevado valor agregado para os clientes-chave selecionados, através de uma oferta personalizada. Este foco no cliente inclui segundo os autores, marketing centrado no cliente, identificação do valor do ciclo de vida do cliente-chave, personalização, marketing interativo e co-criativo.

Relativamente à fase de organização, os autores referem que a implementação de uma estratégia de CRM implica que se façam mudanças na organização e particularmente na forma que os processos de negócio são conduzidos. Devem ser considerados nesta fase os seguintes aspetos: estrutura organizacional, comprometimento ou alocação dos recursos e administração dos recursos humanos.

A gestão do conhecimento tem a sua importância no facto de se traduzir no conhecimento que é originado pelo contacto com o cliente ou de estudos sobre dados do consumidor. Inserem-se nesta fase três aspetos importantes, são eles o conhecimento acerca do cliente-chave, a partilha de informações entre colaboradores da mesma empresa e a capacidade de resposta baseada no conhecimento sobre o cliente.

A quarta dimensão estratégica é crucial, uma vez que o volume e a qualidade das informações são primordiais para o sucesso do CRM. A empresa necessita da tecnologia para conseguir armazenar, analisar e partilhar as informações do cliente, tendo ao seu alcance todas as ferramentas para responder às necessidades do consumidor.

1.3.5 O Modelo de CRM Analítico de Xu e Walton (2005)

Os autores Xu e Walton (2005) propõem um modelo de CRM analítico com o argumento de que o conhecimento sobre o cliente não está nas informações referentes ao perfil e segmentação de mercado mas sim no comportamento de compra de clientes atuais, ex-clientes e clientes futuros.

Este modelo divide-se em quatro etapas: Identificar estrategicamente os clientes significantes, Segmentar os clientes e personalizar os serviços, Acompanhar e modelar o comportamento do cliente e Implicações do Modelo.

Numa primeira fase os autores consideram que para além de outras aplicações o CRM analítico deve ter a facilidade em determinar os clientes significantes, não apenas através da sua rentabilidade para a empresa mas também considerar aspetos relativos ao comportamento de compra.

A segunda fase de segmentação e personalização de serviços apresenta diversas formas de segmentar os clientes e vários critérios de segmentação para uma posterior personalização de serviços.

A terceira etapa envolve quatro passos fundamentais, nomeadamente a segmentação do público-alvo, estabelecer critérios para mensurar o comportamento desse público, monitorizar e acompanhar mudanças de comportamento e por último gerar modelos de comportamento e prever futuros comportamentos.

A quarta e última fase está relacionada com as implicações do modelo, o que quer dizer que nesta mesma fase os autores apresentam algumas implicações como é exemplo da necessidade de autonomia da gerência no processo de tomada de decisão, visão de longo prazo, exigências de mudanças organizacionais e soluções adequadas fornecidas pela indústria da tecnologia. No entanto, e apesar de conter algumas implicações, este modelo permite entender a forma de desenvolvimento do CRM analítico.

1.3.6 O Modelo de Sigala (2005)

Segundo Sigala (2005) a implementação do CRM exige quatro etapas, sendo que uma delas se foca na abordagem coordenada e alinhada entre a gestão do conhecimento, marketing de relacionamento interno e externo e a gestão da tecnologia de informação e comunicação.

O primeiro passo é adotar um modelo integrado de CRM.

A segunda fase está relacionada com as três áreas gerenciais, gestão do conhecimento, passa pela análise e compilação de informações sobre os clientes, as quais são utilizadas para desenvolver e personalizar as ofertas. Segundo a autora a gestão do conhecimento é um pilar fundamental no desenvolvimento de um programa de CRM.

Numa segunda fase de Marketing Relacional interno e externo é salientada a importância de estratégias que disponibilizem uma comunicação indireta. A estratégia de CRM é vista como uma coleção de componentes integrados como é o exemplo do serviço de atendimento ao cliente, programas de fidelidade e recompensas, customização, comunidades virtuais, entre outros. A autora destaca ainda que o objetivo desses canais de comunicação integrados é fornecer o suporte para o ciclo do cliente. No entanto, e apesar da importância das atividades de marketing todos os colaboradores da empresa e respetivas atividades causam impacto numa estratégia de CRM e são fatores a ter em conta

Na terceira e última fase, gestão da tecnologia da informação e comunicação, a autora defende que as ferramentas de tecnologia, como o data warehouse e o data mining são ferramentas que permitem à empresa trabalhar de forma personalizada permitindo a gestão de grande volumes de informação. Elas identificam aspetos demográficos do público-alvo, comportamento de compras, segmentos de mercado, margens de contribuição e ciclo de vida do cliente.

1.3.7 O Modelo de Freeland (2002)

Freeland (2002) recomenda um modelo baseado em quatro componentes, segundo o qual as empresas devem organizar as iniciativas de CRM em torno dos mesmos. As quatro fases apresentadas no modelo são as seguintes:

1. Definição da estratégia,
2. Consolidação da informação sobre os clientes,
3. Conquistar o maior valor nas atividades de contacto com clientes e

4. Transformar o processo de marketing.

1.3.8 O Modelo de Brown (2001)

Brown (2001) apresenta o seu modelo de implementação, assegurando que a implementação de um programa de CRM com eficácia deve seguir cinco etapas fundamentais.

A primeira etapa referida pelo autor trata-se da definição da estratégia; a segunda fase está relacionada com a segmentação de clientes, ou seja, os clientes que mais rendimentos trazem para a empresa, potenciais clientes, entre outros; a terceira fase está relacionada com a tecnologia; a quarta etapa tem por base o processo envolvente de mudança quer a nível de negócio, quer a nível de recursos humanos e a última etapa diz respeito à organização.

Todos estes cinco elementos são considerados fundamentais pelo autor, para uma implementação de CRM eficaz, e algumas das etapas são também defendidas por outros autores referidos anteriormente.

1.3.9 O Modelo de Bretzke (2000)

Bretzke (2000) apresenta um modelo de implementação de CRM baseado em quatro fases. A primeira fase passa pela definição e planeamento do modelo de relacionamento, o que envolve: definição da forma do cliente ser abordado, eventos de relacionamento e planos de comunicação a ser utilizados, coerência com o posicionamento e segmentação e plano de marketing da empresa.

A segunda etapa diz respeito ao redesenho dos processos de atendimento, ou seja, conjunto de atividades que visam um melhor atendimento ao cliente.

A terceira fase passa pela seleção da solução, mais concretamente a partir da seleção do software mais adequado, determina-se qual é o melhor hardware (computadores, entre outros) para constituir a solução.

A quarta e última etapa diz respeito à implementação da tecnologia de CRM, o que envolve enfrentar obstáculos como a resistência organizada à mudança de cultura.

1.4 A importância das pessoas num projeto CRM

O CRM tem implementado soluções e oportunidades para desenvolver relacionamentos, quer analisando e sintetizando dados (em back-office) quer recorrendo aos call centers, comunicações móveis, comércio eletrónico e outros canais. No entanto, para que todas estas tecnologias e infraestruturas possam funcionar é fundamental a contribuição individual de cada um dos colaboradores das empresas aos mais variados níveis, criando-se novos relacionamentos entre eles e as empresas que também estão a mudar muito rapidamente (Ferrão, 2003).

A implementação do CRM vem permitir aos colaboradores novas oportunidades de realização pessoal e de progressão na carreira na empresa pela necessidade de uma maior responsabilização nas tarefas individuais bem como uma melhor atualização de conhecimentos tecnológicos, que de outra forma seriam mais difíceis de conseguir.

Segundo o autor Ferrão (2003) apesar dos colaboradores se empenharem em aprender novas técnicas que lhes permitam manusear o programa CRM, muitas empresas não reconhecem que um dos principais fatores críticos de sucesso de um projeto de CRM é precisamente a performance da execução dos seus colaboradores, neste processo de mudança organizacional que as atravessa transversalmente. Segundo ainda o mesmo autor, a implementação de sistemas de CRM acompanhada da implementação de ERM¹ permite à empresa menor rotação de pessoal, menores custos de formação desses colaboradores, maior motivação e performance, processo que implica que exista um

¹ ERM-Employee Relationship Management (Gestão do Relacionamento com os Colaboradores das empresas)

equilíbrio e alinhamento, processos e tecnologia tendo em vista a criação de um sistema de fidelização desses colaboradores.

Para uma estratégia bem-sucedida será necessário à empresa ter um maior enfoque no conhecimento dos colaboradores e não apenas nas suas atitudes e uma gestão rigorosa das expectativas que se vão criar aproveitando para criar novas formas de relacionamento internas.

Como afirma Anes (2009), *apud*, Vilela (2012) as inovações tecnológicas podem ser consideradas origens de diferenciação no mercado, no entanto e segundo Silva (2002), *apud*, Vilela (2012) as inovações tecnológicas por si só não funcionam, é necessário haver a predisposição dos colaboradores para se adaptar às novas ferramentas.

Em muitos dos modelos de implementação de CRM, os recursos humanos/pessoas da empresa, são vistos como uma mais-valia no negócio e como uma parte da organização que necessita de treino para se adaptar às mudanças e se focar no objetivo comum. A tecnologia e os processos são considerados aspetos vitais para o resultado positivo da estratégia de CRM, contudo são os indivíduos que constroem o relacionamento com os clientes (Barretto, 2007).

Segundo o modelo de Chen e Popovich (2003) apresentado anteriormente, será necessária uma mudança no comportamento das pessoas em relação aos clientes e aos processos, uma equipa de colaboradores de diversas áreas para acompanhar o processo durante a fase de implementação, colaboração de todos os funcionários com o foco no cliente e partilha de informações.

Com o objetivo de testar a viabilidade da implementação de um programa de CRM relativamente aos recursos humanos existentes é necessário a colocação de algumas questões como por exemplo:

1. Existem recursos humanos e físicos necessários?
2. A qualificação da equipa é adequada ao desenvolvimento dos respetivos processos organizacionais?
3. Como otimizar os recursos humanos?
4. Existe um planeamento criterioso sobre os recursos humanos?

Estas questões e outras que possam surgir são fundamentais na implementação de um programa de CRM tendo em conta os recursos humanos disponíveis, etapa que deve ser tida em consideração e incluída na formulação da estratégia de CRM.

CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA

No presente capítulo é abordada a metodologia de investigação utilizada no desenvolvimento da parte prática do relatório. Tendo em conta o conteúdo da investigação foi utilizado o método de estudo de caso único, trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores (Lopes et al., 2008).

Segundo o autor Yin (1994), *apud* Lopes et al (2008), um estudo de caso tem por base características do fenómeno em estudo e num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos.

Por sua vez, Ponte (2006), *apud*, Lopes et al (2008), refere que um estudo de caso se trata de uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse. Segundo Gil (1996) o estudo de caso tem como principal característica o estudo intenso e exaustivo de uma ou várias unidades de estudo e as suas principais vantagens são: o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade de processos.

Relativamente ao método de recolha de dados qualitativos foram utilizadas entrevistas individuais. Segundo Yin (2001) uma das mais importantes fontes de dados para um estudo de caso é a entrevista. A entrevista em profundidade consiste numa entrevista aplicada apenas com um entrevistado, sendo ela não-estruturada, direta e pessoal, além disso as respostas devem ser espontâneas e informais. Esta técnica é muito importante para o estudo, pois através dela haverá a possibilidade de perceber quais são os factores mais pertinentes relacionados com os objetivos do estudo. A entrevista é um método que adquire bastante importância no estudo de caso, pois através dela o investigador

percebe a forma como os sujeitos interpretam as suas vivências já que ela é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos mundo - Bogdan & Biklen, (1994), *apud*, LOPES et al (2008).

As entrevistas são compostas por cinco questões, realizadas a clientes, colaboradores e académicos (entrevistas externas à organização), quer através de e-mail quer pessoalmente.

Uma outra técnica para a recolha de informações é a bibliográfica a qual envolve o estudo de bibliografia publicada relativa ao tema a ser investigado. O principal objectivo desta técnica é colocar o investigador a par do “estado da arte” relativamente ao tema objecto de investigação.

Com a presente investigação pretende-se elaborar um modelo de implementação de CRM aplicado à empresa Haliotis, Lda. Foram seguidos alguns passos ao longo da mesma, nomeadamente, definição da questão de investigação, conceitos teóricos sobre Marketing Relacional e CRM e recolha de modelos de implementação de CRM. A fase seguinte prende-se pela elaboração de um modelo de implementação de CRM a aplicar à empresa Haliotis e por sugestões de ações de fidelização, culminando o relatório com a elaboração das conclusões.

Com a implementação do modelo de CRM e implementação de algumas medidas de fidelização pretende-se manter os clientes habituais e atrair potenciais clientes, aumentar o gasto médio por cliente e desenvolver um relacionamento duradouro com os clientes.

As entrevistas foram formuladas dentro dos mesmos parâmetros para ambos os intervenientes. Foram realizadas seis entrevistas a académicos, por forma a perceber a opinião dos mesmos acerca da importância da implementação de um modelo de CRM numa Micro empresa, quais os requisitos que a mesma deve possuir para que seja possível proceder-se à implementação, de que forma se torna numa mais-valia, quais as ações de fidelização que melhor se adaptam, tendo em conta que se trata de uma escola

de mergulho, qual a importância dos colaboradores num processo de implementação e quais as fases de implementação que julgam adaptar-se melhor tratando-se de uma escola de mergulho (Apêndices 6, 7, 8, 9, 10).

Aos colaboradores da empresa foram realizadas três entrevistas presenciais, por forma a saber o seu grau de contacto diário com o cliente, de que forma aborda o cliente e o que faz para responder de forma eficaz às suas solicitações, de que forma age em casa de reclamação por parte do cliente, se tem conhecimento ou não de programas de fidelização de clientes e se julga ser uma mais-valia a longo prazo para a empresa e em caso de implementação do programa de CRM se estariam dispostos a mudar comportamentos por forma a contribuir para o mesmo (Apêndices 2, 3, 4).

Por último as entrevistas respondidas por clientes da Haliotis (Apêndices 12, 13, 14, 15, 16) foram colocadas com o propósito de obter importantes informações acerca da sua satisfação com a empresa, melhorias necessárias e opinião em relação ao investimento em clientes novos e habituais.

O motivo pela qual foram realizadas entrevistas deve-se à intenção de obter informações relevantes para a implementação do modelo de CRM e de algumas medidas de fidelização. Após a análise do conteúdo das mesmas foi possível retirar algumas ideias importantes no desenvolvimento do modelo/medidas.

CAPÍTULO 3 – ESTÁGIO

3.1 Introdução

No âmbito do Mestrado em Marketing e Promoção Turística da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar foi realizado um estágio na empresa Haliotis – Atividades Marítimo Turísticas, Lda. com a duração de 1640 horas. A orientação do estágio ficou a cargo do Doutor João Paulo da Conceição Silva Jorge² e da Haliotis enquanto entidade supervisora.

Após o término do estágio é importante a redação do respetivo relatório de estágio tendo como principal tema o Marketing Relacional, uma das áreas mais importantes na atualidade e indispensável para que qualquer empresa se mantenha num mercado em constante crescimento.

A evolução tecnológica e os consecutivos avanços das empresas marítimo-turísticas a nível nacional e internacional têm tornado difícil o destaque da Haliotis, que já conta com algumas estratégias de Marketing. A grande dificuldade assenta em chegar a todos os possíveis clientes a nível nacional e internacional, uma vez que, os canais de comunicação nem sempre dão uma resposta eficaz e rápida de encontro às necessidades da empresa.

A empresa conta com estratégias de Marketing em revistas de mergulho, feiras ligadas ao setor, empresas de voucher (ex: Smartbox, Odisseias, entre outros), website e newsletter, divulgação nas Redes Sociais (Facebook), Campanhas de Adwords, Publicidade nos seus transportes, entre outros, não conseguindo ainda assim atingir uma grande fatia de potenciais clientes nem ter o retorno esperado. Por sofrer de problemas de sazonalidades como muitas das empresas nacionais com atividades de desportos náuticos, é importante a implementação de medidas de fidelização por forma a atingir

² Director of the Master Tourism Management and Sustainability European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation (EJTHR) – Executive Editor Tourism Research Group (GITUR) – Direction Board

uma maior fatia de clientes, bem como gerir os clientes atuais para que exista uma repetição de compras durante todo o ano de forma o mais equilibrado possível.

A implementação do Marketing Relacional torna-se assim numa das ferramentas mais vantajosas a aplicar, uma vez que, a longo prazo produz grande retorno quer para a empresa quer para o cliente, conseguindo diferenciar as fatias de clientes que merecem a sua atenção, sem se dispersar em campanhas que, podendo produzir retorno a curto prazo, não se manifestam a longo prazo. Para além destes benefícios, o Marketing Relacional permite-nos ainda ter acesso aos clientes que mais compras repetidas fazem, e apostar todos os esforços nos mesmos.

No decorrer do estágio houve a possibilidade de verificar algumas lacunas no tratamento com o cliente, por exemplo os produtos que mais interessam, quando compram e porque compram, descontos ou promoções que se adequam, entre muitos outros. O Marketing Relacional surge como a melhor solução de gestão para empresas que pretendem manter uma relação de fidelização com os seus clientes, podendo implementar a estratégia de CRM e adquirindo benefícios a longo prazo.

