



PROJETO
FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES
APLICADA AO RESTAURANTE TRIBECA

Ana Luísa Ferreira Monteiro

Peniche, 2012



PROJETO
FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES
APLICADA AO RESTAURANTE TRIBECA

Ana Luísa Ferreira Monteiro

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Marketing e Promoção Turística

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do(a) Doutor(a) Júlia Fragoso da
Fonseca

Peniche, 2012

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

PROJETO

FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

APLICADA AO RESTAURANTE TRIBECA

Ana Luísa Ferreira Monteiro

COPYRIGHT

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Instituto Politécnico de Leiria tem 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 objetivos educacionais e de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

RESUMO

Atualmente, para fazer face às exigências, necessidades e expectativas dos clientes muitas empresas recorrem à utilização de diversas ações, no sentido de manter os seus clientes e conquistar novos, mas a concorrência entre empresas é uma constante e nenhuma tem a capacidade de saber qual a melhor forma de conseguir alcançar os seus objetivos.

A aplicação do *CRM* como estratégia de negócio e o recurso aos programas de fidelização, como fator determinante para obter a lealdade dos clientes, refletem as medidas que as empresas mais frequentemente utilizam para desenvolver um relacionamento sustentável com os seus clientes, por isso achou-se pertinente abordar estas temáticas.

O presente estudo de caso aborda a fidelização de clientes aplicada ao restaurante Tribeca e a metodologia de investigação utilizada baseou-se na revisão da literatura e em entrevistas. Foram identificadas as ações de fidelização de clientes realizadas pelo Tribeca, porém a necessidade de melhorar a *performance* do restaurante levou à pesquisa de outras medidas de fidelização.

Concluiu-se que o que se faz a nível de fidelização de clientes, no restaurante, não é suficiente para manter uma carteira de clientes sustentável, por isso a informação secundária recolhida, em conjunto com a informação primária obtida, foram fundamentais para o desenvolvimento de propostas de fidelização de clientes do Tribeca.

Este estudo oferece uma abordagem do tipo de programas de fidelização de clientes que se podem desenvolver em restaurantes.

Palavras-chave: *CRM*, lealdade, programas de fidelização, restaurantes.

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

ABSTRACT

Today, make face to client's demands, needs and expectations many companies use combined actions to keep their clients and to conquer new ones, but the competition between companies is usual and no one has the ability to know the best way to achieve their goals.

The *CRM* application, like a business strategy, and loyalty programs, like a determinant idea to obtain client's loyalty, reflect the measures that normally the companies use to develop a sustain relationship with their client's, these were the reasons why we thought it was important to write about these subjects.

The case study is about client's loyalty applied to Tribeca restaurant. The investigation methodology used took in consideration literature reviews and interviews. It were identified several client's loyalty actions already developed by Tribeca; however the need to improve the restaurant performance took us to search other loyalty actions.

It concludes that what is done in terms of loyalty client's, in the restaurant, is not enough to keep a sustainable client's wallet and the secondary data collected and the primary data obtained, were essential for the development of Tribeca's loyalty clients proposal.

This study offers an approach of what kind of loyalty programs can be done in restaurants.

Keywords: *CRM*, loyalty, loyalty programs, restaurants.

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

AGRADECIMENTOS

Expresso a minha gratidão à Professora Doutora Júlia Fonseca por ter aceitado a orientação deste projeto e agradeço as sugestões, esclarecimentos, disponibilidade e apoio prestado no desenvolvimento deste estudo.

À Escola Superior de Turismo e Tecnologia de Turismo e do Mar (ESTM), que disponibilizou os recursos necessários para poder fazer a pesquisa inerente a este desafio.

Aos académicos, associações de restaurantes e similares, clientes, e restaurantes que tiveram a amabilidade de responder às entrevistas realizadas.

A toda a equipa do restaurante Tribeca por disponibilizar a informação necessária ao desenvolvimento deste projeto.

E por último, agradeço à minha família por todo o apoio e compreensão dispensados no decorrer de mais um desafio da minha vida.

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

ÍNDICE

RESUMO	vii
ABSTRACT	ix
Esta página foi propositadamente deixada em branco.	x
AGRADECIMENTOS	xi
ÍNDICE	xiii
1.1 Enquadramento e justificação do estudo	1
1.2 Objetivos	3
1.3 Estrutura do projeto.....	3
I PARTE: ENQUADRAMENTO TEÓRICO DO TEMA	7
CAPÍTULO 2 - <i>CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT</i>	9
2.1 Conceito de <i>CRM</i>	9
2.2 Perspetivas de <i>CRM</i>	10
2.3 Benefícios de <i>CRM</i>	14
2.4 Modelos de implementação de <i>CRM</i>	15
2.4.1 Modelo de Winer (2001)	15
2.4.2 Modelo de Jenkinson & Jacobs (2002)	16
2.4.3 Modelo de Zablah, A.; Bellenger, D.; Johnston, W. (2004).....	17
2.4.4 Modelo de Stig Jorgensen & Partners (Lindgreen, 2004)	18
2.4.5 Modelo de Curry & Kkolou (2004).....	19
2.4.6 Modelo de Damacena & Pedron (2004).....	20
2.4.7 Modelo de Chalmeta (2005).....	21
2.4.8 Modelo de Payne (2006)	22
2.4.9 Modelo de Urbanskiene R.; Zostautiene, D.; Chreptaviciene, V. (2008).....	23
2.5 Falhas na implementação do <i>CRM</i>	24
CAPÍTULO 3 – LEALDADE DE CLIENTES.....	27
3.1 Lealdade	27
3.1.2 Tipos de lealdade.....	28
3.1.3 Satisfação e lealdade	28
3.1.4 Lealdade e rentabilidade.....	30
3.2 Fidelização de clientes	30
3.2.1 Programas de fidelização	31
3.2.2 Tipos de programas de fidelização.....	35
CAPÍTULO 4 – RESTAURAÇÃO.....	39

4.1 Serviços	39
4.1.2 Caraterísticas dos serviços	40
4.1.3 Qualidade dos serviços.....	41
4.2 Restaurantes	42
4.3 Clientes.....	44
4.4 Funcionários.....	46
II PARTE: FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES APLICADA AO RESTAURANTE TRIBECA .. 49	
CAPÍTULO 5 – O RESTAURANTE TRIBECA	
5.1 Enquadramento e caracterização.....	51
5.2 Menu	52
5.3 Recursos humanos.....	52
5.4 Público-alvo	53
5.5 Ações de fidelização implementadas pelo Tribeca	53
5.6 Análise crítica das ações de fidelização implementadas pelo Tribeca	55
CAPÍTULO 6 – METODOLOGIA.....	
6.1 Objetivos	59
6.2 Tipologia das fontes de dados	59
6.3 Tipologia das fontes de informação	60
6.4 Estratégia de investigação – Estudo de caso	60
CAPÍTULO 7 - PROPOSTAS DE FIDELIZAÇÃO A IMPLEMENTAR NO RESTAURANTE TRIBECA.....	
CAPÍTULO 8 – CONCLUSÕES	
8.1 Objetivos	70
8.2 Contributos do projeto.....	70
8.3 Estudos e sugestões para futuras investigações.....	71
CAPÍTULO 9- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
ANEXOS.....	
APÊNDICES.....	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura nº 1 – Ambiente CRM	11
---	----

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

A presente recessão económica, marcada pela estagnação e até recessão nalguns sectores, faz com que muitas empresas examinem os seus fatores de rentabilidade. Neste contexto, muitas organizações percebem que a fidelização de clientes pode ser essencial para a sustentabilidade dos seus negócios, pois é mais vantajoso manter os clientes existentes do que angariar novos clientes. A fidelização de clientes implica estabelecer relações duradouras com os consumidores e, se possível, gerar com estes novas fontes de lucro.

1.1 Enquadramento e justificação do estudo

Até aos anos 60 praticava-se um marketing de massas que considerava o negócio na ótica da produção e das vendas, dirigido a mercados homogéneos. Entre os anos 60 e 80, a abordagem mudou e passou-se para um marketing segmentado, dirigido para o mercado com consumidores com necessidades e características específicas e posteriormente, passou-se para um marketing integrado. A partir dos anos 80, o marketing alcançou um carácter individualizado e passou-se a ouvir falar muito do conceito de marketing relacional. Esta alteração conceptual foi uma consequência do aumento da concorrência; da fragmentação dos mercados; de uma maior exigência por parte dos clientes; e maior oferta de produtos e serviços.

O marketing relacional, veio permitir dar resposta à crescente carência das organizações em satisfazer as necessidades dos consumidores, cada vez mais exigentes. O objetivo do marketing relacional consiste em apostar nos clientes habituais, por oposição às estratégias tradicionais, que se centram no produto e na conquista de novos clientes. Relacionado com este conceito, apareceram outros que, embora, representando a mesma ideia são expostos de modo distinto, nomeadamente: marketing *one-to-one* que consiste numa relação única entre a empresa e o consumidor; e o *Customer Relationship Management (CRM)*, que diz respeito à estratégia de negócio. O objetivo desta nova filosofia reside na construção de relações duráveis, através da compreensão das necessidades e preferências individuais dos clientes. O *CRM* por vezes é confundido, como um sistema informático, porém esta ferramenta que tem por base a tecnologia,

constitui uma importante estratégia na criação de valor, tanto para a organização como para o cliente.

O marketing relacional tem ao seu dispor diversas ferramentas que permitem desenvolver um relacionamento vantajoso com o cliente, através de *mails*, redes sociais, *short messaging service (sms)*, cartões de desconto, entre outros: Eleger a ferramenta apropriada pode ser difícil, pois há que ter em conta o custo/benefício e a preferência dos clientes. O uso de uma só ferramenta é insuficiente, sendo o ideal combinar duas ou mais ferramentas, para conseguir alcançar os objetivos da organização.

Associado ao aparecimento do conceito de marketing relacional, surge o conceito de fidelização de clientes, cada vez mais importante na adoção de estratégias por parte das organizações. Manter a carteira de clientes é cada vez mais necessário, visto que a angariação de novos clientes, se torna menos rentável do que a manutenção de clientes, que por sua vez poderão atrair novos consumidores, através das referências positivas sobre a empresa. A fidelização exige reciprocidade em que ambas as partes têm de ser beneficiadas, a empresa através das vendas e o cliente através do reconhecimento e tratamento especial. *“A desregulação do mercado, a liberalização, a globalização e os novos concorrentes levam ao decréscimo da fidelização do cliente; à queda dos preços e à redução das margens”* (Cap Gemini, 1999, p. 25). Face a este panorama, apostar na fidelização dos consumidores pode ser fundamental, para a sobrevivência dos seus negócios.