No que diz respeito às atividades desenvolvidas durante o estágio, a Publicidade/Parcerias representou uma grande fatia das funções desempenhadas. Segundo Estivil et al (1994), apud, Carrilho (2008) a parceria é um processo pela qual dois ou mais agentes de diferentes empresas acordam sobre meios de atingir objetivos específicos, resultado do qual representa mais do que a soma das duas partes; pode também ser uma ação que não poderiam completar sozinhos ou uma ação diferente das quais estão habituados. Por sua vez a publicidade estimula o crescimento económico ao ajudar as empresas a ter sucesso.

O relatório das atividades desenvolvidas durante o estágio divide-se em cinco pontos principais. O primeiro ponto aborda o Email Marketing e todas as etapas necessárias até ao seu envio, o segundo ponto diz respeito às Parcerias efetuadas, o terceiro ao produto/serviço, o quarto às campanhas de adwords e o ultimo ponto refere todas as campanhas de marketing desenvolvidas ao longo do estágio.

3.2 Enquadramento Institucional

A empresa Haliotis está registada como Atividades Marítimo-Turísticas desde o ano de 2004. Com sede em Peniche, contém infraestruturas acima da média e um modo de operar otimizado tendo por base a ilha das Berlengas. Desde 1465 que a ilha das Berlengas tem estatuto de zona protegida e é considerada uma das zonas mais apelativas para mergulhar no Continente Português, sendo conhecidas pela sua enorme diversidade de espécies marinhas e pela sua visibilidade fantástica durante a maior parte do ano.

Tem participado em várias ações de proteção e conservação da natureza e é sócia da Fundação Project Aware³. No ano de 2008 foi considerado pela PADI o melhor centro de mergulho de Portugal e é também o primeiro centro de Portugal com a classificação DDI Instructor Training Center. Pelo facto de ser uma empresa de mergulho certificada pela PADI, obedece a todas as regras por ela instituída e segue uma lógica de níveis necessários até atingir o nível máximo em mergulho recreativo. Através da certificação PADI os mergulhadores são reconhecidos em todos os pontos do mundo, sendo apenas necessário fazer-se acompanhar do seu cartão.

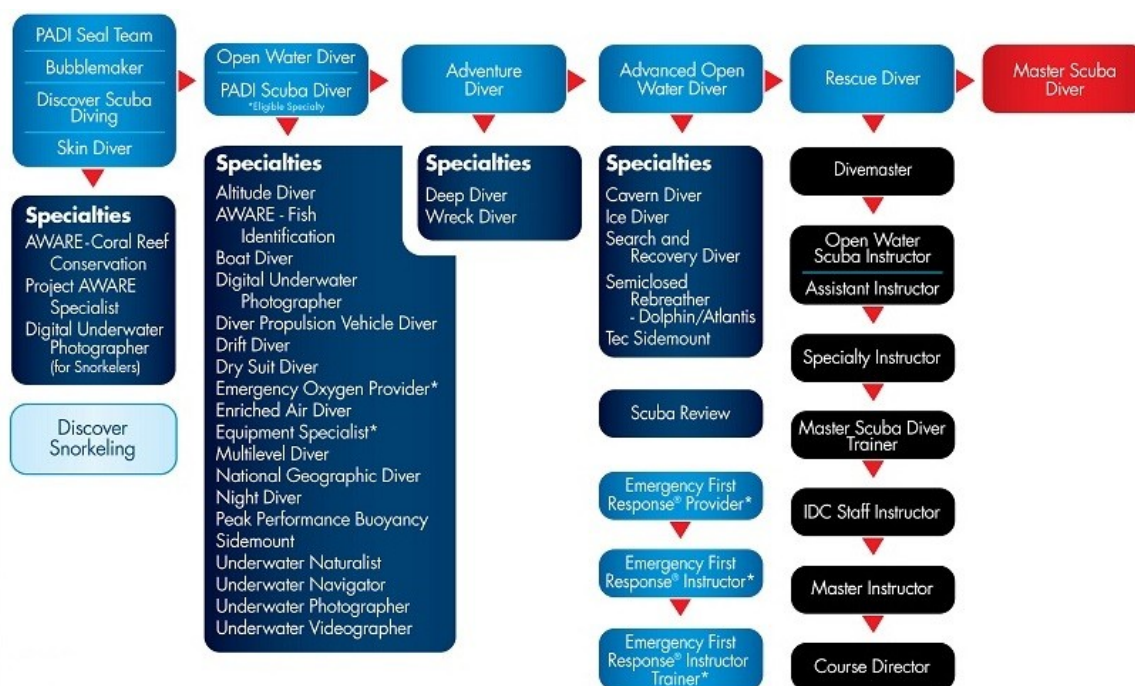
O nome Haliotis tem origem na espécie *Haliotis tuberculata* muito frequente nas Berlengas, Orelha-do-Mar que segundo o Guia de Espécies Submarinas vive em fundos rochosos habitualmente na face inferior das rochas com uma forma semelhante a uma orelha e possui uma fiada de pequenos orifícios ao longo da concha que a torna inconfundível de cor acastanhada ou avermelhada podendo apresentar-se camuflada por algas (Rodrigues et al, 2008).

A empresa é considerada uma Micro empresa pela sua natureza, ou seja, emprega menos de dez pessoas e o seu volume de negócio anual não excede os dois milhões de euros. Segundo o autor Carlos Costa as MPE's são no entanto um dos grandes motores da economia portuguesa e o sustento de muitas famílias. Segundo o mesmo autor, um dos fatores impulsionadores da estrutura das MPE's com maior impacto na sua gestão é

³ Filosofia AWARE- Aquatic World Awareness, Responsibility and Education

o facto de permitir uma maior proximidade e envolvimento por parte dos seus colaboradores como parceiros, fazendo com que estes se sintam envolvidos e comprometidos com a organização alcançando altos níveis de motivação.

Figura 2 Esquema de Cursos PADI



Fonte: Esquema de cursos PADI

No momento a Haliotis conta já com três centros de mergulho, dois em Portugal Continental (Peniche e Sesimbra) e um em Santa Maria nos Açores. Tendo como principal público-alvo uma classe média alta pertencente a clientes individuais e grupos, esta localização considera-se estratégica na medida em que tenta combater a sazonalidade através do posicionamento em locais com boas condições para a prática do mergulho, e onde a abrangência do público-alvo tende a ser diversificada, nomeadamente a recente localização nos Açores, onde a temperatura da água não varia muito ao longo do ano.

3.2.1 Recursos humanos

É composta por um Gerente (Pedro Alves Oliveira) um Diretor Técnico (José Alberto) um instrutor (Relmison Ferreira) um Diretor de Departamento Comercial (Gonçalo Henriques) uma Técnica de Marketing (Daniela Almeida) e um Store Manager⁴ (Bruno Ribeiro). Esta composição diz respeito á loja em Peniche a qual efetuei o estágio, não abrangendo os centros em Sesimbra e em Santa Maria.

3.2.2 Público-alvo

Segundo as informações fornecidas pela Haliotis o público-alvo é maioritariamente constituído por:

- a. Estudantes de todo o país, em particular os de Biologia Marinha da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e da Escola Superior de Desporto de Rio Maior, com idades compreendidas entre os 18 e os 25 anos;
- b. Particulares que abrange mergulhadores certificados de todas as regiões, maioritariamente norte e centro de Portugal,
- c. Jovens empregados de classe social média/alta com um rendimento acima da média nacional e
- d. Adultos entre os 30-60.

No que diz respeito a empresas o perfil destaca-se por estas serem médias e grandes com um rendimento acima da média, empresas que na sua gênese possuam uma vertente ligada ao desporto e bem-estar dos seus colaboradores e também empresas públicas (escolas, entre outras) com desafios ligados ao mergulho, radical, entre outros.

Relativamente ao público-alvo internacional são maioritariamente jovens e adultos com idades compreendidas entre os dezassete e os cinquenta e cinco anos provenientes de

⁴ Store Manager – Gestor de loja

Inglaterra, Espanha, Alemanha, França, Escócia, operadores turísticos e escolas de mergulho.

3.3 Atividades Desenvolvidas

Desde o início do Mestrado que a realidade profissional despertou em mim um maior interesse, pela componente prática. Esta experiência só foi possível de concretizar graças á colaboração fantástica da equipa Haliotis. Num primeiro contacto com a empresa tive acesso a todos os planos e estratégias da mesma, bem como, todos os processos de clientes, entre outros. Foram-me apresentadas as instalações e tive a oportunidade de contactar com os colaboradores que se encontravam na empresa na data de início do meu estágio e com os restantes nos dias seguintes.

No decorrer da primeira semana tive a oportunidade de observar as campanhas de adwords já desenvolvidas, bem como começar a pesquisar outras campanhas que se adaptassem ao negócio. Foi possível ter contacto direto com o público através das atividades de impulso realizadas na ilha das Berlengas, bem como, iniciar a atividade de Front Office, reservas e faturação.

Todas as atividades desenvolvidas durante o estágio tiveram por base o contacto com o público/ front office, estratégias de marketing, contabilidade da empresa, entre outros.

As atividades desenvolvidas englobaram:

- a) Contacto com o programa Primavera⁵ para adicionar clientes na base de dados;
- b) Lançamento de bancos (fecho de multibanco e vendas);
- c) Faturação, consulta de preços de materiais;
- d) Atendimento ao público com o objetivo de responder às necessidades dos clientes relativamente aos assuntos de mergulho, cursos, saídas, materiais, manutenção, entre outros;

⁵ PRIMAVERA- Programa de Faturação

- e) Propostas de parcerias com grandes e médias/pequenas empresas com o objetivo de frequentarem as nossas instalações para realizar atividades de mergulho, mediante um desconto para grupos;
- f) Inserção da empresa Haliotis em plataformas de mergulho como é o exemplo da plataforma www.ediving.com e sua gestão;
- g) Criação de newsletters semanais e envio a clientes sobre cursos de mergulho
- h) Promoções de materiais para promover na rede social Facebook;
- i) Gestão de stock e de encomendas recebidas e a enviar;
- j) Log dos mergulhos no site da PADI como forma de divulgar e dar a conhecer a todos os membros os locais de mergulho, visibilidade, condições, opinião de clientes, entre outros;
- k) Traduções de Exames de Inglês para Português e organização dos mesmos (Word e PowerPoint) e Tradução de Programas/Atividades Anuais de Português para Inglês;
- l) Elaboração do Pacote Turístico de duas noites para ser divulgado através do Turismo do Oeste;
- m) Plano de utilização da Piscina do Hotel Praia Norte;
- n) Manutenção da loja e limpeza;
- o) Calendário dos Cursos de Mergulho para posteriormente ser inserido no site www.Haliotis.pt e data em que o mesmo tem início (criado através do back office);
- p) Campanhas de Adwords e update das mesmas (Curso Avançado);
- q) Realização de um documento em excel, contendo todos os clientes desde o ano de 2010, curso realizado, instrutor que deu o curso, com o intuito de promover/vender o curso seguinte ao cliente mediante interesse do mesmo;
- r) Reuniões com parceiros de surf camp's e hostel, com o intuito de promover a oferta e aumentar a visibilidade; entre outros.

3.3.1 Email Marketing

Através do email da empresa surgiu a oportunidade de praticar marketing por e-mail, ou seja, segundo o código de autorregulamentação para prática de email marketing⁶, o

⁶ São Paulo. Código de Autorregulamentação para prática de e-mail marketing, 2009. p.1

mesmo define-se pela mensagem de correio eletrônico enviada e recebida pela Internet que tenha por objetivo divulgar ou oferecer produtos ou serviços, manter um relacionamento com base em destinatários, ou ainda, proporcionar atendimento ao cliente. Diferencia-se do spam (mensagens indesejadas) pela possibilidade dada ao destinatário de não receber mais mensagens a partir de qualquer momento, desde que seja enviado um email à empresa a solicitar que tais não sejam enviadas.

No âmbito da informação sobre cursos e produtos, foi possível durante a realização do estágio o envio de newsletters semanais com o intuito de divulgar e dar a conhecer aos clientes a informação sobre a mesma, data, local, assunto, hora, entre outros. O esquema de newsletter era uma das tarefas que me competia, sendo que, era necessário proceder à escolha da imagem, texto, e outros dados importantes. Após recolhida toda a informação a mesma era enviada a um experiente em HTML, o qual, transformava a newsletter no formato que pretendíamos para enviar aos clientes.

Este é um serviço necessário aos clientes, pois não só dá a conhecer todos os produtos e serviços da empresa, como também os permite guardar a informação e fazer a reserva caso estejam interessados em algum produto/serviço (Anexo 1 e 2).

3.3.2 Parcerias

EMPRESAS GRANDES/MÉDIAS/PEQUENAS

Com o intuito de realizar parceria com empresas nacionais/internacionais, foi necessário a elaboração de um email adequado a cada uma delas, por forma a obtermos uma resposta. Apesar de a Haliotis ser parceira de algumas empresas a nível nacional, existem ainda no mercado algumas que constituem potencial valor e as quais é interessante realizar uma parceria. O objetivo das mesmas é trazer benefícios para ambas as partes, ou seja, a empresa/colaboradores têm a possibilidade de realizar atividades nas nossas instalações por um preço acordado, e para a Haliotis isso é interessante na medida em que dos participantes podem resultar futuros mergulhadores profissionais.

Depois de contactar algumas empresas, obtive feed-back positivo de empresas com as quais já tínhamos parcerias, e o interesse em manter a mesma e da empresa LIVOO a qual tem a duração de um ano, sendo adaptada de acordo com a necessidade dos clientes. Após o contacto foi formalizada a parceria através de um acordo com todos os termos descritos, sendo assinado por ambas as partes envolvidas e arquivada em dossier da empresa.

LIVOO

A parceria realizada com a LIVOO (Anexo 3) tem por objetivo a divulgação da nossa empresa e produtos/serviços na web, com um desconto acordado por nós. A parceria tem a duração de um ano, a qual pode ser renovada, e baseia-se no desconto dado a clientes que visitem a LIVOO e que estejam interessados em praticar as atividades descritas na página da mesma. Com parcerias deste género a empresa ganha abrange um leque de oferta diversificada e é interessante para a Haliotis na medida em que ganha visibilidade/publicidade e possíveis clientes fiéis.

SURF CAMP/HOSTEL

Da mesma forma que foram elaborados e-mails adequados a empresas com presença na web e não só, também para os surf camp's e hostels foi necessário adotar o mesmo sistema. Após pesquisa na net de surf camp's e hostels presentes em Peniche, Baleal, Nazaré, Ericeira, entre outros, foi possível a recolha dos contactos para posterior envio. Ao todo foram enviados cerca de 20/25 emails, e o feed-back foi positivo na medida em que recebemos onze respostas afirmativas para o desenvolvimento de parceria.

Com estas parcerias o que ficou acordado prende-se pela possibilidade de inclusão do mergulho nos serviços das surf camp's e vice-versa, ou seja, o proposto seria incluir numa semana de surf um dia para o mergulho e numa semana de mergulho incluir um dia de surf. Com este tipo de parceria pretende-se aumentar a oferta de serviços e a visibilidade, uma vez que, tendo em conta a crise económica do país, e sabendo que

sozinhas as empresas não conseguem ser tão eficientes para atingir os objetivos propostos, o melhor a fazer é unir esforços entre parceiros.

Após realizadas reuniões com os dirigentes das empresas, foram elaborados cartazes publicitários para divulgar a parceria junto dos mesmos e permitir aos clientes consultar a recepção a fim de obter mais informações, e também vouchers de utilização a ser entregues pelos clientes das surf camp's na Haliotis no momento de praticar a atividade (Anexo 4 e 5). Com o logo das empresas parceiras e toda a informação reunida, foi possível construir um cartaz específico para cada uma delas alterando a disposição de imagens e o texto. Para além dos cartazes, nas empresas com página na internet ficou acordada a colocação de textos em idioma Português e Inglês e imagens alusivas às atividades de impulso (Anexo 6).

3.3.3 Sales Promoter⁷

O centro de mergulho Haliotis, para além de mais dois centros (anteriormente referidos) possui ainda um stand na zona do cais da Berlenga. Durante os meses de verão em que iniciei o estágio tive a oportunidade de passar alguma parte do tempo lá, tendo como função promotora de venda, ou seja, dar a conhecer aos turistas a empresa e conseguir vender cursos e atividades de impulso.

Este stand torna-se numa mais-valia para a empresa na medida em que se encontra situado numa zona visitada por muitas das pessoas que têm interesse pela lha das Berlengas, sendo também uma zona de fácil acesso e perto de restaurantes e bares. Para um turista que venha de fora, este é um dos locais mais frequentados, e por isso, um local onde podemos divulgar a empresa, tendo mais facilidade em vender o produto de forma direta.

Apesar de ser uma empresa com algum reconhecimento a nível nacional e até internacional pelas suas campanhas de marketing em feiras, facebook, entre outros, este stand pretende colmatar um pouco a falta de publicidade na cidade de Peniche. As

⁷ Sales Promoter – Promotora de Vendas

receitas não são tão notórias como as de clientes que chegam através da internet, no entanto, é necessário esta ação por forma a fidelizar outros nichos de mercado.

3.3.4 Campanhas de Adwords

As campanhas de Adwords existentes tinham na sua base a Formação (cursos de mergulho), estando ativas há algum tempo. No separador Formação, podemos encontrar os Batismos de mergulho, com um alcance de dois clicks e 49 impressões e os Cursos de Mergulho com quatro clicks e 154 impressões.

Ao longo estágio desenvolvi algumas campanhas, todas com o objetivo de dar visibilidade não só á empresa como também aos cursos existentes. Desenvolvi a campanha Curso Especialista de Equipamento, que apesar de ainda não ter nenhum click, conta já com 30 impressões.

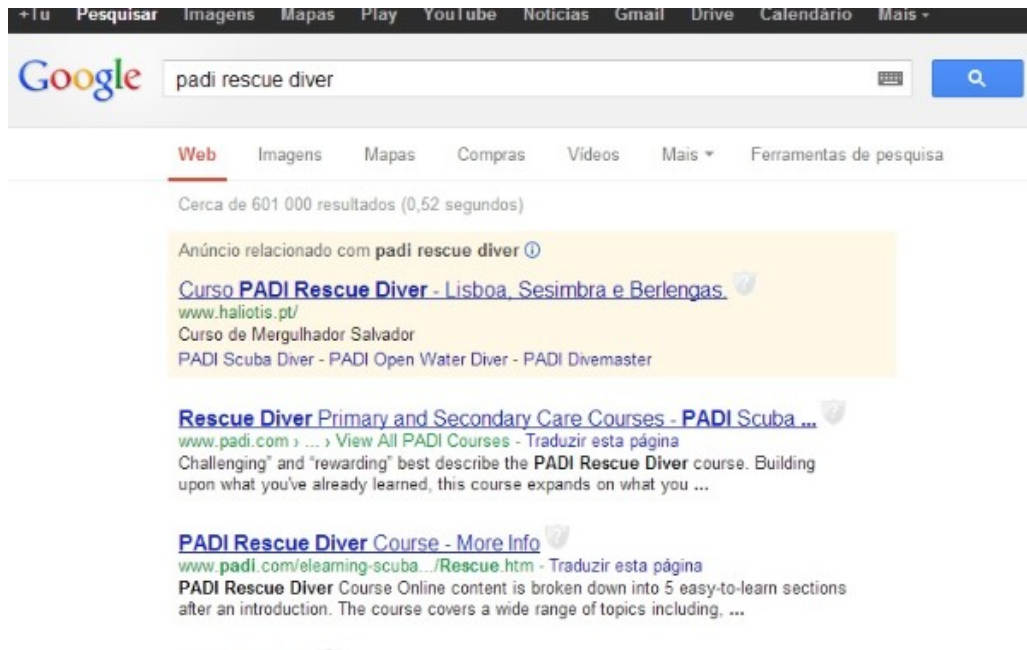
O curso de Líder de Mergulho conta com um click e 20 impressões (Anexo 7 – Figura 3) e o de Rescue Diver ⁸ com 8 impressões (Anexo 7 – Figura 4). Estas são as campanhas realizadas que contam com mais impressões e clicks, apesar do potencial de crescimento das restantes, não contabilizam ainda o mesmo retorno.

Para realizar campanhas de adwords é necessário despender algum dinheiro e a escolha das key words é muito importante, na medida em que só queremos direcionar para o nosso site o nosso público-alvo. Uma má campanha de adwords, ou uma palavra-chave pouco clara, pode levar ao insucesso da mesma, uma vez que, para além de a empresa gastar dinheiro com o click, faz com que o cliente perca tempo nas suas pesquisas e fique com uma ideia errada sobre a empresa. Na figura 3 é possível verificarmos a pesquisa pela palavra Rescue Diver, uma das campanhas que desenvolvi durante o estágio, e é possível verificar que a mesma encontra-se em primeiro numa classificação Google, o que para a empresa se traduz em maior probabilidades de ser a preferida pelos clientes interessados no curso.

⁸ Rescue Diver – Curso de Resgate da PADI

Para conseguirmos estar no ranking do Google é necessário seguir algumas regras, só assim nos conseguimos manter na primeira página e lucrar com as campanhas (Anexo 8).

Figura 3. Pesquisa por palavra-chave



Fonte: Elaboração Própria

O Google Adwords é na generalidade uma forma simples e eficaz de fazer publicidade num motor de busca, neste caso específico o Google, ou seja, o anunciante apenas paga quando o cliente é direcionado para o anúncio, quando faz clique nele. Torna-se numa mais-valia para as empresas que o decidam implementar, uma vez que, permite uma elevada capacidade de segmentação, monitorização e otimização contínua.

4.3.5 Presença na web

Durante a realização do estágio foi possível ter acesso a algumas plataformas e fóruns de mergulho, do qual a Haliotis faz parte e onde a publicidade é gratuita. O meu trabalho passou um pouco por esse ramo também, ou seja, encontrar plataformas, fóruns, entre outras formas de publicidade gratuita e inscrever a empresa por forma a

publicitar em páginas interessantes onde o nosso público-alvo possa ter acesso. Uma das plataformas referidas anteriormente é o caso do Ediving, uma plataforma de mergulho onde se pode encontrar os melhores locais para mergulho, escolas de mergulho, lojas de mergulho, entre outros. Esta plataforma possibilita mediante registo grátis a divulgação de toda a oferta da empresa e ainda da criação de um pacote de mergulho com a percentagem de desconto a decidir, no período de três meses. Os clientes que acessem a esta oferta teriam a oportunidade de imprimir o cupão e usufruir da oferta mediante entrega nas instalações Haliotis (Anexo 9 - Figura 4).

Outra das plataformas onde tive oportunidade de inscrever não só a Haliotis de Peniche, mas também a de Santa Maria e Sesimbra é o caso da Plataforma Discover⁹ que possibilita a inserção de mais de um centro de mergulho, ou seja, no caso da Haliotis que gere três centros é possível fazer a divulgação dos três a custo zero. É possível nesta plataforma colocar informação respetiva a cada centro, imagens, locais de mergulho, pacotes de mergulho, Google maps a indicar a localização exata, publicitar oferta de emprego caso a empresa necessite de recrutar colaboradores, dar a conhecer os cursos existentes e as atividades de impulso, formas de pagamento, número de instrutores, facilidades (piscina, balneários, entre outros) e ainda verificar as estatísticas mediante um gráfico (Anexo 9 – Figura 10).

A plataforma Ediving Bases possibilitou da mesma forma que a Discover a inclusão dos três centros de mergulho Haliotis, sendo que é possível ter acesso igualmente a estatísticas discriminadas por dia, semana e mês (Anexo 9 – Figura 11).

Estas foram algumas das plataformas geridas, no entanto tive a oportunidade de registar a Haliotis no Scuba Travel¹⁰, uma plataforma para todos os mergulhadores que gostam de mergulhar em novos destinos, no Scuba Earth na PADI, onde a empresa pode adicionar clientes, dar a conhecer os spots de mergulhos fazendo um registo de saídas de mergulho, etc. Relativamente aos fóruns, o registo foi feito num fórum de mergulho espanhol, uma vez que, uma fatia do nosso público-alvo é espanhol, na Web-Dive, um fórum português com o objetivo de dar a conhecer encontros nacionais entre

⁹ <http://divescover.com/>

¹⁰ <http://www.scubatravel.co.uk/>

mergulhadores, no Submerso.net¹¹, um portal onde é possível partilhar ideias e obter informações relevantes sobre o mergulho, entre outros fóruns e plataformas geridas ao longo do estágio.

Todos estes fóruns, portais e plataformas são considerados uma mais-valia para a Haliotis, uma vez que com eles é possível manter presença na web gratuita, dando a conhecer os produtos e divulgando cursos, saídas, etc. É possível ainda chegar junto do público-alvo desejado, seja ele Espanhol, Inglês ou Alemão. São presenças muito importantes porque para além de possibilitar a publicidade nos dão a conhecer as preferências dos clientes, ou seja, o que os atrai mais em determinado momento.

Com estas presenças é possível à Haliotis saber concretamente de que páginas web vêm os seus clientes, quem visita, o que pretende com a busca, e isto torna-se muito importante na medida em que possibilita a constante otimização com o intuito de alcançar um público-alvo cada vez maior e mais direcionado.

Para além destas presenças, foi ainda possível inscrever a empresa Haliotis na rede LinkedIn, uma rede profissional em que o principal objetivo é conectar profissionais de todo mundo. Esta rede possibilita não só aceder a possíveis ofertas de emprego como também permite às empresas divulgarem os seus produtos/serviços a potenciais clientes interessados. Outra das redes que tive a oportunidade de gerir foi o Facebook, uma rede muito utilizada por empresas que queiram divulgar os seus produtos e serviços, no entanto, é necessário uma constante gestão de comentários, por forma a conseguir auxiliar os clientes com dúvidas, propostas, entre outros.

¹¹ <http://www.submerso.net/>

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DO ESTÁGIO

Após a realização do estágio curricular de Mestrado na empresa Haliotis, é o momento de fazer um balanço. Serão apresentadas no presente capítulo cinco as conclusões do estágio. É importante fazer referência ao Marketing Relacional e à sua importância para qualquer empresa, no caso, para a empresa Haliotis e seguidamente serão apresentadas as conclusões retiradas ao longo do decorrer do estágio, bem como dos desafios inerentes à empresa.

A divulgação do Marketing Relacional na cultura da Haliotis é fundamental para o seu sucesso, na medida em que a empresa frequentada por clientes diferentes, cada um com a sua necessidade e nenhum deve ser tratado de forma idêntica.

Perante um mercado cada vez mais competitivo no setor de atividades marítimo-turísticas, a criação de relações próximas entre o cliente e a empresa tornam-se cada vez mais importantes. É fundamental criar relações de confiança, proximidade e compromisso para com os clientes com o objetivo de proporcionar aos mesmos maior satisfação e como consequência disso a existência de uma maior probabilidade de o cliente se tornar fiel à empresa Haliotis.

Através da realização do estágio conclui-se que a prática de e-mail marketing é fundamental na medida em que permite fazer chegar ao cliente toda a informação considerada importante, quer a nível de promoções, cursos, viagens ou mesmo saídas agendadas. É da competência dos colaboradores o inteiro conhecimento de todos os produtos e serviços existente, por forma a uma elaboração correta e apelativa de newsletters. Traduz-se ainda numa ferramenta necessária pela sua fácil utilização e manuseamento acessível a todos.

Foi-me dada a oportunidade de divulgar através desta ferramentas inúmeros produtos e serviços desde os cursos agendados, às saídas de mergulho, viagens organizadas para clientes fidelizados, bem como produtos existentes em loja com promoções, ou até mesmo promoções de parceiros da Haliotis.

Relativamente às Parcerias é fundamental destacar a sua importância, na medida em que permite à empresa abranger o seu leque de ofertas e de clientes provenientes dessas mesmas parcerias. Quer através de empresas tais como a LIVOO, que possui presença na internet e que abrange um tipo específico de target, quer através das surf camp's e de outras empresas nacionais que na sua composição possuam um grupo formado para atividades outdoor.

O trabalho de contactar empresas e saber o seu interesse em parcerias é para a Haliotis uma mais-valia, uma vez que sendo uma empresa de atividades marítimo-turísticas tem facilidade em oferecer algo de que os clientes estejam interessados, seja uma atividade de impulso pela experiência em si seja pela vontade de iniciar um curso de mergulho em família ou até mesmo por iniciativa própria. As parcerias de LIVOO e das surf camp's ficaram a meu cargo, tendo sido eu que tratei de contactar as empresas, enviar emails, falar com os responsáveis, elaborar os cartazes e vouchers, entre outros. São parcerias que se pretendem manter, algumas com carácter mais sazonal como as surf camp's outras em que a procura é anual (LIVOO).

A função desempenhada de Sales Promoter permitiu o contacto com turistas interessados em saber mais informações sobre o centro de mergulho, tendo chegado à venda em algumas situações. É importante para a empresa colocar um colaborador nesta posição, na medida em que as informações são dadas diretamente aos turistas sem intermediários o que na maioria das vezes é preferível para o consumidor. Pela natureza dos turistas que visitam Peniche é conveniente que esta função seja desempenhada por colaboradores com conhecimentos na língua inglesa e espanhola e um pouco de francês. No entanto, e pelo problema de sazonalidade que sofre com as saídas de mergulho durante grande parte do inverno, esta função só pode ser desempenhada a cem por cento entre os meses de Maio e Setembro, altura em que todas as atividades de impulso como o Snorkeling, Batismo de Mergulho, entre outros, são passíveis de se realizar.

No que diz respeito às campanhas de adwords, as mesmas já possuíam uma gestão e monitorização por parte do gerente e sócio da empresa apesar do seu caráter ser um pouco geral no que diz respeito ao mergulho. Apesar disso e antes de iniciar as minhas próprias campanhas foi possível verificar que o centro de mergulho Haliotis aparece na primeira página do Google com muitas das palavras-chave que nos vem á cabeça quando pensamos em mergulho.

As campanhas desenvolvidas ao longo do estágio tiveram por base uma especificação por cursos, ou seja, o pretendido era a realização de campanhas específicas para cada curso, sendo que, pelos nomes não tão específicos das mesmas é sempre mais complicado a obtenção de elevados números de clicks. No entanto e apesar dessa dificuldade alguns cursos obtiveram resultados positivos, tendo mesmo aparecido nas primeiras páginas do Google.

No decorrer da realização do estágio conclui-se ainda a importância da presença da empresa na web, quer através de plataformas de mergulho, fóruns ou portais. A sua principal importância reside no facto de ser possível chegar junto de públicos-alvo ingleses, espanhóis, entre outros, possibilitando uma maior visibilidade não só a nível nacional mas também internacional. A presença em web é uma das formas de marketing mais importante não apenas pela sua facilidade de acesso e monitorização, como também pelo retorno de visualizações que é possível à empresa obter, chegando assim junto do público-alvo pretendido.

Para além das atividades enumeradas no relatório de estágio foram possível ainda executar tarefas relacionadas com o acompanhamento de clientes, desde a sua receção, ajuda no preenchimento de formulários de cursos, inserção de dados no programa Primavera, ajuda ao equipar, deslocação à Feira Internacional de Lisboa com o intuito de promover a Haliotis e reunir possíveis parceiros, entre outras tarefas relacionadas com o objetivo de promover um bom relacionamento com o cliente.

A realização de todas estas atividades, para além de permitir aperfeiçoar os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico permitiram também adquirir um conhecimento global do funcionamento de uma empresa de atividades marítimo-turísticas e aquisição de novas competências que de certa forma se irão revelar numa

mais-valia num futuro próximo. Considera-se que o estágio se traduziu numa experiência bastante positiva ao nível do conhecimento e competências adquiridas, que serão aperfeiçoadas mais tarde com a contínua aprendizagem no mundo do trabalho.

CAPÍTULO 5 – PROPOSTA DE PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO

No capítulo 1 do presente trabalho foi realizada a revisão bibliográfica sobre o conceito de Marketing Relacional, a concepção e modelos do CRM, envolvendo a parre conceptual e descrição das características de alguns modelos previstos na literatura, considerando-se o planeamento, a implementação e respectiva importância das pessoas nesta fase e a monitorização da estratégia de CRM.

Para além da proposta de metodologia a aplicar, foi possível também sugerir melhorias no que diz respeito ao relacionamento com os clientes, tendo por base a análise de respostas aos inquéritos.

Com base nos modelos disponíveis na literatura (Bose, 2002; Chen e Popovich, 2003; Barretto, 2004; Sin, Tse e Yim, 2005; Xu e Walton, 2005; Sigala, 2005; Freeland, 2002; Brown, 2001 e Bretzke, 2000) que consideramos compatíveis com a nossa proposta de trabalho, verifica-se a contribuição particular e complementar de cada um dos modelos mencionados para o objectivo geral do presente relatório.

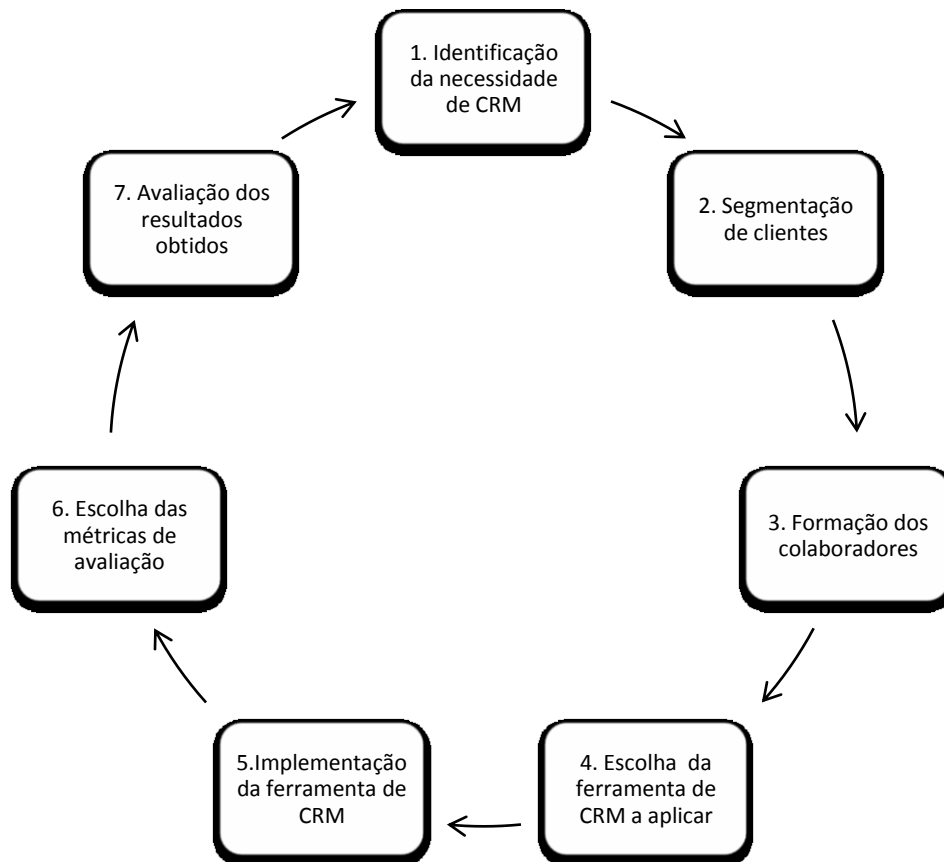
Assim estabeleceu-se a possibilidade de elaboração de um modelo adaptado para planear, implementar e monitorizar a estratégia de CRM, organizando-se as etapas ou fases sequenciais úteis para que as organizações adoptem o CRM de modo eficiente e eficaz. Esta sequência fundamenta-se nos modelos atrás referidos, nos nossos contributos e ainda no trabalho de campo envolvendo especialistas e académicos.