Do ponto de vista científico, este estudo é relevante na medida em que a fidelização de clientes, nas diversas áreas, é um dos elementos que contribui para a lealdade dos clientes, fator essencial para o bom funcionamento de uma empresa ou negócio. É um tema frequentemente estudado, porém verificou-se que não existem muitos estudos, sobre a fidelização de clientes na área da restauração e esta evidência justificou o interesse e necessidade de explorar o tema. O propósito deste estudo é identificar e reunir várias medidas de fidelização de clientes, e aplicá-las à restauração, nomeadamente ao restaurante Tribeca, com o intuito de promover o relacionamento entre os clientes e o estabelecimento.

1.2 Objetivos

Os objetivos teóricos desta investigação consistem em perceber a relação entre os conceitos de lealdade, satisfação e fidelização; fazer um esclarecimento relativo à definição do conceito de programas de fidelização e da sua importância para as empresas; compreender como se constrói, classifica e mede a eficácia de um programa de fidelização; e reunir e divulgar várias propostas de fidelização de clientes defendidas por investigadores das mais diversas áreas.

Os objetivos da parte prática ou analítica consistem em identificar e ajustar as ações de relacionamento com os clientes realizadas pelo restaurante Tribeca; e implementar novas propostas de fidelização que contribuam para o alcance dos objetivos propostos. Para além do exposto, existem objetivos indiretos como manter os clientes habituais e atrair novos clientes; elevar o valor médio gasto por cada refeição; desenvolver um relacionamento sustentável com os clientes; e superar as expectativas do consumidor.

A metodologia de investigação utilizada, para alcançar os objetivos teóricos do projeto, baseou-se em técnicas pertencentes ao método qualitativo, dado o carácter documental da informação necessária para fundamentar os temas abordados, recorrendo-se a livros e artigos científicos, de vários autores. Na parte prática do projeto utilizou-se informação primária qualitativa, obtida através de entrevistas individuais semiestruturadas, realizadas a académicos das áreas de marketing e gestão; às associações de restaurantes e similares; aos clientes; e a responsáveis de outros restaurantes. Para além disso, foram feitas entrevistas informais, aos gerentes do Tribeca, para obter informações sobre o restaurante.

1.3 Estrutura do projeto

O projeto está dividido em duas partes, a teórica e a prática, num total de oito capítulos. A parte teórica, ou exploratória, que corresponde ao enquadramento teórico do tema, é constituída por quatro capítulos, onde se faz a introdução de conceitos teóricos a abordar no estudo da problemática. A segunda parte, ou fase analítica, do projeto é constituída por quatro capítulos, onde se realiza a recolha e análise de informação fundamental para a realização do projeto, assim como as respetivas recomendações de melhoria da unidade que estamos a estudar.

O capítulo 1 corresponde à introdução do projeto, que se inicia com o enquadramento e justificação do estudo em análise; seguidamente define-se o objeto da investigação; referem-se os objetivos da pesquisa; expõe-se a metodologia adotada; e por último apresenta-se a estrutura do estudo. No capítulo 2 desenvolve-se o tema *Customer Relationship Management* nomeadamente: o conceito; as perspetivas; os benefícios; os modelos de implementação; e as falhas que ocorrem na implementação desta metodologia. No capítulo 3 desenvolve-se o tema da lealdade de clientes e começa-se por definir a lealdade como conceito; referem-se os diferentes tipos de lealdade; aborda-se a relação entre a satisfação e a lealdade; e a relação entre a lealdade e a rentabilidade; seguidamente define-se fidelização; e referem-se os tipos de programas de fidelização existentes. O capítulo 4 desenvolve-se a temática da restauração, porém começa-se por fazer uma abordagem aos serviços (área na qual se insere a restauração), assim dá-se a definição do conceito de serviços; referem-se as suas características; e faz-se uma abordagem à qualidade destes. De seguida desenvolve-se o tema dos restaurantes; dos clientes; e dos colaboradores, fundamentais no processo de relacionamento. Este capítulo encerra a revisão da literatura.

O capítulo 5 aborda o estudo de caso, nomeadamente o restaurante Tribeca. Assim começa-se por fazer a caracterização do restaurante; depois comenta-se o menu existente; descrevem-se os recursos humanos que compõem a empresa; refere-se o público-alvo; examinam-se as medidas de relacionamento e fidelização praticadas pelo restaurante e faz-se uma análise crítica das mesmas. O capítulo 6 corresponde à metodologia e permite descrever o processo de investigação utilizado na parte prática, nomeadamente: os objetivos do projeto; a tipologia das fontes de dados; a tipologia das fontes de informação; e a estratégia de investigação escolhida. O capítulo 7 diz respeito às propostas de fidelização de clientes, a implementar no restaurante Tribeca, onde se apresentam várias ideias de fidelização de clientes, fundamentadas por diversos autores e pelas entrevistas realizadas. No capítulo 8 apresentam-se as conclusões do projeto, confirmam-se ou não o alcance dos objetivos propostos; identificam-se os contributos do projeto; indicam-se as limitações encontradas; e referem-se as sugestões para estudos futuros.

Com as conclusões obtidas, os gestores do restaurante Tribeca ficaram com uma visão mais abrangente do marketing relacional e da sua importância num cenário marcado por rápidas transformações, onde o cliente é quem determina o sucesso ou fracasso, de uma empresa.

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

I PARTE: ENQUADRAMENTO TEÓRICO DO TEMA

Nos últimos anos, o aumento da concorrência, a globalização dos mercados, a evolução tecnológica e a efemeridade das preferências dos consumidores têm forçado muitas organizações a uma atualização constante, não só a nível dos produtos e serviços que disponibilizam, mas também a nível dos seus sistemas e processos internos (Chalmeta, 2005). No que diz respeito aos clientes, constata-se que estes não procuram simplesmente um produto, pretendem um atendimento personalizado em função das suas necessidades, por isso as organizações devem sustentar a criação de valor para o consumidor, quer seja através de um produto ou serviço, ou através de uma melhor comunicação (Chen e Popovich, 2003). Deste modo, o *Customer Relationship Management* aparece como resposta a esta necessidade das empresas.

O referencial teórico de um projeto é uma fase fundamental, pois possibilita abordar os temas que vão enquadrar e sustentar a parte prática. A parte teórica do projeto é constituída por quatro capítulos, nomeadamente: o primeiro capítulo que corresponde à introdução do estudo; o segundo capítulo que consiste na exposição do tema *CRM*; o terceiro capítulo que corresponde à lealdade de clientes; o quarto capítulo que diz respeito à restauração.

No capítulo que se segue, para compreender melhor a importância do *CRM* para a realidade empresarial, serão abordadas questões relacionadas com o conceito de *CRM*, as dimensões do *CRM*, a implementação de *CRM*, a gestão dos relacionamentos da empresa com os clientes e a relação entre a lealdade dos clientes e o desempenho empresarial.

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

CAPÍTULO 2 - CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Importância do *CRM*, como estratégia de fidelização de clientes, fez com que se considera-se essencial iniciar o projeto, com a exploração deste tema, pois “o *CRM* é um dos métodos de gestão mais sofisticados e eficientes, uma vez que permite às organizações o aumento da fidelização e, conseqüentemente, o aumento da rentabilidade” (Marques, 2012, p. 131). Assim sendo neste capítulo iremos abordar o conceito de *CRM*; referir as cinco perspectivas inerentes ao conceito; mencionar os benefícios associados; expor os diferentes modelos de implementação de *CRM*; e as potenciais falhas de implementação que podem ocorrer.

2.1 Conceito de CRM

Buttle (2004) define *CRM* como um procedimento cujo desígnio é atrair clientes. Porém os autores Zablah *et al.* (2004) referem que o conceito de *CRM* consiste num processo constante, que envolve o desenvolvimento e alavancagem do mercado, com o objetivo de construir e manter uma carteira de clientes rentável. Por sua vez, Ferrão (2003) define *CRM* como uma estratégia de negócio, direcionada para o consumidor, criada para otimizar o lucro e o contentamento do cliente. Marques (2012, p. 35) define *CRM* de um modo mais complexo, como sendo um “...*processo de gestão de informação que se baseia na automatização do processo negocial no front-office (departamento de vendas, marketing, serviço, ao cliente) e a sua ligação com o back-office (departamento financeiro, recursos humanos, tesouraria, etc.), ou seja, não é mais do que a extensão dos Enterprise Relationship Programs (ERP) para fora da empresa, utilizando a Internet como veículo de comunicação.*”

Marques (2012) refere, ainda, que o *CRM* tem como finalidade dotar as organizações de tecnologias de informação e políticas de marketing eficientes, capazes de reconhecer, conquistar e manter consumidores. Para além disso, prevê o acompanhamento e registo de atividade dos clientes, antes de serem consumidores da organização, durante o relacionamento comercial e até à ocasião em que abandonam a empresa. De um modo geral, para a autora, o processo de *CRM* tem como intuito identificar, atender e fidelizar o consumidor em tempo útil.

A execução de um projeto de *CRM* processa-se a dois níveis, nomeadamente, operacional e analítico. O nível operacional, diz respeito às ações que refletem o contato entre as empresas e os clientes, e desenvolvem-se através dos departamentos que fomentam esse contato, nomeadamente, departamento de vendas, de marketing ou de serviço ao cliente. O nível analítico do *CRM*, diz respeito à utilização do *data mining*, isto é, recolha de informação dos clientes que, após estudo, serve para procurar tendências, que possam gerar proveitos, através da segmentação de mercados (Buttle, 2004).

Há autores que defendem a existência de um terceiro nível, o *CRM* colaborativo, que ajuda na implementação de processos transversais entre os vários sectores, que facilitam o trabalho de equipa dos profissionais de marketing, de vendas e de serviços (Marques, 2012), para além disso facilita a relação entre o negócio e os clientes, ao incluir todos os pontos de contato (*mails*, visitas presenciais a lojas, envio de fax, telefonemas, etc.) que possibilitam o diálogo entre o cliente e a empresa (Hickernell, 2001).

2.2 Perspetivas de *CRM*

O *CRM* pode ser exposto de acordo com cinco ideais, nomeadamente como: “*a) processo; b) estratégia; c) filosofia; d) capacidade; e) ferramenta tecnológica*” (Zablah *et al.*, 2004, p. 476).

a) O *CRM* como processo, diz respeito a uma série de tarefas ou atividades que, agrupadas, dão origem à estratégia da empresa (Davenport & Beers, 1995). Nesta perspetiva, o *CRM* baseia-se na relação entre vendedor e comprador, que precisa de ser fortalecida ao longo do tempo e que deve ser durável. Logo, o êxito do *CRM* depende da capacidade da empresa, em perceber quais as necessidades e preferências dos seus clientes (Zablah *et al.*, 2004).

b) No que diz respeito ao *CRM* enquanto estratégia, Kracklauer *et al.* (2001) referem que ao definir a estratégia de *CRM*, existe uma maior probabilidade da organização, construir uma relação adequada com cada cliente, e por vezes, esta situação provoca a escolha de não estabelecer uma relação com todos os clientes. De acordo com esta ideia, o êxito de *CRM* deve-se às firmas que fazem uma avaliação constante da relação que

mantêm com os seus clientes e que dão prioridade aos relacionamentos mais rentáveis. Deste modo as empresas poderão investir nos clientes que dão mais lucro e reduzir investimentos nos consumidores menos valiosos.

Por sua vez, Ferrão (2003) defende que uma estratégia de *CRM*, implica uma alteração cultural no seio da organização, que alinhe gestores, colaboradores e sistemas e um plano de negócio direcionado para o cliente, invés de modelos centrados nos produtos ou nos processos de gestão. O *CRM* é uma estratégia, que deve ser utilizada num contexto competitivo, entre as organizações que disputam os seus clientes, e que conjuga informação, sistemas, políticas, processos e colaboradores num esforço conjunto, para aliciar e reter os clientes mais valiosos. As aplicações e tecnologias de *CRM* são, simplesmente, ferramentas usadas para implementar a estratégia *CRM* e deverão ser parte integrante da estratégia geral da organização.

A estratégia de *CRM* deverá reorganizar e reinventar os processos de gestão, definição clara das políticas, regras e procedimentos da organização e abertura à participação dos clientes; utilizar um conjunto de tecnologias diversificado, adotar diversas ações simplificando os processos de gestão e acelerando a comunicação no interior e no exterior da empresa, ajudar a organização a adaptar-se mais rapidamente às exigências do mercado; dar informação detalhada de cada consumidor; fazer uso da tecnologia para estabelecer contato com os clientes; adaptar os seus sistemas aplicativos a uma utilização astuciosa; ter em consideração o retorno dos investimentos realizados (Ferrão, 2003).

c) Kracklauer *et al.* (2001) referem ainda que, enquanto filosofia, o *CRM* está relacionado com a ideia de que para alcançar a fidelidade dos consumidores deve-se construir e manter relações com os clientes no longo prazo. O êxito de *CRM*, só será obtido se as firmas estiverem concentradas nos clientes, pois só assim é possível perceber as suas necessidades.

d) O *CRM* como capacidade, realça a ideia de que as firmas precisam de apostar no desenvolvimento e na obtenção de um misto de meios, que possibilite alterar a sua conduta para com os consumidores individuais ou grupos de clientes de modo constante (Peppers *et al.*, 1999). Para além disso, o *CRM* como capacidade, pode tornar-se um

benefício competitivo, visto que impõe uma mistura de recursos difíceis de copiar. O êxito do *CRM* como capacidade, só será alcançado quando se reunirem uma série de recursos tangíveis e intangíveis, que têm a flexibilidade de mudar a atitude da empresa perante os seus clientes de forma ininterrupta (Zablah *et al.*, 2004).

e) O progresso da tecnologia ao longo dos anos, tem ajudado no aperfeiçoamento das técnicas das relações com os clientes (Corteau *et al.*, 2003). Contudo, de acordo com Chen & Popovich (2003), *CRM* é muito mais que tecnologia e a falta de perceção sobre a sua real natureza é, parcialmente, responsável pelo insucesso de diversas ações de *CRM*. O êxito do *CRM* de acordo com esta abordagem é estimulado especialmente pela funcionalidade e pela concordância das firmas na aplicação de tecnologia, com o intuito de recolher informações sobre o cliente e possibilitar a gestão das interações. Compreende-se que o desígnio deste processo é possibilitar que as firmas sejam capazes de conceber um conjunto de produtos e serviços, com o intuito de maximizar o lucro através da relação com o cliente (Zablah *et al.*, 2004).

Apesar de existirem cinco perspetivas de *CRM*, é necessário salientar que nos vamos centrar no *CRM* enquanto estratégia, pois assim será possível estabelecer uma relação com cada cliente, para além disso, esta perspetiva incide numa mudança na organização, que envolve toda a equipa, e conjuga informação, tecnologias, regras, comunicação, e políticas orientadas para o cliente, fomentando assim o relacionamento entre a empresa e o consumidor.

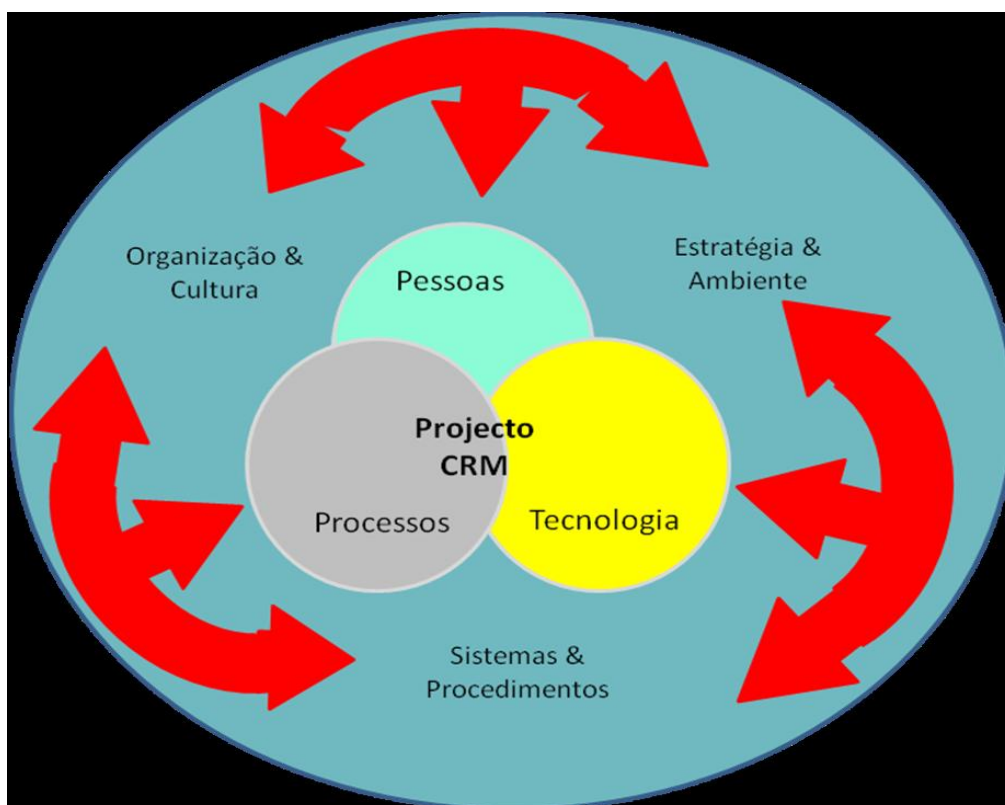
A aposta no *CRM* não se baseia simplesmente na tecnologia, deve dotar as empresas de capacidade para mobilizar funcionários, consumidores e aperfeiçoar os processos de negócio. Em função da metodologia apresentada por Catalyst (2001), Figura nº. 1, o êxito dos projetos de *CRM* resulta de três recursos essenciais: pessoas, processos, tecnologia, bem como, o ambiente existente dentro da empresa, que inclui:

- Organização e Cultura – organizações com fortes interações funcionais, nas quais exista uma relação de proximidade entre o marketing, as vendas e o serviço de apoio ao consumidor, onde será simples a implementação de uma estratégia de relacionamento direcionada para o cliente.

- Estratégia e Ambiente – as empresas cujas estratégias estejam orientadas para o produto, têm grandes dificuldades em alterar para uma estratégia direcionada para o cliente, por isso a organização empregará métricas como a rendibilidade do produto, em detrimento da rendibilidade do cliente.

- Sistemas e Procedimentos - os sistemas de *Enterprise Resource Planning* (ERP), as redes de comunicação, as tecnologias utilizadas nas organizações, podem limitar as opções técnicas disponíveis e causar constrangimentos no modo de trabalhar. A existência de uma política e/ou de incentivos à partilha de informações, evita a concepção de ilhas de informação.

Figura nº.1 - Ambiente CRM



Fonte: Adaptado de Catalyst, 2001

Os investigadores Peppers *et al.* (2001) afirmam que o CRM segue as transações e os interesses individuais ao longo do tempo, o que envolve uma enorme integração de informação e processos, para além disso esta situação estimula a estrutura organizacional da empresa, os produtos, os canais de distribuição e os consumidores, o que poderá implicar a reorganização da estratégia da empresa.

2.3 Benefícios de CRM

Segundo Mckim & Hughes (2001), a maior parte das empresas, opta por estratégias de CRM, tendo como objetivo estabelecer relações com o consumidor para aumentar a lealdade e elevar o número de vendas. Os autores nas suas investigações, identificaram diversos benefícios decorrentes do uso de CRM, nomeadamente: incluir os dados dos consumidores numa base de dados; consentir relações relevantes com clientes (a nível pessoal e digital); diminuir custos; elevar a tendência de compra dos clientes; melhorar a imagem da firma; aperfeiçoar a habilidade de conseguir os clientes certos; desenvolver a competência de acrescentar valor à relação com o consumidor; e orientar as atitudes dos clientes para conseguir melhores resultados.

Para Buttle (2004) a vantagem do CRM, está relacionada com o facto de melhorar o desempenho da organização, através do aumento da satisfação e da lealdade dos consumidores. Uma empresa que conheça as carências, expectativas e preferências dos seus clientes, vai seguramente gerar mais valor para estes e promover a sua satisfação, esta opera como uma forma de marketing direto e, conseqüentemente, a fidelidade dos consumidores para com a empresa sai fortalecida. Sempre que os clientes são leais à organização, pela satisfação anteriormente estabelecida, esta vai verificar uma melhoria no desempenho do negócio.

Mckim & Hughes (2001) referem que os benefícios da aplicação de CRM, têm como objetivo angariação e retenção de clientes. Para além disso, afirmam que as empresas optam pela utilização de CRM para conseguirem ter vantagem face à concorrência.

O CRM não é simplesmente uma forma complexa de gerar um esquema de fidelização, segundo Buttle (2004), este esquema desempenha dois modelos de funções na implementação de CRM. Primeiro, possibilita à organização recolher informação relevante sobre os seus consumidores, que pode ser usada para conquistar novos clientes, conservar clientes habituais e desenvolver novas ações. Segundo, estabelece uma barreira à saída dos consumidores. A maior parte das empresas dizem que mantêm as relações com os seus clientes, contudo, na maior parte dos casos, trata-se somente de contactos para realizar compras, combinar preços, entre outros (Jóia e Oliveira, 2007).

Assim, Swift (citado por Jóia e Oliveira, 2007, p. 4) refere que *“para que ocorra um relacionamento, as comunicações devem seguir de mão dupla, de forma integrada, registada e gerida; pois somente com dados históricos e detalhes das transações e comunicações é que um relacionamento pode ser efetivamente mantido”*.