De seguida, foi efetuada uma análise que relaciona as etapas do modelo proposto com as características da empresa, para que seja possível compreender de que forma este modelo será de fácil implementação e monitorização, quer por parte dos gestores quer por parte dos colaboradores.

O modelo teórico (Figura 4). segue as seguintes sete etapas:

- a) Identificação da necessidade de CRM;
- b) Segmentação de clientes;
- c) Formação dos colaboradores;
- d) Escolha da ferramenta de CRM a aplicar;
- e) Implementação da ferramenta de CRM;
- f) Escolha das métricas de avaliação e
- g) Avaliação dos resultados obtidos.

Figura 4 Proposta de Modelo de implementação



Fonte: Elaboração Própria

A primeira etapa do modelo diz respeito à identificação da necessidade de CRM. A empresa deve estar consciente do motivo pela qual necessita da implementação de CRM e reunir os gestores para que todos estejam de acordo. Nesta fase é importante que a organização recorra à ajuda de alguns consultores, verificando quais as suas necessidades face ao relacionamento com os clientes e quais os meios necessários para a sua implementação.

É ainda importante que a empresa conheça a situação real em que se encontra por forma a saber os objetivos que pretende atingir. Uma das formas eficazes de transmitir os benefícios de CRM à organização é participar em palestras e seminários organizados pela empresa com a participação de oradores com conhecimento no tema.

- Identificação da necessidade de CRM
- Segmentação de clientes

Após concluída a primeira fase e após a discussão de ideias sobre a implementação do programa CRM, é necessário recorrer à base de dados da empresa por forma a segmentar os clientes tendo em conta o Life Time Value¹². É necessário que tanto gestores como colaboradores se juntem nesta fase do modelo, a fim de distinguir diferentes tipos de clientes, ou seja, o relacionamento não pode ser igual para todos e é necessário reformular processos por forma a fidelizar clientes.

Nesta fase o Marketing Relacional ganha uma importância relevante na medida em que a empresa tem de conhecer bem o seu público-alvo para que se torne possível o desenvolvimento de uma política de relacionamento correta, baseada nos desejos e necessidades do cliente. É importante que a empresa esteja atenta à base de dados dos clientes por forma a reter informações acerca da forma como gosta de ser abordado, e qual a melhor forma de proposta relacional.

¹² Life Time Value – Valor Vitalício do Cliente

- Reformulação de atuação dos colaboradores

A terceira fase está relacionada com a reformulação de atuação dos colaboradores. Os recursos humanos da empresa são cruciais e considerados a base da empresa em termos de relacionamento com o cliente. Sem a sua vontade de melhorar o desempenho da organização e sem o seu empenho para realizar a mudança, é muito difícil que um plano de implementação de CRM muito bem estruturado possa ter sucesso. É importante que desde o início os colaboradores sejam motivados pela mudança diminuindo assim os custos associados à resistência da mudança.

Todos os colaboradores que responderam ao inquérito aplicado a clientes (Apêndices 2,3 e 4) se encontram em contacto com o cliente, pelo que é de extrema importância as suas atitudes para com os clientes.

Quando questionados sobre a importância da abordagem ao cliente por forma a responder de forma rápida às suas solicitações e de que forma o fariam, os colaboradores da Haliotis têm consciência da extrema importância de tratar um cliente de forma única para que saiam satisfeitos das instalações. Relativamente à forma de atuar em caso de reclamação, todos os colaboradores estão de acordo que é necessário pedir desculpas imediatas ao cliente, tratando imediatamente da situação e garantindo que a mesma não se repete e em alguns casos recompensa-los com descontos em atividades ou mesmo vouchers.

Com o intuito de compreender se possuíam algum conhecimento acerca de programas de fidelização para pequenas empresas, e até que ponto isso pode ser benéfico para a empresa, dois dos inquiridos afirmam conhecer tais programas, e ainda que a utilização de uma base de dados de modo a conhecer melhor as preferências de cada cliente é uma mais-valia e tendo em conta que é mais fácil e menos dispendioso manter clientes atuais do que conquistar clientes novos. O terceiro inquirido não tem conhecimento de programas de fidelização, no entanto, reconhece que a Haliotis possui algumas medidas de fidelização, nomeadamente, cartão de cliente e back office e que a relação com o cliente pode ser sempre melhorada por toda a empresa.

A última e quinta questão colocada aos colaboradores prendia-se pela determinação dos mesmos em adotar as medidas da empresa, caso a mesma implementasse um programa de fidelização e de que forma os colaboradores estavam dispostos a contribuir. A esta questão os colaboradores têm noção do esforço que teriam de fazer para estar de acordo com as exigências pretendidas, chegando mesmo a afirmar que é necessária uma formação contínua por parte dos colaboradores e gerência por forma a fidelizar o cliente.

- Escolha da ferramenta de CRM a aplicar

A quarta etapa diz respeito à escolha da ferramenta de CRM a aplicar, ou seja, após definidas as melhores estratégias de relacionamento com os clientes é necessário optar por uma ferramenta de CRM adequada à empresa, dependendo daquilo que a mesma pode despende existem muitas ferramentas que se pode seleccionar com a ajuda de um consultor da área. É importante que tanto gestores como recursos humanos participem nesta seleção, uma vez que, serão os colaboradores os que mais vão utilizar a ferramenta. Após a apresentação por parte do consultor de algumas ferramentas de CRM utilizadas noutras empresas é importante seleccionar as que melhor se adaptam a fim de seleccionar a que melhor.

A escolha da ferramenta de CRM é uma etapa importante, no entanto a sua escolha não faria sentido sem o planeamento dos pontos anteriormente descritos.

- Implementação da ferramenta de CRM

Após a escolha da ferramenta a implementar procede-se à sua implementação, com o acompanhamento de colaboradores e gestores, para que todos tenham acesso ao início do processo, bem como o desenvolver da tecnologia. A ferramenta seleccionada deve estar de acordo com a área de negócio, no caso de estudo em questão, deve estar de acordo com um centro de mergulho.

- Escolha das métricas de avaliação

A sexta etapa prende-se pela necessidade de medição do desempenho da estratégia, a empresa na mesma medida que selecionou uma ferramenta de CRM adequada ao negócio terá de selecionar métricas com o objetivo de medir os resultados de CRM. Os objetivos das métricas de avaliação estão relacionados com a recolha de dados e posterior divulgação, identificar o nível de desempenho e estabelecer objetivos de melhoria.

É importante medir o índice de satisfação do colaborador, por forma a perceber até que ponto está motivado e a empresa pode contar com ele para continuar a desempenhar um bom trabalho, taxa de retenção do cliente, bem como, até que ponto o cliente vai recomendar os serviços/produtos da empresa. No entanto, e com o decorrer da implementação da ferramenta surgirão outros índices com necessidade de medição.

- Avaliação dos resultados obtidos

Na última etapa, após implementada a ferramenta de CRM e selecionada as métricas que serão utilizadas para medir os resultados é necessário avaliar todo o processo, ou seja, depois da medição é importante verificar quais os resultados positivos e onde a empresa obteve os mesmos e os menos positivos ou mesmo negativos, encontrar estratégias por forma a mudar essa situação no futuro. Esta fase de avaliação é uma fase que pode dar início a novos complementos do processo, é uma fase crucial para análise da empresa, colaboradores e clientes.

Pelo facto do CRM ser considerado um processo dinâmico, e apesar da sua manutenção ao longo de todo o processo, mantém uma necessidade de constante melhoria e análise, sendo assim importante verificar em que postos são necessárias intervenções. Segundo Damacena e Pedron (2004) a empresa vai enfrentar três dificuldades principais: resistência à mudança, aprendizagem lenta do novo sistema e esquecimento rápido da formação que receberam.

Para além do modelo de CRM a implementar é importante que a empresa tenha em conta as sugestões dos clientes e as implemente por forma a melhor assim o relacionamento entre ambas. Após a leitura detalhada de cada inquérito foram possíveis retirar algumas sugestões de melhoria, nomeadamente, promoções, descontos,

incentivos aos clientes habituais na época baixa, informação sempre que exista saída de mergulho, campanhas de *diver-bring-diver*, entre outros.

Quando questionados sobre a funcionalidade e características da empresa, colaboradores e gestores, a maioria dos inquiridos está contente com o funcionamento em todos os seus aspetos, destacando maioritariamente o bom ambiente sentido na empresa, cordialidade dos colaboradores e qualidade dos serviços/produtos (Tabela 3) mas também a cordialidade da gerência, dinâmica e profissionalismo e o fato da empresa contrariar a tendência do centro de Portugal e atuar numa área descentralizada.

Relativamente ao tratamento geral, quer colaboradores como gerência se encontram num bom caminho para fidelizar clientes, uma vez que, os clientes notam o bom atendimento por parte dos mesmos. Esta é uma das características que a empresa deve manter e receber formação no sentido de melhorar cada vez mais a sua aptidão para o relacionamento com o cliente.

No que diz respeito às medidas de incentivo a empresa deve apostar muito nesta área, uma vez que, as medidas de incentivo são uma mais-valia para que o cliente visite a empresa e proceda à compra do produto/serviço. Quando questionados sobre as medidas de incentivo que gostavam de ver desenvolvidas os clientes responderam na sua maioria que as campanhas de descontos/promoções são muito importantes na medida em que permitem aos clientes realizar mais atividades, uma vez que, o mergulho é uma atividade um pouco dispendiosa.

Apesar de já existirem algumas medidas relacionadas com os custos é importante também elaborar pacotes por forma a atrair os clientes habituais e novos clientes, por exemplo pacotes de mergulho mais hotel, ou de cursos mais encontros de mergulho. Outra das medidas de incentivo também mencionada pelos clientes é o incentivo na época baixa, ou seja, quando existe menos mergulhadores e a queda é maior é importante que a empresa realize campanhas por forma a chamar a atenção dos clientes, fazendo com que os mesmos desfrutem dos serviços na época baixa e quem sabe com direito a algum desconto. É muito importante que a empresa esteja atenta aos clientes habituais por forma a contactá-los sempre que exista saída de mergulho que os agrade,

ou seja, os convites devem ser personalizados na medida em que recorrendo à informação do cliente, seja possível saber se a atividade se encontra de acordo ou não.

Tabela 3 Cruzamento das respostas dadas pelos clientes

		Cliente 1	Cliente 2	Cliente 3	Cliente 4	Cliente 5
Características	Bom ambiente	X	X	X		X
	Cordialidade dos colaboradores	X	X	X	X	X
	Qualidade dos serviços/produtos	X	X	X	X	X
	Cordialidade da gerência	X				
	Buddies de Mergulho ¹³			X		
	Dinâmica/Profissionalismo					X
	Zona Oeste (não centralizada)					X
Medidas de Incentivo	Campanhas de descontos e promoções	X			X	X
	Incentivo na época baixa	X				
	Informação de saídas de mergulho		X			
	Pacotes			X		
	Campanha Diver-Bring-Diver					X
	Personalização no convite a clientes frequentes					X
Clientes habituais e/ou Novos Clientes	Clientes habituais	X	X	X	X	X
	Novos clientes	X		X	X	
	Antigos clientes		X			X
	Novos mercados				X	
Motivo de desagradado	Meio de obtenção de lucro	X				
	Falta de simpatia/preocupação	X		X		
	Problemas técnicos			X		
	Instrutores pouco experientes			X		
	Perda da qualidade dos serviços				X	X
	Aumento dos preços					X

Fonte: Elaboração Própria

¹³ Buddie – Parceiro de Mergulho

A Haliotis possui algumas medidas de incentivo, no entanto as medidas referidas acima pelos clientes permitem que a empresa tenha uma visão mais abrangente do que realmente os clientes precisam. Quando questionados sobre a importância de manter os clientes habituais e/ou atrair novos clientes, a maioria tem noção de que é importante chegar junto de novos clientes e novos mercados pois é necessário aumentar vendas, no entanto, os clientes habituais satisfeitos fazem por eles mesmos promoção gratuita da empresa e convém não esquecer dos antigos clientes, é preciso entender o motivo pelo qual deixaram de mergulhar e tentar que regressem à empresa.

Outra das medidas de fidelização que a Haliotis pode adotar é o acompanhamento dos clientes desde a sua chegada à empresa até que o cliente saia das instalações, ou seja, o cliente que mergulha ou que realiza um curso chega à Haliotis por volta das oito e trinta da manhã, é direcionado para o balneário com o seu próprio equipamento ou com o equipamento da escola que fica pronto no dia anterior tendo em conta as medidas do cliente e deve ser sempre acompanhado de uma pessoa do mesmo sexo por forma a ajudar com o equipamento nem sempre fácil de vestir/calçar. Após o equipamento os clientes devem ter sempre alguém que os acompanhe e os indique para onde se devem dirigir, quer seja a sala do curso ou a carrinha para posteriormente se dirigirem aos barcos da Haliotis que os levará à Ilha das Berlengas.

Durante a realização do curso ou mergulho é importante que quer instrutores quer staff estejam sempre atentos aos clientes por forma a ajudar em qualquer situação, tentando com isso superar as expectativas do mesmo, nem que para isso a empresa tenha que contratar mais colaboradores em épocas altas. Uma vez que pode ser a primeira vez de mergulho do cliente é importante ter em atenção pormenores, nomeadamente indicações de mergulho, necessidades e relacionar o cliente com os restantes. No final do dia, é importante receber o feed-back do cliente e perceber as suas expectativas em relação ao futuro, ou seja, se pretende continuar a aprendizagem, informando sempre de outras atividades existentes ou cursos mais avançados.

Ainda relativamente aos dias de cursos ou saídas de mergulho, um dos clientes inquiridos sugeriu a oferta de uma bebida quente no final do dia, esta é uma forma de o

cliente sentir que a empresa se preocupa com o seu bem-estar, pois em alguns dias o dia é longo e sabe sempre bem uma bebida quente na chegada ao centro.

Relativamente aos acessos, os clientes gostariam de ter mais estacionamento, uma vez que o existente não é suficiente para todos os clientes. Para a empresa pode ser uma medida de fidelização, melhorar os acessos e estacionamento na medida em que os clientes se sentem mais seguros e se torna mais comodo o acesso tornando a ida ao centro de mergulho uma tarefa facilitada. Também as indicações podem ser mais visíveis, por exemplo, colocar publicidade na entrada da cidade para que os clientes consigam ter um acesso mais rápido, e também setas que indiquem o caminho, caso os clientes entrem pela estrada que dá acesso ao Baleal. Quer os acessos, sinalização e publicidade exterior se consideram como medidas de fidelização, na medida em que evita que os clientes gastem tempo desnecessário a encontrar a Haliotis, bem como, tenham maior espaço de estacionamento à chegada à mesma.

Com o intuito de dar a conhecer outras atividades existentes na região, a empresa poderia pegar nas parcerias que detêm com escolas de surf e efetuar pacotes de uma semana com uma atividade extra de mergulho. Estas medidas de fidelização são importantes, uma vez que, o cliente percebe que a empresa não está apenas preocupada consigo mesma, mas que também mostra aquilo que de melhor se faz na região Oeste. Poderiam realizar não apenas pacotes com surf, mas também contactar restaurantes, e outras empresas de atividades exteriores. Para clientes que se deslocam de longe e que gostariam de conhecer outras realidades estes pacotes revelam-se uma mais-valia, na medida em que não se torna aborrecido.

No que diz respeito às saídas de mergulho, a empresa pode averiguar juntos dos clientes habituais quais os seus sítios preferidos para o mergulho, por forma a praticar mais mergulhos nesses mesmos sítios. Esta é uma importante medida de fidelização na medida em que os clientes percebem que a empresa se importa com as suas preferências e com as suas necessidades.

É importante que cada vez que a empresa vá mergulhar para sítios em que sabe que existem clientes habituais interessados os contactem com essa mesma informação, de que vão mergulhar em sítios escolhidos por eles. Dar atenção ao que o cliente prefere e

ter em atenção sempre que ele tem uma crítica ou sugestão a fazer é meio caminho andando para o sucesso. A empresa não se pode fechar apenas às suas necessidades, uma vez que, são os clientes quem faz uma empresa e são eles que fazem com que a mesma ande para a frente.

Todas as medidas de fidelização utilizadas no desenvolvimento deste relatório basearam-se nas respostas dos clientes aos inquéritos e na observação da minha parte durante os dez meses de estágio.

Algumas das medidas, caso implementadas podem surgir efeito imediato, no entanto, as restantes podem fazer parte de uma estratégia de negócio a longo prazo que irá permitir à empresa acompanhar as tendências do mercado e de se destacar da concorrência.

CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação de um programa de CRM por parte das empresas constitui um grande avanço na fidelização com os clientes, na medida em que permite fomentar as relações e a satisfação dos clientes e consequentemente melhora os resultados das organizações. Com este relatório pretendeu-se estudar como aumentar o relacionamento entre empresa e cliente através da implementação de um modelo de CRM e de medidas de fidelização.

Os modelos de implementação de CRM defendidos por vários autores foram fundamentais na construção de um modelo de CRM que se adapte á realidade da Haliotis. No entanto, e para complementar as medidas de fidelização foram realizados inquéritos a clientes, colaboradores e académicos por forma a recolher sugestões de medidas de fidelização, bem como, perceber o estado atual dos colaboradores na sua relação com a empresa.

Em termos gerais os académicos defendem que a fidelização depende do tipo de oferta, deve-se tratar de uma oferta que satisfaça necessidades permanentes, tendo como requisitos importantes o atendimento, preço e reconhecimento da notoriedade social pelos pares; é importante que se aposte em vendas repetidas e não vendas soltas; o sentimento de pertença à marca é muito importante na medida em que faz com que o cliente sinta que faz parte da mesma, nomeadamente através de alguns tipos de merchandising como canetas, pins, polos, entre outros; a ligação emocional com a escola permite um relacionamento único. É importante também customizar o serviço, conhecer bem o público-alvo em todas as suas vertentes sociais, profissionais e pessoais, distinguir os clientes de acordo com necessidades e desejos e fortalecer e aprofundar os conhecimentos sobre os cliente de acordo com os grupos pré-definidos; é fundamental avaliar cuidadosamente o produto/serviços e questionar se vai interessar ao cliente mais do que uma vez.

A implementação de medidas de fidelização numa microempresa são ainda mais desejáveis na medida que que não possuem tanta capacidade de investimento para atrair novos clientes, ou seja, os atuais são menos dispendiosos; a fidelização tem mais

sucesso quando aplicada a negócios que oferecem produtos/serviços com altos índices de repetição de procura como é o caso da Haliotis; não existe nenhuma receita de modelo de negócio mas deve procurar-se a diferenciação, fazer algo que os concorrentes não fazem; deve-se ter em conta que para diferentes públicos existem diferentes categorias de produto e que algumas das ações de fidelização importantes podem passar por mergulhos temáticos, formações específicas e desafios para a descoberta de algo.

Segundo ainda a opinião de académicos, conquistar o cliente pelo preço (descontos) pode ser uma estratégia perigosa porque este dificilmente aceitará pagar mais no futuro. A melhor alternativa é mostrar que se oferece mais do que a concorrência pelo mesmo, agregando valor ao produto/serviço e fornecendo uma vantagem tangível para o cliente.

Para além das medidas de fidelização, foi possível ainda recolher dos académicos informações sobre o modelo de CRM a implementar, ou seja, na opinião dos mesmos, o modelo de CRM deve seguir as seguintes fases:

1. Definir o tipo de relação com os clientes

Em termos gerais, podem-se definir uma série de relacionamentos com os clientes, acentuando o que eles mais valorizam:

- Relação baseada no preço
- Relação baseada no produto
- Relação baseada na necessidade
- Relação baseada no valor

Implica conhecer o cliente, uma vez decididas as grandes linhas a adotar, será necessário analisar quais os procedimentos a seguir. A empresa deve desenhar um plano de comunicação com o cliente que deve analisar os vários pontos de contacto entre a empresa e o cliente.

2. Escolher a solução informática

A empresa deve escolher o sistema mais apropriado e o qual se coadune com os objetivos traçados e em consonância com a sua estratégia.

3. Formação dos colaboradores

O CRM depende a 100 % das pessoas. É preciso ter sempre presente que a tecnologia, por melhor e mais sofisticada que seja, não é senão um meio para se chegar a um determinado fim: o relacionamento com os clientes e a obtenção da sua lealdade. O CRM baseia-se sobretudo na gestão de relações e na criação de empatia entre os colaboradores e o cliente.

Esta formação deverá ser sobretudo comportamental e orientada para a gestão de contactos, para a aquisição de clientes e para o desenvolvimento das relações com o cliente. É necessários os colaboradores saberem “viver” o processo de vendas, conhecerem o cliente e os seus valores. Só colaboradores positivos e bem liderados podem ser motivados para o CRM e só colaboradores motivados conseguem motivar os clientes.

4. Implementação

A implementação é a fase final do processo. Esta fase pode ser morosa já que é necessário que, por um lado, todas as informações sejam integradas e, por outro, que todos os colaboradores aprendam a trabalhar e a comportar-se segundo uma nova lógica. Um projeto CRM, para ser eficaz, tem que ser capaz de integrar as informações recolhidas.

O modelo final apresentado reflete as necessidades da empresa e apesar da mesma possuir uma base de dados de clientes é necessário que a mesma seja atualizada para que colaboradores e gestores consigam uma melhor administração das preferências e necessidades dos clientes. Todas as fases foram teoricamente sustentadas, no entanto, estão suscetíveis a mudanças caso a empresa assim o entenda.

6.1 Contributos do Relatório

Este relatório contribuiu para a comunidade científica na medida em que ainda não se realizaram muitos estudos sobre a implementação de CRM em escolas de mergulho. Para futuras investigações dentro da mesma temática este relatório pode contribuir como suporte a muitos licenciados/mestrandos que se encontrem a estudar, ou mesmo a

trabalhadores que por algum motivo necessitem de implementar na sua empresa medidas de fidelização e programa de CRM.

Para além da comunidade científica, pretende-se com este estudo contribuir diretamente para a melhoria do desempenho da empresa Haliotis, pois a mesma ainda não possui nenhum modelo de CRM (tecnológico) e carece de algumas medidas de fidelização. Todos os clientes da empresa serão beneficiados com este estudo na medida em que poderão desfrutar de uma empresa mais centrada no cliente, com colaboradores aptos a satisfazer as suas necessidades e com formação apropriada no tratamento de assuntos profissionais, novos incentivos, entre outros.

Também para os colaboradores este relatório transporta melhorias no local de trabalho, quer a nível pessoal e profissional, na medida em que têm a possibilidade de desenvolver competências até então não utilizadas com a ajuda de formação profissional.

Enquanto limitações deste estudo deve apontar-se o facto do número de inquéritos a clientes não ser muito elevado. Caso a coletânea de resposta fosse maior existiria possibilidade de recolha de mais sugestões de medidas de fidelização, e ainda, de como avaliam a empresa em termos de colaboradores, gerência e profissionalismo. É também importante de salientar que os inquéritos a clientes foram realizados a clientes habituais com já algum tempo de fidelização á empresa, pelo que as respostas conseguidas ainda que pouco numerosas, abrangem a realidade da empresa num passado recente e presente. Cada um dos clientes deu a sua opinião baseado não em duas ou três experiências com a empresa, o que leva a que as sugestões devam ser tidas muito em conta.

6.2 Estudos Futuros

Durante a realização deste relatório foi notória a quantidade de documentos científicos, teses e outros documentos relacionados com a implementação de medidas de fidelização e implementação de programas de CRM, no entanto, existe ainda alguma escassez sobre na mesma temática quando aplicada a empresas de atividades turísticas. A maioria das

pesquisas realizadas detinha informações de setores com a hotelaria, bancos, empresas de serviços, entre outros.

Para a realização de estudos futuros sugere-se a avaliação quantitativa do modelo de implementação de CRM e das medidas de satisfação sugeridas neste relatório aplicadas à Haliotis; papel dos colaboradores na implementação e gerência de medidas de fidelização e programa de CRM, ou seja, de que forma os colaboradores contribuem na implementação de uma medida deste tipo e quais ações realizadas pelos mesmos que mais impacto têm nos clientes; estudos de escolas de mergulho existentes em Portugal, por forma a fazer um levantamento dos serviços/produtos praticados nas mesmas e que medidas de fidelização praticam com os seus clientes; medidas de fidelização preferidas pelos clientes através da realização de inquéritos em grande escala, por forma a ter uma ideia de quais se devem implementar mais vezes e com mais afinco e as que não têm assim tanta aderência; estudo da marca a fim de definir o posicionamento, ou seja, aquilo que vem à mente dos consumidores quando pensam em Haliotis; estudo da forma mais adequada de publicidade de escola de mergulho, podendo dividir uma parte específica do estudo para averiguar se a publicidade realizada está a ter efeito juntos dos consumidores nacionais e internacionais ou se existem outras formas interessantes de o fazer e também quais as atividades praticadas pela escola preferidas pelos clientes, ou seja, realizar pesquisa á cerca de atividades passíveis de realização em escolas de mergulho e questionar os clientes sobre o interesse em praticar diferentes mergulhos, e também saber o seu grau de satisfação com as atividades desenvolvidas por forma a comparar o interesse.

Apesar do contributo deste estudo, pela escassez de artigos da mesma temática é importante que se realizem mais estudos por forma a existir uma panóplia mais alargada de artigos do mesmo género, por forma a ajudar estudantes e profissionais quando for necessário.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anes, A. (2009). *Estado de maturidade do e-government Municipal no Distrito de Bragança*. Dissertação de Mestrado apresentada no Instituto Politécnico de Bragança.

Antunes, J. & Rita, P. (2008). O marketing relacional como novo paradigma: Uma análise conceptual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7 (2), 36-46.

Barretto, M. (2004). *Estudo da gestão do relacionamento do cliente-CRM (Customer Relationship Management) e proposta de soluções para uma empresa do setor sucroalcooleiro*. Dissertação de Mestrado apresentada na Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, Brasil.

Barretto, M. (2007). *Um modelo para planejar, implementar e acompanhar a estratégia de CRM (Customer Relationship Management)*. Tese de Doutorado apresentada na Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, Brasil

Berry, L. (1983). *Relationship Marketing*, in *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Eds. Leonard L. Berry, G. Lynn Shostack, and Gregory Upah. Chicago: American Marketing Association.

Berry, L. (1995). Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 236-245.

Bose, R. (2002). Customer relationship management: key components for IT success. *Industrial Management & Data Systems*, 102 (2), 89 – 97.

Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. In *Colecção Ciências da Educação*, Porto: Porto Editora

Bretzke, M. (2000). *Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)*. São Paulo: Atlas.

Brown, A. (2001). *CRM: customer relationship management*. São Paulo: Makron Books do Brasil.

Carrilho, T. (2008). Conceito de parceria: três projectos locais de promoção do emprego. *Análise Social*, XLIII (1), 81-107.

Cerro, A.; Mogollón, J. & Alves, H. (2010). Marketing Relacional e Turismo: a fidelização de clientes no Turismo Rural, proposta de um modelo para o seu estudo. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 13/14 (1), 231-233.

Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *The Journal of Systems and Software*, 79 (7), 1015-1024.

Chaudhuri, A. & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81-93.

Chen, I. & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) – people, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9 (5), 672-688.

Costa, C. (2010). *Modelo de Gestão para Micro e Pequenas Empresas*. Dissertação de mestrado apresentada no ISCTE – Business School, Instituto Universitário de Lisboa.

Costa, R. (2005). *Avaliação do Potencial de Crescimento e Desenvolvimento das Pequenas e Micro Empresas do Sector do Turismo*, Dissertação de Mestrado apresentada na Universidade de Aveiro, Departamento de Ambiente e Ordenamento.

Cravens, D. & Piercy, N. (2008). *Marketing Estratégico* (8^a ed.). São Paulo: McGrawHill.

Dantas, E. (s.d.). *Marketing Direto: Canal de Distribuição ou Forma de Comunicação com o Mercado?*. Retirado de www.edmundobdantas.com/arquivos/mkt_direto.pdf.

Duque, J. (2009). *Adopção de CRM nas Autarquias Locais*. Dissertação de Mestrado apresentada na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Escola de Ciências e Tecnologia – Departamento de Engenharias.

Estivil, J. et al. (1994). *Partnership and the fight against exclusion*. Col. The Lessons of the Poverty 3 Programme, E.E.I.G. Animation and Research, European Union, Brussels.

Evans, J. & Laskin, R. (1994). The relationship marketing process: a conceptualization and application. *Industrial Marketing Management*, 23, 439-452.

Fernandes, A. (2011). *Mergulho e o Sistema Educativo e de Formação Profissional em Portugal*. Dissertação de Mestrado apresentada na Universidade de Aveiro, Departamento de Ambiente e Ordenamento.

Ferrão, F. (2003). *CRM – Marketing e Tecnologia* Lisboa: Escolar Editora.

Fonseca, A. (2011). *As PME em Portugal: Reflexões e Desafios*. Dissertação de mestrado apresentada no ISCTE – Business School, Instituto Universitário de Lisboa.

Freeland, J. (2002). *The Ultimate CRM Handbook: Strategies and Concepts for Building Enduring Customer Loyalty and Profitability*, New York: McGraw-Hill.

Furlan, C. (2010). *Relacionamento Com Clientes: um estudo de caso em empresa de mergulho recreativo*. Dissertação de mestrado apresentada na Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

Gil, A. (1996). *Como elaborar projectos de pesquisa* (3ª ed). São Paulo: Atlas.

Greenberg, P. (2001). *CRM na velocidade da luz*. Rio de Janeiro: Campus.

Júnior, J. (2009). *Estratégia e a Longevidade das Micro e Pequenas Empresas*. Dissertação de mestrado apresentada no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Fernandes, A.; Marques, F. & Serrasqueiro, Z. (2011). Decisões de financiamento das micro empresas nacionais. In XVI CONGRESO AECA. Granada. p.1-23. ISBN 978-84-96648-53-1

Gummesson, E. (1994). Making Relationship Marketing Operational. *International Journal of Service Industry Management*, 5 (5), 5-20.

Gummesson, E. (2005). *Marketing de relacionamento total*. Porto Alegre: Bookman.

Lobo, Fernando, Fernandes, António, Coelho, Humberto, Serrasqueiro, Zélia. *Decisões de Financiamento das Micro Empresas Nacionais*, p.1-31.

Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Administração de marketing* (12ª ed). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Lopes, José et al. (2008). *Estudo de Caso*. Universidade do Minho – Instituto de Educação e Psicologia, p.3-17. Retirado de http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo_caso.pdf

Malvezi, C. (2009). *O Processo de Desenvolvimento e Implantação de CRM em uma Empresa de Revenda de Combustível*. Dissertação de mestrado apresentada na Universidade Estadual de Londrina.

Marques, T. (2010). *A Problemática da Adopção do Customer Relationship Management*, Relatório de Estágio na Empresa White Airways, S.A, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão.

Meier, L. (2007). *Satisfação e Fidelização de Clientes: Segmento de Micro e Pequenas Empresas*. Trabalho de Pós Graduação apresentado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Morgan, M. & Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. 58 (3), 20-38.

Newell, F. (2000). *Fidelidade.com*. São Paulo: Makron Books.

Payne, A. & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*. 22 (1), 135- 168.

Peppers, D. & Rogers, M. (2001). *One to One, B2B: estratégia de desenvolvimento de clients para o mundo business to business*. Rio de Janeiro: Campus.

Peppers, D. & Rogers, M. (2004). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. Hoboken: Wiley.

Pinto, Ana (2009). *A importância da Orientação para o Cliente na Lealdade dos Clientes de Serviços de TI: Estudo do Caso everis*, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra.

Ponte, J. P. (2006). Estudos de caso em educação matemática. *Bolema*, 25, 105-132.

Poser, D. (2001). *CRM: conceitos e estratégias*. In ZENONE, L. C., São Paulo: Atlas.

Ribeiro, Dirceu (2010). *A Incubação das Micros, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) em Portugal: uma discussão sobre Custos de Transação, Dimensão Competitiva e a Cadeia de Valor*, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Departamento de Economia e Gestão.

Rodrigues, N., Maranhão, P., Oliveira, P. & Alberto, J. (2008). *Guia De Espécies Submarinas. Portugal-Berlengas*. Edição: Instituto Politécnico de Leiria

Rodrigues, Emanuel Albano Gomes (2009). *Barreiras à Inovação em micro e pequenas empresas*, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, p.92-94.

Rodrigues, Tiago (2009). *Software de ERP e SCM nas PMEs Portuguesas: O Caso Microsoft Dynamics Nav*, Instituto Universitário de Lisboa, p.18.

Santos, José Duarte (2006). *CRM offline & online*, Instituto Superior Politécnico Gaya.

São Paulo (SP). *Código de Autorregulamentação para prática de e-mail marketing*, 2009. p.1.

Sheth, J. & Parvatiyar, A. (2002). Evolving relationship marketing into a discipline. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 3-16.

Sigala, M. (2005). Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications. *International Journal of Hospitality Management*, 24, 391-413.

Silva, F. (2002). *Os factores de Sucesso no Processo de Adopção de CRM*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora.

Silva, Domingos (2008). *Satisfação e Fidelização de clientes: O caso da caixa de crédito agrícola mútuo de amares*, Universidade Fernando Pessoa, p.54-56.

Silva, Jorge (2012). *O impacto do CRM na fidelização de clientes no mercado B2B do setor dos materiais de construção*, Dissertação do Mestrado em Marketing Relacional, Instituto Politécnico de Leiria, p.9-13.

Sin, L.; Tse, A. & Yim, F. (2005). CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39 (11/10), 1264-1290.

Sindell, K. (2000). *Loyalty Marketing for the Internet Age: How to Identify, Attract, Serve, and Retain Customers in an E-Commerce Environment*. Chicago: Dearborn Trade Publishing.