2.4 Modelos de implementação de CRM

É muito importante compreender a melhor forma das empresas executarem o CRM, para tal é preciso fazer uma análise dos modelos de vários autores, estes dependem da forma como cada autor interpreta as estratégias de negócio e as relações com os clientes. Deste modo, pretende-se analisar os diversos modelos de implementação de CRM com o propósito de sugerir um modelo que procure incluir os pontos fundamentais, para ajudar as organizações a superar grandes dificuldades, e alcançar uma gestão dos relacionamentos, ideal, com os consumidores.

2.4.1 Modelo de Winer (2001)

Este modelo é composto por sete etapas: elaboração de base de dados; estudo de base de dados; seleção de clientes; segmentação de clientes; conceção de programas de relacionamento; garantia da privacidade e por fim, monitorização do processo de implementação.

A primeira etapa consiste na elaboração de uma base de dados, com recurso ao histórico de contatos que as empresas possuem. O segundo ponto refere-se ao estudo das bases de dados, com a finalidade de definir os segmentos de consumidores e reconhecer padrões de consumo. A terceira etapa diz respeito à seleção dos clientes mais rentáveis, isto é, aqueles que se pretende alcançar com a campanha de marketing. O quarto momento corresponde à segmentação de clientes selecionando a melhor forma, para comunicar com os clientes escolhidos antecipadamente.

A quinta etapa deste modelo diz respeito à conceção do projeto de relacionamento com os consumidores. Para o autor uma relação estável consiste em desenvolver contatos que se reflitam numa maior satisfação do cliente e não apenas no envio de *e-mails*, Winer (2001). A sexta etapa deste modelo corresponde à garantia de privacidade dos clientes, quer isto dizer que as empresas utilizam a informação obtida dos clientes, mas

têm de assegurar a sua privacidade. Por fim, o sétimo momento diz respeito à monitorização, ou seja é essencial utilizar indicadores que possibilitem avaliar o êxito da implementação do *CRM*.

2.4.2 Modelo de Jenkinson & Jacobs (2002)

Este modelo é composto por dez fases, nomeadamente: definição do investimento; otimização dos relacionamentos com os clientes; garantia de reputação; criação de um serviço relevante; conceção de valor; administração dos pontos de contacto; desenvolvimento da criatividade; evolução de um método de aprendizagem; escolha da tecnologia; e controle dos ganhos dos *stakeholders*.

O primeiro momento desta metodologia corresponde à definição do investimento, que se faz com uma auditoria à empresa para definir o escalão de valor do cliente, a diferenciação, os valores da empresa e o modo como esta desenvolve as relações com os seus clientes. O segundo ponto é a otimização das relações e refere-se aos melhoramentos estabelecidos nos relacionamentos da firma com os seus clientes, com o propósito de serem mais duráveis e rentáveis. A terceira etapa refere-se à garantia de reputação, isto é a empresa deve preservar a consistência e a confiança ao lidar com o cliente.

O quarto momento deste modelo diz respeito ao serviço de excelência. Se o cliente não tiver um serviço excepcional, não terá razões para ser fiel à marca, ao serviço ou produto. A quinta etapa refere-se à criação de valor, ou seja, os clientes necessitam de sentir uma carência, pelo produto ou serviço, para desenvolver uma relação de lealdade com a firma. O sexto momento do modelo dos autores corresponde à construção da lealdade, por parte dos consumidores, com a ajuda de uma gestão eficiente dos pontos de contato da empresa. A sétima fase diz respeito à criatividade, a empresa ao interagir com o cliente deve recorrer à criatividade para possibilitar experiências extraordinárias e assim construir ou fortalecer o relacionamento com o cliente.

O oitavo momento desta metodologia corresponde à evolução do processo de aprendizagem. As empresas precisam de se atualizar regularmente, pois as preferências e desejos dos clientes alteram-se diariamente e estas têm de ter capacidade de reagir. A

nona etapa refere-se à seleção da tecnologia. O progresso tecnológico veio facilitar o processo de comunicação com os consumidores, armazenamento e estudo da informação obtida através destes.

A última fase corresponde aos ganhos dos *stakeholders*. A firma tem de ter em consideração o contentamento dos clientes, dos funcionários e dos investidores. Um programa de *CRM* só será um sucesso se a firma estabelecer uma ligação de lealdade com o consumidor e este voltar a comprar. Relativamente aos funcionários, estes serão mais eficientes se os seus níveis de satisfação forem altos e consequentemente essa satisfação vai influenciar a relação com os clientes que se traduz, posteriormente, em proveito para a empresa. Sempre que os resultados da firma são alcançados, os investidores sentem-se recompensados e não dão por perdido o investimento efetuado em *CRM*.

2.4.3 Modelo de Zablah, A.; Bellenger, D.; Johnston, W. (2004)

A metodologia utilizada por estes autores tem por base a definição de uma estratégia de gestão de relacionamentos; a seleção dos clientes mais rentáveis; a definição do marketing *mix* para cada cliente; a compreensão, o esclarecimento e perceção da estratégia a utilizar por parte da empresa; a monitorização; e o aperfeiçoamento do processo de implementação.

Os autores referem que a primeira fase para implementar o *CRM*, passa por definir uma estratégia de gestão das relações. As firmas devem ter estratégias para construir relações duráveis e eleger os clientes mais rentáveis. Depois da especificação dos consumidores, a empresa já pode definir o marketing mix para cada um deles e maximizar o seu valor alcançando rentabilidade para a firma no longo prazo. O êxito da implementação de *CRM*, também depende da capacidade que a empresa tem de alterar o funcionamento interno, em função da estratégia definida e de acordo com os clientes escolhidos. Neste sentido é necessário assegurar que os processos internos são claros e percebidos por todos os que fazem parte da empresa.

Nem todas as firmas reúnem as condições para implementarem *CRM*, então é essencial que os diretores analisem a situação real das capacidades de *CRM* da empresa, para

perceber se é possível realizar de forma eficiente todos os processos. Logo os gerentes devem tentar avaliar as competências humanas, técnicas e organizacionais e assegurar que toda a equipa conhece as suas funções. O último momento desta metodologia, corresponde à monitorização e melhorias constantes no processo de implementação, com o propósito de apurar se os objetivos iniciais são cumpridos e reconhecer novas oportunidades.

2.4.4 Modelo de Stig Jorgensen & Partners (Lindgreen, 2004)

Este modelo é constituído por oito etapas, nomeadamente: compromisso da gestão de topo; preparação de um relatório de situação; estudo da lealdade; preparação da estratégia; implementação; desenvolvimento da gestão; participação dos colaboradores; e, por último, apreciação do processo de criação de lealdade.

A primeira etapa deste modelo corresponde ao empenho dos gestores. Pois estes precisam de definir a visão da empresa e formular os objetivos. A segunda fase desta metodologia refere-se à preparação de um relatório de situação, com o intuito de analisar a atual situação da firma e o seu desempenho, de modo a avaliar o que pode ser melhorado, para depois se elaborar a estratégia de *CRM*. A etapa seguinte diz respeito à lealdade do cliente em relação à empresa, isto é a organização precisa de analisar o quanto os seus clientes são leais e quais as causas que estão a afetar positivamente ou negativamente essa fidelidade.

O quarto momento corresponde à elaboração da estratégia. Esta é composta pela definição dos objetivos quantitativos e das ações de *CRM*. Os objetivos quantitativos estão relacionados com as melhorias no *lifetime value*, incremento das receitas, proveitos, lealdade do cliente, prioridade na retenção de clientes e novas vendas. As ações de *CRM* referem-se aos projetos direcionados para os clientes e aos projetos internos, melhoria dos estratagemas de vendas, marketing, Tecnologias da Informação (TI), melhoramento das competências, ordenados e programas de benefícios.

A quinta etapa é a implementação. Nesta fase são iniciados os projetos definidos previamente, as prioridades são atribuídas e as melhorias convenientemente projetadas. É fundamental que a empresa esteja motivada e empenhada para a implementação de

todos os planos. A sexta fase corresponde ao desenvolvimento da gestão. A implementação de *CRM* é um procedimento ativo, onde a empresa vê-se forçada a atualizar-se frequentemente, apostando na formação de toda a equipa (diretores e funcionários).

Em sétimo lugar, Lindgreen (2004) evidencia o empenho dos colaboradores. A organização deve estimular a lealdade dos funcionários, perceber se estes cooperam ou impedem os processos internos, produzindo sinergias e ajustando a sua formação à estratégia da organização. A última etapa desta metodologia é a análise do procedimento de criação de lealdade. A empresa tem de ser capaz de gerar lealdade, pois só assim será possível perceber se os valores aplicados em *CRM*, são ou não rentáveis. O êxito do investimento em *CRM* pode ser medido através da taxa de retenção de clientes, do aumento do número de clientes e da análise da recomendação dos clientes a outros.

2.4.5 Modelo de Curry & Kkolou (2004)

Estes autores defendem um conjunto de cinco fases na implementação de *CRM*, são elas: definição da estratégia; implementação de *CRM*; conceção de sistemas de avaliação; explicação dos planos da empresa; e uso da tecnologia.

A definição da estratégia da empresa centra-se no cliente, contudo todos os colaboradores da organização trabalham para alcançar as metas estabelecidas e os gestores devem incentivar a toda a equipa. Posteriormente faz-se a implementação da estratégia, em que é necessário alterar os procedimentos habituais e confirmar a adaptação dos colaboradores.

A terceira etapa deste modelo está relacionada com a capacidade que a empresa tem de perceber se a implementação de *CRM* está a ser benéfica ou não, para tal é necessário utilizar ferramentas de medição. Os autores, Curry & Kkolou (2004) referenciam o *Customer Management Assessment Tool* (C-MAT) para fazer a monitorização, porque estima o ciclo de vida do cliente e o *Customer Capital Asset Management* (C-CAM), que ajuda a avaliar a *performance* da empresa através dos concorrentes, dos investimentos em conservar relações estáveis e lucrativas com os consumidores e da

mensuração do valor do cliente num momento específico. A quarta etapa do modelo diz respeito à descrição dos planos da empresa e a última fase refere-se à implementação de uma tecnologia de *CRM*, que espelhe as características da empresa e que se centre no cliente.

2.4.6 Modelo de Damacena & Pedron (2004)

Os autores defendem um modelo de *CRM* constituído por cinco fases, nomeadamente: definição e preparação do modelo de relacionamento; reorganização dos processos de relacionamento com o cliente; escolha da ferramenta de *CRM* a aplicar; implementação da ferramenta seleccionada; e avaliação dos resultados alcançados.

A primeira fase corresponde à definição e preparação do modelo de relacionamento, que se inicia com uma avaliação dos produtos e serviços existentes, para além do ambiente externo e interno da empresa, com um propósito de analisar a estratégia da empresa e determinar o que se pretende alcançar ao implementar o *CRM*. Nesta etapa é fundamental o compromisso dos gestores, pois é necessário alterar a modo de relacionamento com o cliente. O segundo ponto tem a ver com reorganização dos processos de relacionamento com o cliente, em que é efetuada uma avaliação da interação com o cliente que permite identificar procedimentos válidos e menos válidos no relacionamento.

A terceira fase corresponde à escolha da ferramenta de *CRM* a utilizar. A empresa deve estudar as opções existentes de TI e depois seleccionar um *software* que se adeque às suas necessidades permitindo recolher e analisar informação sobre os clientes. A quarta fase diz respeito à implementação da ferramenta de *CRM* escolhida, que vai permitir automatizar os processos de relacionamento com o cliente. A quinta etapa corresponde à avaliação dos resultados alcançados com a ferramenta implementada. A dinâmica deste modelo, incentiva a perceber quais serão os pontos a melhorar ou a apostar, para a empresa alcançar melhores resultados no futuro.

As principais dificuldades que podem surgir com a implementação deste modelo estão relacionadas com resistência à mudança, aprendizagem do novo sistema mais demorada e esquecimento célere da formação recebida. Ao perceber estas dificuldades, a

empresa poderá melhorar o seu desempenho. Contudo, o êxito deste modelo de *CRM* pode ser confirmado através de índices de fidelização e volume de vendas.

2.4.7 Modelo de Chalmeta (2005)

O modelo de implementação de *CRM* defendido por este autor, designado de IRIS, é constituído por nove etapas, nomeadamente: definição das condições do projeto; definição do método organizacional da empresa; definição dos clientes a alcançar; elaboração dos relacionamentos com os clientes; conceção de um mapa de processos; orientação dos recursos humanos; elaboração do sistema de informação; implementação do projeto; e supervisão.

O primeiro ponto deste modelo é a definição dos pré-requisitos do projeto, etapa essencial à implementação do modelo, assim sendo é necessário sensibilizar os gestores para os objetivos a alcançar. A segunda etapa, do modelo IRIS, diz respeito ao modo como a empresa está organizada, isto é, a sua metodologia organizacional que passa pela análise dos objetivos. A terceira fase corresponde à elaboração de uma estratégia de clientes que permita conhecer os clientes e o seu valor, assim poder-se-á segmentá-los em função das suas características. Para além disso, é importante estabelecer objetivos por cliente, isto é, quais as despesas e proveitos possíveis de alcançar com cada cliente e estabelecer objetivos de vendas.

A quarta etapa está relacionada com a ligação que a empresa estabelece com os seus clientes. O quinto ponto diz respeito à elaboração dum mapa de processos, ou seja, é necessário estruturar os processos internos em vigor, criando novos, se necessário, para alcançar os objetivos propostos. A sexta fase está relacionada com os recursos humanos da empresa, toda a equipa deve conhecer o projeto, devendo a direção explicar as vantagens do modelo e dar formação apropriada para o efeito, reduzindo os custos de adaptação. A sétima etapa corresponde à implementação das TI, facilitando e interligando os vários sectores. Deste modo é possível recolher informação sobre os clientes e perceber padrões de consumo orientando a estratégia da empresa, de acordo com os mesmos. A oitava fase da metodologia IRIS é respeitante à implementação da metodologia, isto é, mudança do sistema antigo para o novo, tendo por base o trabalho realizado nas fases anteriores. A fase final deste modelo é o controlo dos resultados, ou

seja, supervisão. A necessidade de perceber se a implementação de *CRM* foi alcançada, pode ser avaliada através de indicadores como melhorias no valor do cliente.

2.4.8 Modelo de Payne (2006)

Este autor defende um modelo formado por cinco etapas: definição da estratégia; criação de valor; inclusão multicanal; organização da informação; e avaliação da *performance*.

O primeiro ponto é o desenvolvimento da estratégia que se divide em duas vertentes, a da empresa que avalia a situação atual da organização, com o propósito de elaborar uma estratégia em função das capacidades e atributos da empresa e do mercado. A vertente dos clientes, diz respeito à identificação e segmentação dos clientes da organização. O segundo passo desta metodologia está relacionado com a criação de valor, deste modo é necessário perceber a melhor maneira de criar valor e aumentar o valor de cada cliente para a empresa. O terceiro ponto corresponde à integração multicanal, ou seja, a firma deve sondar os seus clientes, para perceber qual a melhor forma de comunicar com estes e vice-versa. Porém é necessário avaliar o modo como o cliente vê esse relacionamento e registar essa informação em bases de dados, para posterior melhoria da *performance* da empresa.

O quarto ponto diz respeito à gestão da informação e está relacionado com o modo como a organização estrutura os dados dos seus clientes. Os sistemas de informação que a empresa dispõe são um ponto importante, pois vão possibilitar a partilha, armazenamento e análise da informação recolhida junto dos clientes, de forma a criar outras oportunidades de negócios. Por fim, com o intuito de perceber o sucesso da implementação de *CRM*, é preciso elaborar métricas de análise, quer a nível dos acionistas, quer a nível dos clientes. No que se refere aos acionistas, convém analisar os custos e proveitos. No que diz respeito aos clientes, é necessário avaliar o contentamento, a fidelidade e os resultados em relação à empresa. Deste modo poder-se-á analisar os pontos fortes e fracos e realizar as melhorias necessárias.

2.4.9 Modelo de Urbanskiene R.; Zostautiene, D.; Chreptaviciene, V. (2008)

Os autores desenvolveram um modelo de implementação de *CRM* formado por sete pontos, são eles: auditoria da situação da empresa; segmentação dos clientes; elaboração de bases de dados; instrução dos recursos humanos; estruturação dos processos internos; seleção das TI; e definição dos investimentos.

O primeiro ponto deste modelo corresponde à auditoria da situação de empresa. Desta forma será possível perceber o que a empresa faz, nomeadamente, capacidades no relacionamento com os clientes, decisões erradas e falhas, rivais, parceiros, clientes e se se verifica a carência de um sistema de *CRM*. Após esta análise é possível elaborar uma estratégia que vá de encontro às necessidades da empresa. O segundo ponto diz respeito à segmentação de clientes, isto é, a empresa seleciona os clientes mais lucrativos e cria serviços de apoio, recolha de informação e segmentação. A terceira fase desta metodologia corresponde à elaboração de bases de dados e contempla os canais de interação que asseguram o funcionamento técnico do *CRM*. É nesta etapa que se realiza a recolha e estudo dos dados dos clientes.

O quarto ponto refere-se à orientação dos recursos humanos, isto é, a estratégia da empresa deve ser do conhecimento de todos os colaboradores, de modo a que o empenho deste seja total, a empresa deve apostar na formação e esclarecer todas as dúvidas que possam surgir. A quinta fase corresponde à organização dos processos internos, isto é, a empresa necessita de reorganizar o seu funcionamento de acordo com a estratégia definida e para alcançar os resultados é fundamental que os processos internos sejam do conhecimento de todos os colaboradores.

A sexta etapa está relacionada com a escolha da tecnologia que vai melhorar as relações de comunicação com os clientes, possibilitar a recolha e análise dos seus dados, automatizar processos e interligar departamentos. A última fase desta metodologia diz respeito à definição do investimento, que só é possível se a empresa determinar os diferentes valores do cliente, diferenciar e posicionar os valores da empresa e souber o modo como são geridas as relações com os seus clientes.

No que se refere aos diversos modelos de implementação de *CRM* descritos anteriormente, o modo como cada um dos autores defende a adoção de *CRM* é afetada

pelas suas circunstâncias e pelo modo como cada um dá mais ou menos ênfase a determinadas etapas dos modelos que defendem, existem várias diferenças entre os modelos de cada autor, porém é possível identificar semelhanças em determinados pontos. De referir que, Winner (2001) destaca-se dos demais autores, pois defende a necessidade de assegurar a privacidade dos dados recolhidos. Os modelos de implementação de *CRM* defendidos por Damacena e Pedron (2004) e Chalmeta (2005) parecem ser os mais completos, pois integram as fases de planeamento, implementação e controlo da implementação de *CRM* e poder-se-ão aplicar à área da restauração.

2.5 Falhas na implementação do *CRM*

Na maioria das vezes a implementação de *CRM* foi colocada em prática tendo em conta, apenas, as alterações de carácter tecnológico. Esta perspetiva fracassou, em vários casos, porque a implementação de *CRM* engloba diversas dimensões, além da tecnológica (Catalyst, 2001), nomeadamente: a) implementação de *CRM* impõe alterações a nível dos processos, da organização e cultura da empresa (antes orientada para o produto e agora orientada para o cliente); b) requer que os coordenadores pelo desenvolvimento prático de *CRM* sejam especializados em várias áreas; c) a procura gradual de novas formas de contacto; d) o progresso tecnológico da arquitetura, plataformas e comunicações móveis é tão rápido, que provoca a atualização do processo de implementação de *CRM* trimestralmente.

A implementação de uma estratégia de *CRM* pode falhar quando: a empresa não define uma estratégia e tenta implementar medidas isoladas, para tentar alcançar os seus objetivos; quando o *CRM* implementado tem em consideração as necessidades das empresas, e não as dos clientes, que são a razão da sua existência; quando a estratégia se centra apenas numa área; quando os dados obtidos não são aproveitados; quando não se dá atenção às capacidades dos colaboradores (Ferrão, 2003).

Obter uma alteração cultural, escolher uma estratégia orientada para o cliente, realizar processos multicanal, são ações difíceis, dispendiosas e morosas. A mudança das características de um serviço ou empresa, para se poder executar um programa de *CRM*, demora em média quatro anos. No entanto é essencial que uma firma consiga harmonizar os seus objetivos de crescimento, com a habilidade de satisfazer as

carências dos seus clientes, o que nem sempre é uma tarefa simples. Para alcançar ambas as exigências, a implementação de *CRM* deve ser percebida com uma opção de longo prazo, mas integrar ações com vantagens imediatas (Catalyst, 2001).

De um modo geral, foi possível perceber a importância do *CRM* como estratégia de negócio de uma empresa, tendo sido identificados vários modelos de implementação desta metodologia, que permitem ajudar a fidelizar clientes.

A utilização de uma estratégia de *CRM* nem sempre consegue os benefícios previstos. Ao examinar a literatura observa-se que muitos autores reconhecem possíveis razões que conduzem ao fracasso da implementação do *CRM* numa empresa. Bayer (2002) refere que um dos problemas do *CRM* é o facto de este ser, frequentemente, observado como uma tecnologia de informação. O *CRM* implica alterações na cultura da organização que o adota e, de acordo com o autor, estas não devem começar pela tecnologia, mas sim pela alteração da estratégica. Por sua vez, Dholakia citado por Abreu (Marques, 2010) afirma que um dos problemas da adoção do *CRM* está relacionado com a preocupação das organizações em terem os mais recentes modelos tecnológicos de *CRM*, desejando com estes construir grandes bases de dados, em vez de se centrarem no essencial.