Sotoudeh, Maryam (2007). *Customer Relationship Management in the Tourism industry of Iran*, Lulea University of Technology.

Sousa, Tereza (2008). *Estratégia de Marketing como Instrumento de Competitividade na Pequena Empresa*, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, p.53-66.

Vieira, António (2008). *Optimização/Evolução de uma plataforma CRM*, Universidade de Lisboa, Faculdade de Ciências.

Vilela, Sarah (2012). *A adoção de CRM numa autarquia: um estudo de caso na Câmara Municipal da Póvoa de Lanhoso*. Dissertação de Mestrado apresentada no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

Wilson, D.; Daniel, E. & McDonald, M. (2002). Factors for Success in CRM systems. *Journal of Marketing Management*, 18 (1), 193-219.

Woodcock, N. & Starkey, M. (2001). I wouldn't start from here's: finding a way in CRM projects. *Journal of Database Marketing*. 9(1), 61-74.

Xu, M. & Walton, J. (2005). Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial Management & Data Systems*, 105 (7), 955-971.

Yin, Robert (2001). *Case Study Research: Design and Methods* (3ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Zablah, A., Bellenger, D., & Johnston, W. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*. 33(6), 475 – 489.

Zoschke, Ana (2006). *Marketing Empreendedor e Rede de Relação: Um Estudo Multi-Caso de Micro, Pequenas e Médias Empresas Tecnológicas de Blumenau – SC*, Universidade Regional de Blumenau, p.15-44.

Site Haliotis, www.Haliotis.pt; acedido a 5 de Julho de 2012.

Plataforma Ediving, <http://www.ediving.com/>; acedido a 5 de Setembro de 2012.

Plataforma Diving Bases, <http://portal.divingbases.com/>; acedido a 12 de Setembro de 2012.

Plataforma Scuba Travel, <http://www.scubatravel.co.uk/>; acedido a 12 de Setembro de 2012.

Plataforma Discover, <http://divescover.com/>; acedido a 13 de Setembro de 2012.

Portal Web-Dive, www.web-dive.com; acedido a 14 de Setembro de 2012.

Fórum Submerso, www.submerso.net; acedido a 15 de Setembro de 2012.

ANEXOS

Anexo 1 – Newsletter Informativa

Curso **PADI Divemaster**

Quer fazer do mergulho a sua profissão?
Quer expandir os seus conhecimentos como mergulhador?

A sua aventura começa aqui!

Consulte aqui o calendário

Não perca a oportunidade de se tornar num dos profissionais mais cobiçados no mundo do mergulho, com a nossa equipa de colaboradores sempre ao seu dispor.

Datas: Início 17-Novembro
Locais: Peniche e Sesimbra

Go**PRO**



Anexo 2 – Newsletter de Promoção da Semana

Promoção da Semana

O seu fato não está em muito boas condições?
Quer iniciar a compra do seu próprio equipamento a um preço reduzido?
Não perca esta grande oportunidade de comprar um fato da Pinnacle!



250 €

Pinnacle Polar 7mm semi-seco
Merino em todo o interior
Senhora: XS, S, M/L



200 €

Pinnacle Element 7mm
Merino em todo o interior
Homem: S / Senhora: S



225 €

Pinnacle Artic 7mm
Merino em todo o interior
Senhora: M/L

90 €



Pinnacle Cruiser 7mm
Merino em todo o interior
Senhora: XS, M/L, M/L



Anexo 3 - Parceria LIVOO

Batismo de mergulho em Piscina. Vem sentir as emoções de mergulhar com escafandro autónomo, em Peniche ou Sesimbra!

16,00€ em vez 32,50€



Destaques

- Se sempre tiveste o secreto desejo de te iniciares no mergulho, mas faltou-te oportunidade... Aproveita esta oferta Livoo de Batismo em Piscina "Padi Discover Scuba Diving Pool", tanto em Sesimbra como em Peniche, tu escolhes.

- Inclui: Batismo em piscina + equipamento + técnicas de mergulho

- Horário Funcionamento:

Segunda a Domingo: 9h – 13h e das 14h - 18h e 30 Minutos

Condições

- Marcação Prévia (262 781 160 - Peniche / 910 586 132 - Sesimbra) sujeita a disponibilidade.

- No ato da reserva, menciona que tens um voucher Livoo.

- Leva o voucher no dia da utilização

- Política de cancelamento: 24h.

- Tens até dia 24 de Abril de 2013 para utilizares o teu voucher

- Tens de ter pelo menos 10 anos de idade

Aplicam-se os termos e condições

Descrição

Batismo de mergulho em Piscina. Vem sentir as emoções de mergulhar com escafandro autónomo, em Peniche ou Sesimbra!

Se sempre tiveste o secreto desejo de te iniciares no mergulho, mas faltou-te oportunidade... Aproveita esta oferta Livoo de Batismo em Piscina "Padi Discover Scuba Diving Pool", tanto em Sesimbra como em Peniche, tu escolhes.

Vem sentir as emoções de mergulhar com escafandro autónomo, de forma supervisionada e descontraída, por apenas 16,00€ em vez de 32,50€, durante 2 horas.

Tens de ter pelo menos 10 anos de idade e esta oferta inclui ainda todo o equipamento necessário e certificado de participação.

O batismo é composto por uma explicação resumida dos conceitos básicos do mergulho, equipamentos e técnicas de mergulho, seguido pelo mergulho em piscina.

Proposta inclui: Batismo em piscina + equipamento + técnicas de mergulho por 16€ em vez de 32,50€ (-51%)

Aproveita oportunidade e adquire já o teu voucher!

Em caso de devolução serão descontados os 3% da intermediação bancária.

LIVOO - LIVING OUR OFFERS

Localização

Haliotis Atividades Marítimas

Peniche ou Sesimbra

Anexo 4 – Cartaz de Parceria

SNORKELING

TRY DIVE

COURSES

**UNIQUE SENSATIONS!
COME WITH US AND DISCOVER
THE BERLENGAS ISLANDS.**













TRANSFER FOR FREE

MORE INFORMATIONS IN THE RECEPTION OF YOUR SURFCAMP.

HALIOTIS

PENICHE SURFCAMP

Anexo 5 – Vale de Compra

	Voucher nº _____ Name: _____ 		Voucher nº _____ Name: _____ 
	Voucher nº _____ Name: _____ 		Voucher nº _____ Name: _____ 
	Voucher nº _____ Name: _____ 		Voucher nº _____ Name: _____ 

Anexo 6 – Presença em Internet - Surf School “Sempre Boa Onda”



[HOME](#) [SBO SURF](#) [SURF SCHOOL](#) [SURF SHOP](#) [ACCOI](#)

HALIOTIS, PADI DIVING CENTER

“HALIOTIS, PADI DIVING CENTER

comes from sea and marine life passion and from almost 20 years of recreational diving.

After diving in many places worldwide and observing many scuba diving ways we tried to choose the most adequate scuba enterprise to our country. We choose the best diving place in Portugal, the Berlengas marine reserve.

Our diving base is in a hotel. You can take a hot bath in our installations after the diving day and then go to a relaxing night in many of the quiet restaurants there are in Peniche. Also, the hotel is equipped with pools, playground and near to a beach, so one can leave is family behind when going to a dive trip. Maybe they would like to make a try-dive in the pool ...

After almost 5 years operating we are allready achieving results from our commitment. We have been proudly awarded the PADI ENTREPRENEUR OF THE YEAR 2008. For many we are now the



BEST DIVING CENTER IN PORTUGAL.



You wont forget this name,

HALIOTIS, PORTUGAL, BERLENGAS”

Anexo 7 – Campanhas Adwords

Figura 5 Campanha Líder de Mergulho

Keyword	Status	Max. CPC	Clicks	Impr.	CTR	Avg. CPC	Cost	Avg. Pos.	Labels
PADI Divemaster	Eligible	auto: €1.06	1	5	20.00%	€0.20	€0.20	1.4	--
Divemaster	Eligible	auto: €1.06	0	1	0.00%	€0.00	€0.00	1	--
dive master	Eligible	auto: €1.06	0	5	0.00%	€0.00	€0.00	1.4	--
Divemaster course	Eligible	auto: €1.06	0	4	0.00%	€0.00	€0.00	1.5	--
padi pro	Eligible	auto: €1.06	0	3	0.00%	€0.00	€0.00	1	--
PADI Divemaster Course	Eligible	auto: €1.06	0	0	0.00%	€0.00	€0.00	0	--
Guia de Mergulho	Eligible	auto: €1.06	0	2	0.00%	€0.00	€0.00	2	--
Curso de divemaster	Eligible	auto: €1.06	0	0	0.00%	€0.00	€0.00	0	--
Total - all but deleted keywords			1	20	5.00%	€0.20	€0.20	1.4	
Total - search			1	20	5.00%	€0.20	€0.20	1.4	
Total - Display Network			0	0	0.00%	€0.00	€0.00	0	
Total - all ad group			1	20	5.00%	€0.20	€0.20	1.4	

Show rows 50 1 - 8 of 8

Fonte: Elaboração Própria

Figura 6 Campanha Rescue Diver

Ad	Labels	Status	% Served	Clicks	Impr.	CTR	Avg. CPC	Cost	Avg. Pos.
Curso PADI Rescue Diver Lisboa, Sesimbra e Berlengas. Curso de Mergulhador Salvador www.haliotis.pt	--	Approved	100.00%	0	8	0.00%	€0.00	€0.00	1
Total - all but deleted ads				0	8	0.00%	€0.00	€0.00	1
Total - search				0	8	0.00%	€0.00	€0.00	1
Total - Display Network				0	0	0.00%	€0.00	€0.00	0
Total - all ad group				0	8	0.00%	€0.00	€0.00	1

Show rows 50 1 - 1 of 1

Fonte: Elaboração Própria

Anexo 8 -Implementação das Campanhas de Adwords

1º passo: Selecionar o grupo em que se quer inserir a campanha, definir o nome do grupo, headline, description line 1, discription line 2, Display URL e Destination URL, exemplo:

Figura 7 Definição do nome

Type: Search Network only - All features

Name this ad group

An ad group contains one or more ads and a set of related keywords. For best results, try [about how to structure your account](#).

Ad Group name:

Create an ad

Text ad Specialised - search WAP mobile ad Product listing ad

To get started, just write your first ad below. Remember, you can always create more ads

Headline

Description line 1

Description line 2

Display URL

Destination URL

Fonte: Elaboração Própria

2º passo: Definir as keywords e o preço por clique

Figura 8 Definição de key words

Select an ad group

Add keywords

Choose phrases that customers would use to search for your products and services. Control how keywords match to searches with [match types](#).

Enter one keyword per line. [Add keywords by spreadsheet](#)

Fonte: Elaboração Própria

3º passo: Controlar as campanhas criadas, para que apareçam na primeira página do Google e redefinir o pay per click de cada keyword

Figura 9 Monitorização da Campanha

●	↑ Keyword	Status ?
●	Curso Open Water Diver	Below first page bid First page bid estimate:€1.00
●	Curso Open Water Diver PADI	Below first page bid First page bid estimate:€1.00
●	mergulhar sozinho	Low search volume ?
●	mergulho autonomo	Below first page bid First page bid estimate:€1.50
●	mergulho de iniciação	Low search volume ?
●	open water	Below first page bid First page bid estimate:€1.25

Fonte: Elaboração Própria

Anexo 9 – Presença na Web

Figura 10 Oferta na Plataforma Ediving

The screenshot shows a web form for creating a special offer. At the top, there is a speech bubble icon and the text "Send us a mail to receive you email confirmation with the payment procedure". Below this are three input fields: "geral@haliotis.pt", "Haliotis Peniche", and "Portugal". The main text reads "I am interested in promoting my business through a SPECIAL OFFER/COUPON Please send me a pricing offer for:". There are six radio button options: "Free rented Gear", "Certification", "Live aboard", "Discount on Dives", "Packages", "Group Rates", and "Personalized". The "Packages" option is selected. Below the options is a text box with the content "4 dives we offer 2 more (we only have daily dives) excluding week ends". Underneath is a section for "RESTRICTIONS (for example excluding week ends)" with radio buttons for "No" and "Yes, please describe". The "Yes" option is selected. Below this is a large empty text area. The "REDEEM PERIOD" section has "Starts" set to "25/11/2012" and "Ends" set to "25/02/2013". A "Comments if any" section contains the text "Great Opportunity for you to come and visit Portugal!". At the bottom, there is a checked checkbox "Send me a copy of this email." and a "Send email" button.

Fonte: Elaboração Própria

Figura 11 Plataforma Ediving

The screenshot shows the Haliotis website interface. At the top, there is a search bar with the text "I wanna dive in...", and buttons for "Edit my center" and "Log out". Below the search bar is a navigation menu with links for "Home", "Portugal", "Peniche", and "Haliotis". The main content area is divided into several sections. On the left, there is a featured section for "Haliotis" with a star rating of five stars and a "Book Dive Packages" button. Below this, there is a text description of the diving center, mentioning its location in Peniche, Portugal, and its history. On the right, there is a map of Peniche and a "Dive Center Information" section with the address: "Av. Monsenhor Manuel Bastos - Hotel Praia Norte 2520-206 Peniche".

Fonte: Elaboração Própria

Figura 12 Estatísticas Diving Bases

The screenshot shows a website dashboard titled "Diving Bases". The dashboard has a navigation menu with links for "Your page", "Statistics", "File manager", and "Companies". Below the navigation menu is a table of statistics.

Page views					
	Today	Yesterday	Last Week	Last Month	Total
Visitors	2	2	8	34	149
Unique Visitors	2	1	5	17	70
Views per visitor	1	2	1.6	2	2.13
Redirects to your website					
	Today	Yesterday	Last Week	Last Month	Total
Displays	2	2	8	35	178
Clicks	0	0	0	1	6
Click ratio	0	0	0	0.03	0.03

Fonte: Elaboração Própria

APÊNDICES

Apêndice 1



Relatório de Estágio

Implementação de CRM na Microempresa Haliotis

Aplicado a Funcionários

Inês Amaro

Mestrado de Marketing e Promoção Turística – 3ª Edição

2013

Agradeço desde já a sua disponibilidade para responder às questões que se seguem, no âmbito do Relatório de Estágio sobre a implementação de CRM na Microempresa Haliotis, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

- 1. Relativamente às funções que desempenha encontra-se em contacto direto com os clientes? Descreva sucintamente as suas funções.**
- 2. Preocupa-se frequentemente com a forma de abordar o cliente e responder de forma rápida às suas solicitações? De que forma?**
- 3. Em caso de reclamação/insatisfação do cliente de forma atua para minimizar os danos e recompensa-lo?**
- 4. Sabe da existência de programas de fidelização de clientes, adequados a empresas de pequena dimensão? Considera que se poderia tornar numa mais-valia a longo prazo para a Haliotis?**

- 5. Se a empresa implementasse um programa de fidelização estaria disposto a mudar a sua forma de atuação tendo em conta a satisfação dos clientes? De que forma contribuiria para essa mudança?**

Género:

Idade:

Profissão:

Local:

Data:

Obrigado pela sua colaboração.

Apêndice 2



Relatório de Estágio

Implementação de CRM na Microempresa Haliotis

Aplicado a Funcionários

Inês Amaro

Mestrado de Marketing e Promoção Turística – 3ª Edição

2013

Agradeço desde já a sua disponibilidade para responder às questões que se seguem, no âmbito do Relatório de Estágio sobre a implementação de CRM na Microempresa Haliotis, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

1. Relativamente às funções que desempenha encontra-se em contacto direto com os clientes? Descreva sucintamente as suas funções.

Sim, encontro-me em contacto direto com os clientes. Sendo que a Haliotis tem uma loja e eu encontro-me na receção da mesma, todos os nossos clientes passam por aqui. Quer seja para pedir informações, para comprar equipamento, ou simplesmente para fazerem um dia de mergulho.

Como técnica de Marketing, desempenho todas as funções que compete a este cargo (lançamento de campanhas, criação de newsletters, parcerias, etc) e outras funções que acabam por ser um complemento como a área das vendas, contabilidade, finanças e reservas.

2. Preocupa-se frequentemente com a forma de abordar o cliente e responder de forma rápida às suas solicitações? De que forma?

Sim, é cada vez mais importante fazer com que os clientes saiam daqui satisfeitos. Desta forma, tendo sempre responder a todas as questões e tirar as dúvidas para que saiam daqui com a máxima informação sobre os nossos produtos/serviços.

3. Em caso de reclamação/insatisfação do cliente de forma atua para minimizar os danos e recompensa-lo?

Quando algo corre mal, é preciso resolver a situação. Pedimos sempre desculpa aos nossos clientes e reconhecemos os nossos erros quando estes acontecem. Para minimizar a insatisfação dos clientes, tentamos sempre recompensa-los, fazendo-lhes algum desconto no produto/serviço ou oferecendo um voucher no mesmo valor (de uma saída dupla por exemplo).

4. Sabe da existência de programas de fidelização de clientes, adequados a empresas de pequena dimensão? Considera que se poderia tornar numa mais-valia a longo prazo para a Haliotis?

É sempre uma mais-valia para qualquer empresa, ter um programa de fidelização, como se costuma dizer: “é mais fácil e barato manter um cliente do que arranjar um novo”. Com um programa desses seria mais fácil de gerir a nossa base de dados e de contactar os clientes respondendo ao perfil e gostos de cada um, direcionando-nos mais para cada um deles.