Por outro lado, Peppers & Rogers Group (2001) declaram que os problemas que surgem com a implementação de *CRM*, devem-se a três condições: dificuldade em modificar a cultura organizacional; dificuldade em mudar os processos de negociação existentes, e por fim, dificuldade em adequar e modernizar os sistemas de informação da organização. Dholakia apud Abreu (Marques, 2010) refere ainda outra situação que está na origem do fracasso do *CRM*, o facto de muitas organizações não conhecerem bem os seus consumidores.

Por sua vez, Brown (2001) alerta para a valorização da componente humana, que, normalmente é subavaliada em relação ao sistema de informação em si. Demonstra assim que as capacidades humanas e organizacionais aliadas ao sistema de *CRM* geram benefícios competitivos e, habitualmente, não são considerados importantes nas implementações. Holden e Cholewka apud (Sousa, 2006, pág.17) destacam, ainda, que,

habitualmente, os sistemas de *CRM* caracterizam-se por serem *intensive selling*, ou seja, desconsideram os detalhes da venda personalizada forçando dinâmicas artificiais. Por fim, Woodcock e Starkey (2001) afirmam-se céticos à adoção do *CRM*, por isso mostram várias razões para o seu fracasso tais como: inaptidão de pensar por meio da estratégia de negócios; centralização na tecnologia; pouco investimento em mão de obra especializada; débil definição dos objetivos; incapacidade para incluir diferentes áreas; falta de experiência dos gerentes; escolha de maus parceiros para apoiar o projeto.

De acordo com as diversas abordagens, pode-se verificar que as iniciativas de *CRM* tendem a falhar devido a vários fatores, e por isso qualquer empresa que queira implementar um projeto de *CRM*, deve ter um conhecimento integral do que é o *CRM*, das suas vantagens e desvantagens, e concentrar-se num projeto que o leve ao êxito.

Por tudo o que foi referido, constata-se que, embora surjam diversos problemas na implementação do *CRM*, os seus benefícios, como se pode observar, são vários e contribuem para o estabelecimento de um forte relacionamento entre a organização e o cliente, que hoje em dia, se torna essencial e fundamental para o sucesso das empresas.

CAPÍTULO 3 – LEALDADE DE CLIENTES

Investigadores e profissionais de várias áreas, defendem que uma das chaves para o sucesso de uma empresa ou negócio, consiste na aposta em clientes leais. Neste contexto foi necessário perceber de que modo a satisfação e a fidelização têm influência no processo de lealdade dos clientes.

Este capítulo tem como objetivos, perceber a relação entre os conceitos de lealdade, satisfação e fidelização; definir o conceito de programas de fidelização e explicar a sua importância para as empresas, como estratégia para uma carteira de clientes sólida e valiosa; compreender como se constrói, classifica e mede a eficácia de um programa de fidelização.

3.1 Lealdade

O conceito de lealdade do cliente existe há muitos séculos e na antiguidade, era aproveitado para exercer poder e controlo dos generais sobre os seus exércitos (Kumar & Shab, 2004). A lealdade é definida como um compromisso de voltar a comprar um produto ou serviço no futuro, causando uma compra repetitiva da mesma marca, apesar das influências e esforços de marketing, que têm a capacidade de mudar comportamentos (Oliver, 1999). De acordo com Jacoby & Shestnut (1978), a lealdade do cliente é gerada através da crença (qualidade do serviço), da emoção (satisfação) e do processo cognitivo (lealdade do cliente).

Kumar & Shab (2004) afirmam que a lealdade tem sido definida como uma medida de comportamento que varia de acordo com o sector em estudo. Esta medida ajuda os *marketeers* a avaliar a lealdade comportamental, isto é, a lealdade é observada sob o ponto de vista do comportamento de compra do cliente. Para além disso, Sivadas & Baker-Prewitt (2000) defendem que a lealdade do cliente tem como objetivo a medição da satisfação do cliente. Já os investigadores, Donio, Massari & Passiante (2006) afirmam que os clientes pouco leais são muito mais influenciáveis pela informação negativa, sobre os produtos e serviços, quando comparados com os clientes leais.

3.1.2 Tipos de lealdade

A lealdade pode ser caracterizada do ponto de vista afetivo, cognitivo ou comportamental. A lealdade afetiva está relacionada com as ligações emocionais e implica interação humana. A dimensão cognitiva da lealdade corresponde à avaliação da relação comercial, isto é, abrange considerações sobre custos, preços e valor percebido. Por último, a lealdade comportamental emerge dos dois tipos de lealdade anteriores, pois está relacionada com a vontade de continuar cliente e de recomendar a firma a terceiros (Vilares & Coelho, 2005).

Para serem eficazes e seletivas, no cultivo da lealdade afetiva, as empresas precisam de conhecer bem os seus clientes, para além de conhecerem os seus históricos de compra (Reinartz & Kumar, 2003). A lealdade comportamental centra-se no valor do cliente para a marca. Para as empresas a lealdade do cliente torna-se mais significativa quando se traduz num comportamento de compra, que por sua vez gera lucros diretos e tangíveis para a empresa, quando comparado com os efeitos de uma lealdade puramente atitudinal, que apenas se pode traduzir num compromisso e não necessariamente num comportamento de compra (Schult & Bailey, 2000).

A lealdade comportamental é importante, pois ajuda a gerar rentabilidade, porém a lealdade afetiva ajuda as empresas a construir uma barreira de saída invisível para os seus clientes, especialmente em situações não contratuais nas quais os custos de mudança são baixos (Shapiro & Vivian, 2000). Assim sendo é necessário que as empresas desenvolvam uma lealdade comportamental com os seus clientes pois a lealdade afetiva sem a lealdade comportamental pode fornecer lucros limitados (Kumar & Shah, 2004).

3.1.3 Satisfação e lealdade

Apesar da fidelização de clientes ser recorrentemente estudada, os processos psicológicos na base da sua formação ainda são desconhecidos, mesmo quando já foram identificados muitos dos seus antecedentes. Alguns investigadores atribuem um *status* particular à satisfação do cliente, reconhecendo que esta é o antecedente principal da lealdade, porém ainda não conseguiram estabelecer claramente a natureza da sua relação (Bodet, 2008).

A satisfação pode ser específica ou global. A satisfação específica do cliente, refere-se à avaliação que os clientes fazem depois de uma experiência de compra específica e a satisfação global, significa que os clientes classificam a marca com base nas suas experiências (Johnson & Fornell, 1991).

O elevado nível da satisfação do cliente pode ter um impacto positivo na lealdade do cliente (Mittal, Ross & Baldasare, 1998), por isso, Oliver (1999) refere que a ligação entre a satisfação e a fidelidade pode sintetizar-se em cinco pontos: a satisfação e a fidelidade são demonstrações individualizadas do mesmo conceito; não existe fidelidade se não existir satisfação; a satisfação é uma fração da lealdade, mas não é o núcleo; uma parte da satisfação é o suporte para se confirmar a fidelidade; e a satisfação é o início de um processo, que terminará com o estabelecimento da fidelidade.

De acordo com Henning-Thurau & Klee (1997) os estudos sobre relacionamento entre satisfação e lealdade podem ser classificados em três grupos. O primeiro grupo advém da literatura da gestão de serviços e estuda o relacionamento agregado, ao nível das empresas. Estes estudos consideram a satisfação como um antecedente da lealdade do cliente, que influencia os lucros das empresas (Anderson *et al.*, 1994; Heskett *et al.*, 1994; Rust & Zahoriik, 1993). O segundo grupo, de carácter individual, estuda principalmente a retenção de clientes através das suas intenções de recompra. Este grupo entende a lealdade como sendo influenciada pela satisfação, mesmo que a estrutura da sua relação não pareça simétrica ou linear (Anderson & Sullivan, 1993; Mittal *et al.*, 1998). O terceiro grupo centra-se na ligação satisfação-lealdade a nível individual com uma real procura de compras. Henning-Thurau & Klee (1997) descobriram que os estudos deste grupo têm tendência a revelar uma fraca ou insignificante relação entre satisfação e o comportamento de recomprar.

A satisfação do cliente e a lealdade estão positivamente relacionadas com a rentabilidade das empresas e a quota de mercado (Anderson, Fornell & Lehmann, 1994; Reichheld, 1993). A lealdade é frequentemente medida como uma consequência direta da satisfação do cliente (Heskett, Sasser & Schlesinger, 1997), porém há autores que defendem que a satisfação dos clientes pode não ser suficiente para criar clientes leais (Fornell, 1992).

A antecipação do valor do cliente, *Customer Value Anticipation (CVA)* está positivamente relacionada com a satisfação do cliente e a lealdade, assim o *CVA* poderá, eventualmente, contribuir para o sucesso dos *marketeers*, no que se refere à rentabilidade e quota de mercado (Flint, D. *et al*, 2011).

3.1.4 Lealdade e rentabilidade

Estudos realizados sobre a lealdade do cliente, indicam que há uma relação positiva entre lealdade e rentabilidade (McCain *et al*, 2005), pois a última meta de qualquer iniciativa de uma empresa é a rentabilidade e a lealdade do cliente é um dos meios para alcançá-la (Reinartz & Kumar, 2002).

Reinartz & Kumar (2000) os autores veem afirmam que, para além da rentabilidade do cliente no passado e no presente existe uma abordagem mais sofisticada, que contempla a rentabilidade futura do cliente através do valor do *Life Time Value (LTV)*. De acordo com Kumar & Shab (2004, p. 322), “*LTV pode ser definido como uma medida de valor de lucro esperado para o negócio derivado das relações com os clientes do presente ao futuro, normalmente três anos na maior parte dos negócios. A popularidade do LTV surge pelo facto de ser a única métrica que integra todos os elementos de receita, despesa e comportamento do cliente, que conduzem à rentabilidade.*”

De um modo geral, a aplicação do marketing relacional pode ser bastante benéfico para a empresa que o aplica. Não só, e como foi já referido, a retenção de clientes é mais barata para as empresas do que a aquisição de novos clientes, mas porque leva a empresa a desenvolver uma estratégia compatível com as necessidades dos clientes, criando assim, uma vantagem competitiva face aos concorrentes.

3.2 Fidelização de clientes

A necessidade de fidelizar clientes é imprescindível para qualquer empresa, dada a forte concorrência do mercado. Fidelizar envolve todo uma série de passos que contribuem para a experiência do cliente, cujo objetivo é fazer com que este fique mais ligado a um certo serviço ou produto Dionísio *et al* (2009).

De acordo com Reichfield (1993) a fidelização de clientes faz aumentar os resultados e a quota de mercado, por outro lado faz diminuir os custos de compra e os custos operacionais relacionados com o consumidor. Para o autor os funcionários leais são o elemento chave para fidelizar clientes, pois estão em contacto permanente com os estes e essa interação tem muito impacto no processo de fidelização.

3.2.1 Programas de fidelização

Um programa de clientes frequentes, é no fundo um programa de marketing, cuja intenção é construir a lealdade dos consumidores, ao oferecer estímulos aos clientes que mais gastam (Yi & Jeon, 2003). Na generalidade os programas de fidelização têm como objetivo alcançar ou, de preferência, superar as expetativas do cliente, com o propósito de conquistar a sua fidelização, através de um alto nível de satisfação, que a seu tempo dará lucro (Abreu, 1996).

O processo de fidelização pode acontecer de duas formas: mecânica e emocional. A fidelização mecânica assenta simplesmente nos padrões de consumo e confirma-se através dos comportamentos de vendas, nomeadamente, nas vantagens obtidas no momento da compra (promoções, pontos, descontos, entre outros). Os autores referem, ainda, que a fidelização emocional está relacionada com a capacidade de identificação emocional do cliente, para com um determinado serviço ou produto e todos os valores inerentes a essa relação. A seu tempo este tipo de fidelização leva à promoção do produto ou serviço, porém pode não resultar no aumento das vendas no curto prazo. Apesar da demora na obtenção de resultados, este tipo de fidelização, assegura a repetição da aquisição e é mais difícil de imitar (Dionísio *et al*, 2009).

Os programas de fidelização permitem valorizar os clientes que mais frequentemente utilizam os produtos ou serviços da empresa (Huete, 1998). Logo, é importante que uma empresa reconheça quais os clientes mais fiéis, antes de lançar um programa de fidelização (Dowling & Uncles, 1997). Quando um programa de fidelização é bem elaborado e executado, este reflete-se no aumento da venda dos produtos ou serviços, da empresa, consumidos pelos clientes. Para além disso, acelera o ciclo de vida da lealdade do cliente e abre caminho para novos clientes, que tomam conhecimento da empresa através de um *feedback* positivo dos clientes mais antigos (O'Brien & Jones, 1995).

A utilização de programas de fidelização está associada a diversas ações de promoção contínua, que premeiam clientes leais, por oposição às promoções de venda cuja finalidade é a compra num determinado espaço de tempo (Vavra, 1996; Rocha & Veloso, 1999), contudo este conceito, por vezes, é mal percecionado ou mal aplicado, pois quando é necessário elaborar e colocar em prática um programa de fidelização, algumas empresas desenvolvem promoções de curto prazo (O'Brien & Jones, 1995). De acordo com Yi & Jeon (2003) os consumidores são recompensados pelas suas ações no presente (recompensa instantânea) ou no passado (recompensa atrasada), porém não são contemplados os clientes potenciais (Kumar & Shah, 2004).

Reichfield (1996) refere que os quatro benefícios mais conhecidos da fidelização de clientes são: os custos de servir clientes leais são menores; os clientes leais são menos sensíveis ao preço; os clientes leais passam mais tempo com a empresa e os clientes leais recomendam, positivamente, as suas marcas ou fornecedores favoritos.

Os programas de fidelização fornecem os meios para comunicar com os clientes e as recompensas associadas a estes, providenciam os meios para estabelecer a reciprocidade entre o consumidor e a empresa, isto é, as recompensas podem originar sentimentos de resposta obrigatória do consumidor, na forma de mais negócio, que em troca pode levar a mais recompensas oferecidas pela empresa (Kumar & Shab, 2004). Segundo Brito (2000) a fidelização de clientes pode ser premiada de várias formas, entre as quais, cartão de cliente, atendimento individualizado, serviços grátis, descontos e lembranças especiais. De acordo com Huete (1998), Rocha & Veloso (1999), as empresas que optem por fidelizar clientes através de promoções ou diminuição de preços, correm o risco de seduzir clientes pouco fiéis.

Para os autores Kumar & Shah (2004, p. 319), os programas de fidelização de clientes *“recompensam o comportamento do consumidor (tais como a procura/número visitas) sem considerarem a rentabilidade correm o risco de falha iminente.”* Face ao exposto Reinartz & Kumar (2002) confirmam que o grave problema dos programas de fidelização é a presença de uma fraca relação entre a lealdade comportamental e a rentabilidade. Por outro lado, os clientes por vezes acabam por associar a sua lealdade a programas de fidelização específicos invés de associar à marca (Dowling & Uncles, 1997). Já os autores Rothsild & Gaidis (1981) referem que a problemática inerente aos

programas de fidelização está relacionada com o facto dos clientes, na maior parte dos casos, estarem fidelizados ao programa quando, o que se pretende é que estejam fidelizados ao serviço ou produto oferecido.

Nos últimos anos a informação tecnológica, especialmente o *software* de recolha de dados, abriu uma nova era no marketing de lealdade, permitindo um inovador e individualizado rastreio dos clientes. Esta mudança veio dotar as empresas de instrumentos, que permitem congregar um maior volume de informação sobre os clientes num só local (Buss, 2002).

Berman (2006) salienta o facto de existirem riscos ou ameaças na construção de um programa de fidelização eficaz, como se destacam seguidamente:

- ✓ Saturação do mercado – as várias empresas, de mercados já maduros, oferecem programas de fidelização com recompensas e benefícios parecidos; como é o caso da aviação, da hotelaria, dos serviços de crédito, dos postos de abastecimento, etc. Esta situação pode até não possibilitar vantagem competitiva sustentável para a empresa, porém a retirada do programa de fidelidade pode originar perda de vendas efetiva;
- ✓ Frágil compromisso ao programa de fidelidade – as recompensas semelhantes e a espontaneidade de adesão, levam os clientes a aderirem a vários programas ao mesmo tempo;
- ✓ Escolha do programa de fidelidade errado – existem variáveis que podem mostrar o tipo de programa a implementar, nomeadamente: o tipo de negócio e de produto; a dimensão da organização; a facilidade em adotar a infraestrutura indispensável; o tipo de clientes que a empresa pretende aliciar com o programa; a inclusão do programa de fidelidade na estratégia da marca. A grande disponibilidade de recursos e compromisso dos gestores com o programa são características das grandes organizações. Contudo, a dimensão não é essencial, mas é realmente indispensável que a estrutura administrativa e os protocolos da empresa estejam direcionados para a fidelização dos clientes;

- ✓ Centrar-se unicamente nas recompensas apoiadas em descontos ou brindes – a organização deveria conseguir descobrir todos os pontos do seu processo de negócio, onde existe hipótese de acrescentar valor, e realizar essa mais-valia disponibilizando-a aos seus melhores clientes. Pois estes benefícios poderão ser mais valiosos do que os descontos ou ofertas;

- ✓ Utilizar programas de fidelização para disfarçar a ineficácia da estratégia de marketing – a fidelização deve ser utilizada somente como reforço das motivações para ser cliente da oferta da organização, contudo não pode ser vista como a única ação possível, nem o foco na fidelização deve ocultar outras áreas da oferta que também necessitem de consideração. O *mix* tradicional do produto tem 4 variáveis e o dos serviços tem 7, o que exprime uma variedade de áreas que podem influenciar a compra e que têm de ser consideradas na estratégia de marketing.

Confirma-se que os grandes problemas dos programas de fidelização sucedem da sua proliferação; abundam as organizações que oferecem serviços neste setor, e em cada área de atividade surgem programas de todos os concorrentes, cuja semelhança suprime a vantagem competitiva, um efeito ao qual se acrescenta a tendência do cliente em aderir a vários programas em simultâneo (o que por si só, parece ser a antítese da fidelização).

A relação entre fidelização e lealdade surge como algo bastante complicado, e a evidência desse facto é o termo “fidelização de plástico”. Quando a fidelização está associada a um esquema de recompensa não é lealdade. O sinal da lealdade não é o interesse pela compensação da marca, mas o desprezo ou menosprezo pela recompensa dos concorrentes e esta não é a ideia dos programas de fidelidade. Todavia, é possível aproveitar os programas de fidelização para ajudar a desenvolver a lealdade, mas isso envolve ação na divulgação da oferta e não apenas o foco no preço (através de desconto ou compensação) Berman (2006).

3.2.2 Tipos de programas de fidelização

De acordo com Dowling & Uncles (1997), ultimamente, foram surgindo vários programas de fidelização, que presenteiam os seus clientes em troca da repetição das suas compras, porém para que um programa de fidelização alcance o êxito é necessário apostar nos clientes mais rentáveis e dar menos valor aos clientes menos lucrativos.

Existem vários tipos de programas de fidelização nomeadamente: modelo de recompensa, que retribui a lealdade do comprador através de incentivos, bónus, prémios e pontos (Rapp & Collins, 1994; Huete, 1998; Lara & Casado, 2002); modelo educacional, que é um tipo de programa que aposta no processo comunicativo com o cliente, aumentando assim a informação sobre este e sustentando a base de dados (Rapp & Collins, 1994); modelo contratual, em que se utiliza o nome da empresa e a base de dados para presentear um produto ou serviço periodicamente, assemelha-se a um género de clube, por vezes, o cliente paga um valor para usufruir de alguns benefícios nomeadamente, eventos especiais; preços mais reduzidos em certos produtos; e acesso a determinadas informações (Rapp & Collins, 1994; Lara & Casado, 2002).

Existe ainda o modelo de afinidade, que consiste em reunir clientes que têm interesse no mesmo produto ou serviço; e o modelo de serviço de valor acrescentado, que pretende dar algo mais ao cliente para além dos serviços ou produtos habituais que costumam fornecer, ou seja, integrar serviços adicionais que revelam valor para o cliente, Rapp & Collins (1994). Para além dos programas de fidelização já expostos, ainda existem modelos de alianças ou complementares, que permitem estabelecer alianças entre empresas não rivais, de sectores horizontais, devido à importância da complementaridade de produtos ou serviços (Rapp & Collins, 1994; Huete, 1998).

Para os autores Lara & Casado (2002) os programas de fidelização ainda se podem classificar em programas multimarca, que têm origem num acordo entre empresas líderes em áreas distintas, com o intuito de disponibilizar ao cliente uma grande oferta com possibilidade de obtenção de pontos e distribuição dos custos associados a essas ações. Este programa tem como inconveniente, a perda de identificação da marca, pois é outra empresa que a representa; em programas marca própria que surgem quando a firma precisa de realizar um programa que a represente perante o cliente. O programa é financiado e gerido pela empresa, porém a sua gestão pode ser transferida a terceiros

com o intuito de analisar a base de dados dos clientes e desenvolver processos de relacionamento com estes; em programas sectoriais, face ao impedimento de oferecer algo diferente ao cliente e perante a necessidade de muita inovação para manter o programa, certas organizações e marcas escolhem criar programas mistos, isto é, combinar as vantagens dos programas multimarca e dos programas marca própria.

De acordo com Parasuraman *et al.* (1991) a retenção de clientes com recurso a programas de fidelização assenta em quatro pontos, nomeadamente, medidas financeiras; que correspondem a preços fixos e competitivos, para compras de maior dimensão e mais frequentes dos clientes habituais, quando em comparação com as condições dos novos clientes; medidas sociais que possibilitam o envolvimento duradouro e pessoal, com o cliente dentro da empresa e entre consumidores fora da empresa; medidas de customização que consistem na capacidade de conseguir dados sobre as necessidades e desejos dos clientes, e personalizar os produtos/serviços da empresa de acordo com a informação obtida, correspondendo ou antecipando as expectativas dos consumidores; medidas estruturais, que correspondem à inclusão de sistemas de informação, equipamentos e procedimentos facilitando o relacionamento empresa/cliente.