5. Se a empresa implementasse um programa de fidelização estaria disposto a mudar a sua forma de atuação tendo em conta a satisfação dos clientes? De que forma contribuiria para essa mudança?

Penso que a minha forma de atuação seria a mesma, uma vez que tenho sempre cuidado em deixar o cliente satisfeito e em responder-lhe sempre a todas as necessidades. De qualquer forma, as preocupações seriam maiores.

Nome: Daniela Almeida

Género: Feminino

Idade: 22

Profissão: Técnica de Marketing

Local: Haliotis

Data: 21-02-2013

Obrigado pela sua colaboração.

Apêndice 3



Relatório de Estágio

Implementação de CRM na Microempresa Haliotis

Aplicado a Funcionários

Inês Amaro

Mestrado de Marketing e Promoção Turística – 3ª Edição

2013

Agradeço desde já a sua disponibilidade para responder às questões que se seguem, no âmbito do Relatório de Estágio sobre a implementação de CRM na Microempresa Haliotis, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

1. Relativamente às funções que desempenha encontra-se em contacto direto com os clientes? Descreva sucintamente as suas funções.

Sim. Instrutor, skipper e guia.

2. Preocupa-se frequentemente com a forma de abordar o cliente e responder de forma rápida às suas solicitações? De que forma?

Sim. De uma forma clara e sucinta.

3. Em caso de reclamação/insatisfação do cliente de que forma atua para minimizar os danos e recompensa-lo?

Tento perceber o motivo da reclamação para garantir que não volta a acontecer e tento compensar o cliente com vale de desconto ou outro.

4. Sabe da existência de programas de fidelização de clientes, adequados a empresas de pequena dimensão? Considera que se poderia tornar numa mais-valia a longo prazo para a Haliotis?

Sim. Sim.

5. Se a empresa implementasse um programa de fidelização estaria disposto a mudar a sua forma de atuação tendo em conta a satisfação dos clientes? De que forma contribuiria para essa mudança?

Sim. Valorizando a formação continua para tentar fidelizar o cliente.

Nome: Nuno Garcia

Género: Masculino

Idade: 28

Profissão: Empresário

Local: Haliotis

Data: 18-03-2013

Obrigado pela sua colaboração.

Apêndice 4



Relatório de Estágio

Implementação de CRM na Microempresa Haliotis

Aplicado a Funcionários

Inês Amaro

Mestrado de Marketing e Promoção Turística – 3ª Edição

2013

Agradeço desde já a sua disponibilidade para responder às questões que se seguem, no âmbito do Relatório de Estágio sobre a implementação de CRM na Microempresa Haliotis, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

1. Relativamente às funções que desempenha encontra-se em contacto direto com os clientes? Descreva sucintamente as suas funções.

Sim. Sendo instrutor, guia e skipper tenho obrigatoriamente que lidar com os clientes.

2. Preocupa-se frequentemente com a forma de abordar o cliente e responder de forma rápida às suas solicitações? De que forma?

Sim. Visto ser uma empresa em que o principal produto é entretenimento, a rapidez e eficácia, bem como a simpatia são cruciais para oferecer a melhor experiência possível ao cliente.

3. Em caso de reclamação/insatisfação do cliente de forma atua para minimizar os danos e recompensa-lo?

Inicialmente é tentar amortizar e perceber o porque da insatisfação, em seguida se o problema poder ser resolvido no momento é tentar resolve-lo de imediato, caso essa não seja a situação, é compensar de forma financeira, seja com descontos ou ofertas de experiência noutra data.

4. Sabe da existência de programas de fidelização de clientes, adequados a empresas de pequena dimensão? Considera que se poderia tornar numa mais-valia a longo prazo para a Haliotis?

Não. Possivelmente poderia melhorar ainda mais a relação com o consumidor. Atualmente temos implementadas ações como, cartão de cliente, BackOffice e a formação PADI dos Divemaster e níveis acima.

5. Se a empresa implementasse um programa de fidelização estaria disposto a mudar a sua forma de atuação tendo em conta a satisfação dos clientes? De que forma contribuiria para essa mudança?

Sim. A instituição PADI que forma os instrutores e divemasters, em si já tem uma vertente bastante direcionada para a capacidade individual de proporcionar a satisfação e a melhor experiência possível, no entanto com a ajuda de um programa de fidelização esse serviço ao cliente poderia tornar-se mais específico e personalizado, podendo portanto melhorar um bocado o contacto com o cliente.

Nome: Rúben Fortuna

Género: Masculino

Idade: 24

Profissão:

Local: Haliotis

Data: 25-03-2013

Obrigado pela sua colaboração.

Apêndice 5



Relatório de Estágio

Implementação de CRM na Microempresa Haliotis

Aplicado a Académicos

Inês Amaro

Mestrado de Marketing e Promoção Turística – 3ª Edição

2013

Agradeço desde já a sua disponibilidade para responder às questões que se seguem, no âmbito do Relatório de Estágio sobre a implementação de CRM na Microempresa Haliotis, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

- 1. Considera que a implementação de um programa de fidelização se pode adaptar a qualquer tipo de empresa? Quais os requisitos que devem possuir?**
- 2. No caso de uma Microempresa, e tendo em conta a conjuntura, pensa ser economicamente possível a sua implementação e manutenção? Os benefícios a longo prazo compensam o investimento?**
- 3. Tratando-se de uma escola de mergulho quais as ações de fidelização que melhor se adaptam? Ex: cartão de cliente, descontos, entre outros.**
- 4. Considerando que o programa de fidelização a implementar é o CRM, qual o melhor procedimento a adotar por parte dos colaboradores? São os mesmos uma parte importante no processo?**

5. Imaginando que a escola de mergulho era sua e que pretendia implementar um programa de CRM, quais as etapas que seguiria?

Género:

Idade:

Profissão:

Local:

Data:

Obrigado pela sua colaboração.

Apêndice 6



Relatório de Estágio

Implementação de CRM na Microempresa Haliotis

Aplicado a Académicos

Inês Amaro

Mestrado de Marketing e Promoção Turística – 3ª Edição

2013

Agradeço desde já a sua disponibilidade para responder às questões que se seguem, no âmbito do Relatório de Estágio sobre a implementação de CRM na Microempresa Haliotis, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

1. Considera que a implementação de um programa de fidelização se pode adaptar a qualquer tipo de empresa? Quais os requisitos que devem possuir?

A fidelização depende do tipo de oferta da empresa. Se se tratar de uma oferta que satisfaça necessidades permanentes, é possível, caso contrário, a questão não se põe. Os requisitos para a fidelização são essencialmente:

- Atendimento (ótica pessoal);
- Preço (ótica económica);
- Reconhecimento de notoriedade social pelos pares (ótica social).

2. No caso de uma Microempresa, e tendo em conta a conjuntura, pensa ser economicamente possível a sua implementação e manutenção? Os benefícios a longo prazo compensam o investimento?

A implementação de um processo de fidelização passa mais pela implementação de procedimentos e menos por questões económicas (o preço funciona como resultado do seu processo de produção). Assim, não há razões de natureza económica para, sem que antes se saiba quanto custou o seu processo (se subcontratado; ou se por controlo próprio). Por outro lado, a fidelização traduz um processo de “confiança” do cliente/consumidor. Logo, se a atividade da empresa carecer de venda repetida, isso é importante, se for de venda esporádica, a assunto não se coloca. A longo prazo, se a empresa entende que “deve vender muito aos mesmos”, tudo deve fazer para os manter, até porque é mais fácil manter um cliente “velho” do que conquistar um “novo”.

3. Tratando-se de uma escola de mergulho quais as ações de fidelização que melhor se adaptam? Ex: cartão de cliente, descontos, entre outros.

Não conheço em detalhe a oferta em causa. Esta pergunta deve ser efetuada a praticantes de mergulho.

4. Considerando que o programa de fidelização a implementar é o CRM, qual o melhor procedimento a adotar por parte dos colaboradores? São os mesmos uma parte importante no processo?

Esta questão obriga a saber o que é o CRM! Admitindo que quem responde sabe o que diz, diria que “centra a venda/gestão no cliente” obriga a procedimentos direcionados nesse sentido, por parte de todos os colaboradores. Não esquecer que “fidelizar é criar confiança”, logo, o atendimento, associado ao preço e à notoriedade da marca, são as variáveis chave do processo. Todos devem saber atender, focar-se nas necessidades dos clientes e estarem dispostos a dar sequência às insatisfações dos clientes (isto pode passar por promover uma indumentária da empresa, um sistema de registo de informações que permita antecipar os pedidos e os desejos e colar “sistematicamente” a marca da empresa às suas diferentes atividades e tarefas (oferta de pins, canetas, pólos e outro tipo de *merchandising* – quem podem, mais tarde, passarem a ser vendidos), ou seja, procurar transferir para o cliente o sentimento de “pertença” à marca (quando esse sentimento for alcançado então a fidelização fica completa, mas não concluída, pois, há que continuara “mimar” o cliente).

5. Imaginando que a escola de mergulho era sua e que pretendia implementar um programa de CRM, quais as etapas que seguiria?

Como nunca me passou tal possibilidade de negócio pela cabeça, não tenho propostas a fazer. Mas, sem conhecer o seu mercado principal e algumas das suas variantes, julgo que quaisquer tentativas de sugestões não passam de meras hipóteses especulativas, mais ou menos genéricas e, por conseguinte, não distintas. Sem se conhecer previamente o mercado com que se lida, dificilmente se conseguirá obter soluções apropriadas. Ou seja, antes de propor soluções, deve-se saber a quem se destinam!

Nome: Júlio Coelho

Género: Masculino

Idade: 48

Profissão: Professor do Ensino Superior

Local: Via internet

Data: 04-03-2013

Obrigado pela sua colaboração.

Apêndice 7



Relatório de Estágio

Implementação de CRM na Microempresa Haliotis

Aplicado a Académicos

Inês Amaro

Mestrado de Marketing e Promoção Turística – 3ª Edição

2013

Agradeço desde já a sua disponibilidade para responder às questões que se seguem, no âmbito do Relatório de Estágio sobre a implementação de CRM na Microempresa Haliotis, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

1. Considera que a implementação de um programa de fidelização se pode adaptar a qualquer tipo de empresa? Quais os requisitos que devem possuir?

Um programa de fidelização poderá ser implementado por qualquer empresa. A forma como o fará é que é de certeza diferente. Os requisitos necessários têm a ver com a orientação para o cliente, por parte de todos os membros da organização. O programa de fidelização não terá sucesso se as pessoas não se empenharem e não assumirem esta nova filosofia de marketing.

2. No caso de uma Microempresa, e tendo em conta a conjuntura, pensa ser economicamente possível a sua implementação e manutenção? Os benefícios a longo prazo compensam o investimento?

A implementação e a estratégia devem ser adaptadas ao tipo de cliente, ao produto/serviço prestado e à empresa em questão. As ações também devem ter em conta esses fatores. Quando a estratégia é bem delineada e proporcional ao esforço que a empresa pode fazer, a longo prazo trás vantagens.

3. Tratando-se de uma escola de mergulhos quais as ações de fidelização que melhor se adaptam? Ex: cartão de cliente, descontos, entre outros.

Depende muito dos objetivos que se pretendem. Angariar clientes? Aumentar a fidelização? Aumentar a quota de clientes? Ou todos? Podemos utilizar quer ações monetárias, quer ações não monetárias. O mais importante é que essas ações consigam criar uma ligação emocional com a escola.

4. Considerando que o programa de fidelização a implementar é o CRM, qual o melhor procedimento a adotar por parte dos colaboradores? São os mesmos uma parte importante no processo?

O CRM por si só já é uma parte do programa de fidelização. Penso que estarás a falar do CRM como tecnologia. Os colaboradores são essenciais para o sucesso, sem eles não se consegue implementar esta filosofia.

5. Imaginando que a escola de mergulho era sua e que pretendia implementar um programa de CRM, quais as etapas que seguiria?

Conhecer muito bem o meu público-alvo em todas as suas vertentes, sociais, profissionais e pessoais.

Distinguir os clientes de acordo com as suas necessidades e desejos.

Fortalecer e aprofundar os conhecimentos sobre os clientes, de acordo com os grupos pré-definidos.

Customizar o meu serviço.

Nome: Júlia Fonseca

Género: Feminino

Idade: 40

Profissão: Docente

Local: Via internet

Data: 05-03-2013

Obrigado pela sua colaboração.

Apêndice 8



Relatório de Estágio

Implementação de CRM na Microempresa Haliotis

Aplicado a Académicos

Inês Amaro

Mestrado de Marketing e Promoção Turística – 3ª Edição

2013

Agradeço desde já a sua disponibilidade para responder às questões que se seguem, no âmbito do Relatório de Estágio sobre a implementação de CRM na Microempresa Haliotis, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

1. Considera que a implementação de um programa de fidelização se pode adaptar a qualquer tipo de empresa? Quais os requisitos que devem possuir?

Qualquer tipo de empresa, independentemente da sua dimensão, deve ter um programa de fidelização. Estes programas podem ser adaptados a cada realidade e não dependem de sistemas complicados.

Em termos de requisitos um fundamental é entender de que forma um programa de fidelização motiva os clientes. Um outro requisito importante é oferecer valor agregado ao cliente. É importante avaliar cuidadosamente o produto ou serviço e questionar se vai interessar a alguém mais de uma vez. Se não for oferecido um produto ou serviço de excelente qualidade, a estratégia de marketing de fidelização corre grandes riscos de falhar. Se esses programas se basearem simplesmente em descontos vinculados à quantidade terão vida breve.

2. No caso de uma Microempresa, e tendo em conta a conjuntura, pensa ser economicamente possível a sua implementação e manutenção? Os benefícios a longo prazo compensam o investimento?

Diria que para uma microempresa a implementação deste tipo de estratégias é ainda mais desejável. Não possuindo tanta capacidade de investimento para atrair novos clientes, já está comprovado que desenvolver relações sólidas com os clientes aumenta vendas e reduz despesas, porque conquistar novos clientes custa muito mais caro do que manter os já existentes.

A fidelização é uma estratégia com resultados a longo prazo e que requer o compromisso/empenho da empresa. É diferente das promoções que podem durar apenas algumas semanas, o marketing de fidelização pode perdurar e trazer resultados para um negócio durante vários anos. Se a empresa não puder assumir um compromisso de longo prazo será difícil desenvolver uma estratégia de fidelização bem-sucedida.

Por outro lado a fidelização não é uma estratégia aplicável a todos os negócios. Normalmente tem mais sucesso quando se aplica a negócios que oferecem produtos/serviços com altos índices de repetição da procura, como é o caso de uma escola de mergulho.

3. Tratando-se de uma escola de mergulhos quais as ações de fidelização que melhor se adaptam? Ex: cartão de cliente, descontos, entre outros.

Não existe uma receita pronta para nenhum modelo de negócios, mas deve-se procurar a diferenciação, fazer algo que os concorrentes não fazem, fazer algo para as pessoas (clientes) falarem e falarem bem. Importante conversar com os clientes, porque é que eles compram (clientes atuais), comprariam (clientes potenciais) ou deixaram de comprar (antigos clientes) e não aos concorrentes? O que eles gostam e o que não gostam? Que tipos de programa de fidelidade gostariam que a Haliotis ofereça?

Conquistar o cliente pelo preço (descontos) pode ser uma estratégia perigosa, porque este dificilmente aceitará pagar mais no futuro. A melhor alternativa é mostrar que se oferece mais do que a concorrência pelo mesmo, agregando valor ao produto ou serviço, fornecendo uma vantagem tangível para o cliente.

- Free itens, upgrades do serviço e bônus em dinheiro auferidos são boas opções.
- Os clientes devem poder colher os benefícios entre três a seis meses de iniciar o plano, caso contrário cansam-se do plano e “desfidelizam”.
- Fazer o programa simples e fácil: passar um cartão no ponto de venda para ganhar pontos e ganhar prêmios online é uma opção user-friendly.
- Presentear os clientes que indicam amigos.
- Acompanhar regularmente as contas nas redes sociais (Twitter, FB). São canais importantes para enviar notícias sobre o negócio e acompanhar os comentários que os clientes farão espontaneamente. Permitir sempre que o cliente possa registrar sugestões ou reclamações.
- Conhecer os clientes. Esta é a regra de ouro para quem quer fidelizar. Além dos dados como nome, endereço e telefone, deve-se registrar os contactos feitos pelo cliente e guardar o seu histórico de compras. Procurar também explorar mais informações sobre o seu perfil através de questionários mais completos (oferecer algum brinde ou que se promova um sorteio para premiar o cliente pelo esforço extra). Com estas informações em mãos, pode-se estabelecer um canal de comunicação com o público-alvo, oferecendo produtos, serviços e promoções de maneira personalizada.

4. Considerando que o programa de fidelização a implementar é o CRM, qual o melhor procedimento a adotar por parte dos colaboradores? São os mesmos uma parte importante no processo?

Fidelização é um compromisso de toda a empresa – pessoas. Diversos estudos científicos sustentam que os colaboradores causam bastante impacto na aquisição de clientes. Ter uma equipa amigável e profissional é um fator competitivo para conquistar clientes.

Diria que o primeiro cliente de uma empresa são os colaboradores. Se os colaboradores se sentirem bem tratados e valorizados, eles tratarão bem os clientes, estes ficarão satisfeitos e com certeza falarão bem da empresa.

5. Imaginando que a escola de mergulho era sua e que pretendia implementar um programa de CRM, quais as etapas que seguiria?

Existem vários modelos, em termos gerais podemos identificar quatro fases na implementação de uma estratégia de CRM numa empresa:

1. Definir o tipo de relação com os clientes

Em termos gerais, podem-se definir uma série de relacionamentos com os clientes, acentuando o que eles mais valorizam:

- Relação baseada no preço
- Relação baseada no produto
- Relação baseada na necessidade
- Relação baseada no valor

Implica conhecer o cliente, uma vez decididas as grandes linhas a adotar, será necessário analisar quais os procedimentos a seguir. A empresa deve desenhar um plano de comunicação com o cliente que deve analisar os vários pontos de contacto entre a empresa e o cliente.

2. Escolher a solução informática

A empresa deve escolher o sistema mais apropriado e o qual se coadune com os objetivos traçados e em consonância com a sua estratégia.

3. Formação dos colaboradores

O CRM depende a 100 % das pessoas. É preciso ter sempre presente que a tecnologia, por melhor e mais sofisticada que seja, não é senão um meio para se chegar a um determinado fim: o relacionamento com os clientes e a obtenção da sua lealdade. O CRM baseia-se sobretudo na gestão de relações e na criação de empatia entre os colaboradores e o cliente.

Esta formação deverá ser sobretudo comportamental e orientada para a gestão de contactos, para a aquisição de clientes e para o desenvolvimento das relações com o cliente. É necessários os colaboradores saberem “viver” o processo de vendas, conhecerem o cliente e os seus valores. Só colaboradores positivos e bem liderados podem ser motivados para o CRM e só colaboradores motivados conseguem motivar os clientes.

4. Implementação

A implementação é a fase final do processo. Esta fase pode ser morosa já que é necessário que, por um lado, todas as informações sejam integradas e, por outro, que todos os colaboradores aprendam a trabalhar e a comportar-se segundo uma nova lógica. Um projeto CRM, para ser eficaz, tem que ser capaz de integrar as informações recolhidas.

Nome: João Paulo Jorge

Género: Masculino

Idade: 48

Profissão: Professor

Local: Via internet

Data: 06-03-2013

Obrigado pela sua colaboração.

Apêndice 9



Relatório de Estágio

Implementação de CRM na Microempresa Haliotis

Aplicado a Académicos

Inês Amaro

Mestrado de Marketing e Promoção Turística – 3ª Edição

2013

Agradeço desde já a sua disponibilidade para responder às questões que se seguem, no âmbito do Relatório de Estágio sobre a implementação de CRM na Microempresa Haliotis, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

1. Considera que a implementação de um programa de fidelização se pode adaptar a qualquer tipo de empresa? Quais os requisitos que devem possuir?

Julgo que sim e deve ter em conta a especificidade do produto/serviço que comercializa, pois diferentes categorias de produtos diferentes públicos.

2. No caso de uma Microempresa, e tendo em conta a conjuntura, pensa ser economicamente possível a sua implementação e manutenção? Os benefícios a longo prazo compensam o investimento?

Os programas de fidelização devem ser implementados em qualquer empresa independentemente da sua estrutura. Sem fidelização não há longo prazo.

3. Tratando-se de uma escola de mergulhos quais as ações de fidelização que melhor se adaptam? Ex: cartão de cliente, descontos, entre outros.

Mergulhos temáticos, formações específicas, desafios para descoberta de algo.

4. Considerando que o programa de fidelização a implementar é o CRM, qual o melhor procedimento a adotar por parte dos colaboradores? São os mesmos uma parte importante no processo?

Se os colaboradores não estiverem fidelizados a empresa não se consegue fidelizar junto dos mercados.

5. Imaginando que a escola de mergulho era sua e que pretendia implementar um programa de CRM, quais as etapas que seguiria?

Descobrir potenciais interessados, apresentar o produto, explicar a diferenciação, potenciar a oportunidade, promover o conhecimento, mais valer as vantagens em consumir.

Qual é o objetivo que pretende concretizar com o mergulho? Nós concretizamo-lo!

Nome: Paulo Almeida

Género: Masculino

Idade:

Profissão: Professor

Local: Via Internet

Data: 12-03-2013

Obrigado pela sua colaboração.

Apêndice 10



Relatório de Estágio

Implementação de CRM na Microempresa Haliotis

Aplicado a Académicos

Inês Amaro

Mestrado de Marketing e Promoção Turística – 3ª Edição

2013

Agradeço desde já a sua disponibilidade para responder às questões que se seguem, no âmbito do Relatório de Estágio sobre a implementação de CRM na Microempresa Haliotis, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

1. Considera que a implementação de um programa de fidelização se pode adaptar a qualquer tipo de empresa? Quais os requisitos que devem possuir?

Não! Cada caso terá que ser gerido individualmente o que representa uma visão individualizada do processo. Deverão observar as particularidades de cada empresa em função do posicionamento, do marketing mix e obviamente do target que pretendem satisfazer.

2. No caso de uma Microempresa, e tendo em conta a conjuntura, pensa ser economicamente possível a sua implementação e manutenção? Os benefícios a longo prazo compensam o investimento?

A manutenção de quê? Do programa de fidelização? Penso que inequivocamente a resposta é SIM!!! Muito provavelmente ... ainda que as conjunturas coloquem sempre um grande grau de incerteza na pertinência destas estratégias!

3. Tratando-se de uma escola de mergulhos quais as ações de fidelização que melhor se adaptam? Ex: cartão de cliente, descontos, entre outros.

A relação com e entre as pessoas será o modelo a preconizar, a capacidade de propor novos desafios e a inovação deverão estar sempre presentes ! os descontos por si só nada acrescentam ! estes clientes não se movem por descontos !

4. Considerando que o programa de fidelização a implementar é o CRM, qual o melhor procedimento a adotar por parte dos colaboradores? São os mesmos uma parte importante no processo?

O CRM por si só nada faz ou resolve ... pode ser uma ferramenta interessante (pois ajuda a organizar e a “despertar”) para grandes massas ... contudo para mercados de nicho ... não acrescenta grande valor!

5. Imaginando que a escola de mergulho era sua e que pretendia implementar um programa de CRM, quais as etapas que seguiria?

Penso que já respondi anteriormente!

Nome: Mário Carvalho

Género: Masculino

Idade: 49

Profissão: Docente/Investigador

Local: Via internet

Data: 14-03-2013

Obrigado pela sua colaboração.

Apêndice 11



Relatório de Estágio

Implementação de CRM na Microempresa Haliotis

Aplicado a Clientes

Inês Amaro

Mestrado de Marketing e Promoção Turística – 3ª Edição

2013

Agradeço desde já a sua disponibilidade para responder às questões que se seguem, no âmbito do Relatório de Estágio sobre a implementação de CRM na Microempresa Haliotis, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

- 1. Quais as características que mais valoriza quando frequenta a empresa Haliotis, um bom ambiente, a cordialidade dos colaboradores, a qualidade dos produtos/serviços ou outra (qual)?**
- 2. Considera que deviam existir medidas de incentivo que façam frequentar a empresa mais vezes? De que género?**
- 3. Considera mais benéfico investir em novos clientes ou promover a relação com os clientes habituais? Porquê?**
- 4. Que tipo de situação faria com que deixasse de preferir os serviços/produtos da Haliotis?**

5. O que acha que devia ser alterado na Haliotis? Porquê?

Género:

Idade:

Profissão:

Local:

Data:

Obrigado pela sua colaboração.

Apêndice 12



Relatório de Estágio

Implementação de CRM na Microempresa Haliotis

Aplicado a Clientes

Inês Amaro

Mestrado de Marketing e Promoção Turística – 3ª Edição

2013

Agradeço desde já a sua disponibilidade para responder às questões que se seguem, no âmbito do Relatório de Estágio sobre a implementação de CRM na Microempresa Haliotis, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

1. Quais as características que mais valoriza quando frequenta a empresa Haliotis, um bom ambiente, a cordialidade dos colaboradores, a qualidade dos produtos/serviços ou outra (qual)?

A qualidade dos serviços, aliado ao bom ambiente dos colaboradores e gerência.

2. Considera que deviam existir medidas de incentivo que façam frequentar a empresa mais vezes? De que género?

Sim. Campanhas de descontos e incentivos aos clientes na época baixa.

3. Considera mais benéfico investir em novos clientes ou promover a relação com os clientes habituais? Porquê?

As duas, sem clientes novos a empresa para no tempo. Sem uma promoção da relação entre empresa e clientes no sentido de ter os clientes satisfeitos e desejosos de voltarem a empresa também para.

A melhor promoção de uma empresa é feita pelos clientes satisfeitos e que se sintam especiais.

4. Que tipo de situação faria com que deixasse de preferir os serviços/produtos da Haliotis?

Ser tratado simplesmente como um meio de obtenção de lucro, sem a simpatia e sem a preocupação genuína por parte da gerência e colaboradores.

5. O que acha que devia ser alterado na Haliotis? Porquê?

Os momentos apos mergulho, muitas vezes os clientes novos sentem-se perdidos e não existe um acompanhamento pelos colaboradores na desmontagem do equipamento, no arrumar material, na procura de saber se gostaram mesmo, se querem repetir e mostrar o que podem fazer para continuar a mergulhar.

Oferta de uma bebida quente apos mergulhos.

Nome: Alexandre Antunes

Género: Masculino

Idade: 43

Profissão: Gestor CTT

Local: Via internet

Data: 29-03-2013

Obrigado pela sua colaboração.

Apêndice 13



Relatório de Estágio

Implementação de CRM na Microempresa Haliotis

Aplicado a Clientes

Inês Amaro

Mestrado de Marketing e Promoção Turística – 3ª Edição

2013

Agradeço desde já a sua disponibilidade para responder às questões que se seguem, no âmbito do Relatório de Estágio sobre a implementação de CRM na Microempresa Haliotis, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

1. Quais as características que mais valoriza quando frequenta a empresa Haliotis, um bom ambiente, a cordialidade dos colaboradores, a qualidade dos produtos/serviços ou outra (qual)?

Cordialidade dos colaboradores, o bom ambiente, qualidade dos seus serviços e produtos.

2. Considera que deviam existir medidas de incentivo que façam frequentar a empresa mais vezes? De que género?

Os clientes deveriam ser informados das saídas habituais ou extraordinárias por e-mail ou telefonicamente, pois nem sempre são avisados.

3. Considera mais benéfico investir em novos clientes ou promover a relação com os clientes habituais? Porquê?

Nunca esquecer e promover as relações com os clientes antigos/habituais, pois o bom relacionamento e a qualidade dos vossos serviços, será transmitida a outros futuros mergulhadores que poderão ser vossos clientes, já é uma boa publicidade.

4. Que tipo de situação faria com que deixasse de preferir os serviços/produtos da Haliotis?

Ainda não apareceu essa situação

5. O que acha que devia ser alterado na Haliotis? Porquê?

O cumprimento de horário de saída dos barcos e chegada. Pois os horários não são cumpridos por alguns dos clientes. Falta um pouco de educação.

Nome: Mário Moura

Género: Masculino

Idade: 57

Profissão: Orçamentista

Local: Via internet

Data: 01-04-2013

Obrigado pela sua colaboração.

Apêndice 14



Relatório de Estágio

Implementação de CRM na Microempresa Haliotis

Aplicado a Clientes

Inês Amaro

Mestrado de Marketing e Promoção Turística – 3ª Edição

2013

Agradeço desde já a sua disponibilidade para responder às questões que se seguem, no âmbito do Relatório de Estágio sobre a implementação de CRM na Microempresa Haliotis, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

1. Quais as características que mais valoriza quando frequenta a empresa Haliotis, um bom ambiente, a cordialidade dos colaboradores, a qualidade dos produtos/serviços ou outra (qual)?

As características listadas (chamo a atenção para que o tema da qualidade dos produtos pode ter muitas vertentes – ver sugestões) são todas importantes e na minha opinião podem ter pesos idênticos. Mas não podemos esquecer os buddies dos mergulhos. Na minha opinião este será um quarto fator a considerar.

2. Considera que deviam existir medidas de incentivo que façam frequentar a empresa mais vezes? De que género?

Já existem algumas, relacionadas com os custos e que me parecem importantes. O mergulho não é uma atividade barata, por isso a parte monetária está sempre

em grande plano. Mas posso pensar ainda na oferta de pacotes de mergulho+hotel, cursos+encontros.

3. Considera mais benéfico investir em novos clientes ou promover a relação com os clientes habituais? Porquê?

Se eu estivesse a trabalhar num centro, não me parece possível investir só num ou noutra aspeto. É muito importante promover a relação com os clientes habituais para garantir um número de pessoas a frequentar o centro regularmente, mas sem investimento nos novos clientes não podemos ter desenvolvimento.

4. Que tipo de situação faria com que deixasse de preferir os serviços/produtos da Haliotis?

Problemas técnicos nos equipamentos, que influenciem a segurança (mergulho e deslocações para o local de mergulho); guias de mergulho ou mestres com pouca experiência; contactos menos agradáveis com responsáveis da empresa.

5. O que acha que devia ser alterado na Haliotis? Porquê?

A Haliotis tem-me proporcionado um serviço que eu considero de qualidade, tendo em atenção todos os pontos acima referidos.

Pensando no centro de Sesimbra, tem boas instalações, pessoas competentes e simpáticas, sendo que o único problema que vejo é a falta de lugares de estacionamento.

Nome: Paulo Viana

Género: Masculino

Idade: 50

Profissão: Engenheiro

Local: Via internet

Data: 29-03-2013

Obrigado pela sua colaboração.

Apêndice 15



Relatório de Estágio

Implementação de CRM na Microempresa Haliotis

Aplicado a Clientes

Inês Amaro

Mestrado de Marketing e Promoção Turística – 3ª Edição

2013

Agradeço desde já a sua disponibilidade para responder às questões que se seguem, no âmbito do Relatório de Estágio sobre a implementação de CRM na Microempresa Haliotis, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

- 1. Quais as características que mais valoriza quando frequenta a empresa Haliotis, um bom ambiente, a cordialidade dos colaboradores, a qualidade dos produtos/serviços ou outra (qual)?**

Cordialidade dos colaboradores e qualidade dos serviços.

- 2. Considera que deviam existir medidas de incentivo que façam frequentar a empresa mais vezes? De que género?**

As medidas de incentivo ajudam sempre, seja em descontos seja na promoção de saídas focadas para o perfil do cliente em causa.

3. Considera mais benéfico investir em novos clientes ou promover a relação com os clientes habituais? Porquê?

É importante manter os clientes habituais, mas a expansão das atividades deverá sempre contemplar novos mercados e clientes.

4. Que tipo de situação faria com que deixasse de preferir os serviços/produtos da Haliotis?

Perda de qualidade dos serviços.

5. O que acha que devia ser alterado na Haliotis? Porquê?

Maior dotação de pessoal em Sesimbra, pois parece-me ser insuficiente para boa resposta a saídas fora do fim de semana.

Nome: Alberto Borges de Sousa

Género: Masculino

Idade: 67

Profissão: Médico Reformado

Local: Via internet

Data: 02-04-2013

Obrigado pela sua colaboração.

Apêndice 16



Relatório de Estágio

Implementação de CRM na Microempresa Haliotis

Aplicado a Clientes

Inês Amaro

Mestrado de Marketing e Promoção Turística – 3ª Edição

2013

Agradeço desde já a sua disponibilidade para responder às questões que se seguem, no âmbito do Relatório de Estágio sobre a implementação de CRM na Microempresa Haliotis, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

1. Quais as características que mais valoriza quando frequenta a empresa Haliotis, um bom ambiente, a cordialidade dos colaboradores, a qualidade dos produtos/serviços ou outra (qual)?

Todos os enumerados, além da dinâmica atingida e o profissionalismo apresentado associados aos aspectos inovadores que têm apresentado.

Outro ponto é o investimento na juventude/estudantes em Peniche que consegue trazer benefícios tanto para a empresa como para estes colaboradores.

Por último, agrada-me a forma como conseguiram contrariar o centralismo da zona de Lisboa e promover a zona Oeste/Berlengas!

2. Considera que deviam existir medidas de incentivo que façam frequentar a empresa mais vezes? De que género?

Sim.

Mais promoções cruzadas entre Sesimbra/Peniche. Campanha de diver-bring-diver para cursos de open water/advanced podem ser uma boa ideia.

Maior personalização no convite a clientes frequentes (saídas especiais, formações avançadas, propostas de planos de formação, facilidade de pagamento em planos de formação alargados, etc.).

Em tom de brincadeira, garantirem sempre bom tempo em Peniche e Sesimbra e ajuda sempre aquecerem a água antes de entrarmos :D

3. Considera mais benéfico investir em novos clientes ou promover a relação com os clientes habituais? Porquê?

Ambos os vetores devem ser explorados. Os clientes atuais garantem um certo dinamismo e continuidade na atividade, mas qualquer negócio para prosperar precisa sempre de sangue novo para renovar o parque de clientes, aumentar vendas e também voltar a “agarrar” clientes antigos que não estejam a mergulhar.

4. Que tipo de situação faria com que deixasse de preferir os serviços/produtos da Haliotis?

Quebra na qualidade dos serviços. Aumento de preços.

5. O que acha que devia ser alterado na Haliotis? Porquê?

Segmentação dos clientes. Adequação dos serviços/promoções a targets.

Ser um pouco mais ativo a contactar clientes frequentes mas que já não mergulham há algum tempo.

Nome: João Sarmento

Género: Masculino

Idade: 32

Profissão: Engenheiro Informático

Local: Via internet

Data: 02-04-2013

Obrigado pela sua colaboração.