Na sua investigação O'Brien & Jones (1995) referem que o custo de um programa de fidelização, para o consumidor, é definido pelo montante da recompensa; pela diversidade de recompensas à escolha; pelo valor desejado das recompensas; pela possibilidade perspectivada de alcançar a recompensa; e pelo esquema de uso fácil.

Dowling & Uncles (1997) adicionam os benefícios psicológicos, à lista de elementos que contribuem para o valor de um programa de fidelidade, ou seja; a soma dos pontos acumulados e a qualificação para uma recompensa podem ser considerados como prémios psicológicos. No seguimento do exposto, Johnson (1999) acrescentou a acessibilidade, a conduta de resgate e a relevância, como elementos importantes no valor de um programa de fidelização. No decorrer das suas investigações, Kivetz & Simonson (2002) perceberam que as recompensas luxuosas são mais apreciadas do que as práticas, ainda em função dos seus estudos, os autores perceberam que o programa de fidelidade tem mais impacto nos clientes, que se sentem culpados com os seus consumos de luxo. Segundo Brito (2000) a fidelização de clientes pode ser premiada de

várias formas, entre as quais, cartão de cliente; atendimento individualizado; serviços grátis; descontos; e lembranças especiais.

Vários estudos, defendem que para um programa de fidelização ter êxito deve ter em conta aspetos como a informação sobre a empresa e sobre os seus concorrentes (Rocha & Veloso, 1999); o apoio da direção ao programa de clientes frequentes, cuja responsabilidade esteja concentrada (Vavra, 1996); agregar várias ações de *marketing* e orientá-las para o cliente, ajustando serviços/produtos de acordo com as suas necessidades (Vavra, 1996; Nascimento, 1996); estipular as verbas e os grupos de implementação (Rocha & Veloso, 1999); ajustar o segmento de mercado de forma criativa (Brito, 2000); esclarecer os detalhes e determinar o sistema de pontos (Rocha & Veloso, 1999); eleger os benefícios cujo valor compreendido pelo consumidor, seja mais alto do que aos custos de fidelização à marca (Brito, 2000); o programa deve ser entendido como um benefício competitivo (Vavra, 1996); envolver vários parceiros (Brito, 2000); criar uma estrutura de apoio com recurso a base de dados (Nascimento, 1996); preparar equipas (Rocha & Veloso, 1999); colocar sistemas de comunicação e criar uma estrutura fácil de obtenção das vantagens para o cliente (Brito, 2000); estabelecer uma comunicação coerente e duradoura com os clientes (Nascimento, 1996, Rocha & Veloso, 1999; Brito, 2000); estabelecer medidas de avaliação frequente para a empresa confrontar custos do programa e benefícios conseguidos (Rocha & Veloso, 1999; Brito, 2000); e atualizar as vantagens do programa frequentemente (Brito, 2000).

Para uma empresa poder perceber o sucesso de um programa de lealdade, no longo prazo, é necessário quantificar o efeito do programa na conduta de compras futuras. Deste modo, é preciso apurar se os resultados económicos do programa superam o investimento realizado (Bolton & Kannan, 2000), logo é fundamental que a firma tenha ideia de quanto custa um novo cliente e do que se deixa de ganhar com os que se perdem. Para uma empresa ter ideia dos custos inerentes a um programa de fidelidade e mais tarde confrontar com os benefícios, é necessário analisar o que se gasta a nível de apoio administrativo; na reconquista de clientes descontentes; e nos benefícios dados aos clientes (Huete, 1998).

Normalmente, os programas de retenção de clientes são implementados com a finalidade de construir a lealdade do consumidor, através da recompensa oferecida com

base no histórico das suas compras (Yi & Jeon, 2003), porém um programa de lealdade não deve ser algo estanque, mas sim algo em permanente atualização (Brito & Ramos, 2000). Em suma, um programa de fidelização deve possibilitar a obtenção de informação; permitir decidir no curto prazo; e estruturar adequadamente o futuro (Lara & Casado, 2002).

CAPÍTULO 4 – RESTAURAÇÃO

O facto de existirem muitos restaurantes em Portugal, faz com que o consumidor tenha ao seu dispor uma ampla oferta. Todavia, muitos dos estabelecimentos que iniciam a sua atividade correm o risco de insucesso, pois, habitualmente, não têm em consideração as necessidades, desejos e expectativas dos clientes, que desejam saborear uma boa comida, desfrutar de um bom ambiente e receber um bom serviço. O caminho para o êxito de um restaurante está relacionado com a estratégia adotada. A concorrência no setor, a atual recessão económica e o aumento do iva na restauração, fizeram com que os gerentes dos restaurantes alterassem os seus planos de ação, a estratégia passou pela utilização de programas de fidelização, com a finalidade de alcançar a lealdade dos clientes, pois estes são a razão pela qual os restaurantes existem.

Neste capítulo pretende-se abordar, embora que sucintamente, o conceito de serviços, depois referem-se as características e as qualidades destes, pois é nesta área que se integra a restauração, daí a necessidade de começar por falar em serviços. De seguida faz-se uma abordagem ao tema dos restaurantes; dos clientes; e por último refere-se a importância dos funcionários no processo de relacionamento com os clientes.

4.1 Serviços

Tal como Vieira (2000) refere não é fácil definir o conceito de serviços, pois estes são atividades de natureza mais ou menos tangível, que por regra acontecem na interação entre clientes e empregados. Quer isto dizer que, um serviço pode ser considerado como uma prestação imaterial ou, por oposição, acompanhar, incorporar e mesmo transformar bens materiais. Para além disso pode ainda disponibilizar valores intangíveis ou bens físicos.

De acordo com Hoffman & Bateson (2003) os serviços podem ser definidos como atitudes, esforços ou desempenhos, quer isto dizer que os serviços não são bens materiais, porque não podem ser observados, experimentados ou provados do mesmo modo que os bens tangíveis.

4.1.2 Características dos serviços

Apesar da longa e inconclusiva controvérsia conceptual associada às características dos serviços, Vieira (2000) refere a existência de quatro, nomeadamente: intangibilidade; simultaneidade; heterogeneidade e perecibilidade.

Um serviço é intangível porque não pode ser observado, tocado, sentido, escutado ou cheirado antes da sua aquisição (Ribeiro, n.d.). A intangibilidade corresponde à incapacidade de tocar, ou sentir algo da mesma forma que se toca ou sente os bens físicos (Hoffman & Bateson, 2003). Esta característica, da qual derivam as outras três, não dá lugar a posse, mas dá lugar a consumo, isto é, o que é adquirido não é o objeto, mas sim a prestação (Vieira, 2000). Os problemas associados a esta característica são a incapacidade de armazenamento, que impossibilita que estes possam ser mostrados; e dificulta a definição dos preços (Hoffman & Bateson, 2003). A segunda característica dos serviços é a inseparabilidade. Os serviços não podem ser desagregados de quem os providencia (Ribeiro, n.d.). A inseparabilidade *“reflete as interconexões entre o provedor de serviços, e o cliente envolvido no recebimento do serviço e outros clientes que compartilham a experiência do serviço”* (Hoffman & Bateson, 2003, p. 35).

A heterogeneidade está interligada com a qualidade dos serviços, pois esta depende de quem os providencia, quando, onde e como estão a ser executados (Ribeiro, n.d.). Já Hoffman & Bateson (2003, p. 43) referem que a heterogeneidade corresponde *“ à variação de consistência de uma transação de serviço para a seguinte”* pois a forma de fornecer o serviço difere de empresa para empresa, ou de funcionário para funcionário. Segundo os autores, é quase impossível conseguir que o serviço decorra com a mesma qualidade cada vez que é prestado. Os problemas mais frequentes que surgem com esta característica, estão relacionados com a dificuldade de padronização e controle da qualidade dos serviços.

A última das quatro características dos serviços corresponde à perecibilidade e tal como Ribeiro (n.d.) refere, não há *stock* de serviços, esta característica refere-se à impossibilidade de se poder armazenar os serviços, se eles não forem consumidos (Hoffman & Bateson, 2003).

4.1.3 Qualidade dos serviços

Saias (2007) refere que a qualidade é um elemento muito importante na área dos serviços, porém é complexa, pelo facto de existir uma certa intangibilidade associada a estes e devido às diferentes relações entre o consumidor e o fornecedor do serviço. Apesar da literatura existente sobre esta temática, a definição sobre a qualidade nos serviços não é consensual, contudo existe um princípio definidor entre os vários autores que consiste em definir qualidade como sendo o que os clientes dizem que é. A norma ISO 8042 (1994) define a qualidade de um produto ou serviço, independentemente do domínio de atividade, como um conjunto de características de um produto ou serviço, que lhe conferem aptidão para satisfazer necessidades implícitas ou explícitas do cliente.

Para além da definição de qualidade sob o ponto de vista dos clientes, também é necessário que a empresa defina a qualidade de acordo com a sua área de negócio, pois caso não se verifique esta situação a empresa poderá adotar a estratégia incorreta, e investir dinheiro, recursos e tempo que irão colocar em risco a qualidade do negócio da empresa (Saias, 2007).

Hoffman & Bateson (2003, p. 357) defendem que a *“qualidade dos serviços consiste na decorrência da avaliação geral de longo prazo do desempenho de uma empresa”*, para além disso os autores referem que esta está relacionada com a satisfação do cliente, pois leva à perceção da qualidade do serviço, que por sua vez dá origem à satisfação do cliente. O consumidor entende a qualidade do serviço de uma firma, com a qual não tem experiência prévia, de acordo com as suas expetativas que vão sendo superadas ou não, à medida que decorre o relacionamento com a empresa alterando as intenções de compras futuras. Saias (2007, p. 326) defende que *“a mediação da qualidade equivale a medir o que o cliente percebe que ela é, isto é a qualidade percebida”*.

De acordo com Hoffman & Bateson (2003) no que se refere à capacidade de medir a qualidade do serviço foi desenvolvida uma escala designada SERQUAL (*Service Quality*), que permite perceber as maiores fraquezas e forças de uma firma na área da qualidade dos serviços, esta é composta por cinco dimensões tais como: dimensão dos tangíveis; da confiabilidade; do atendimento; da segurança; e da empatia.

Por sua vez, esta ferramenta é constituída por duas partes: uma com vinte e dois itens, que regista as expectativas dos clientes das empresas, mais conceituadas na área dos serviços e outra que avalia as perceções dos consumidores da empresa de serviços que está a ser analisada. Posteriormente, os resultados das duas partes são estudados para se perceber quais as lacunas referentes a cada uma das cinco dimensões.

“Quanto maior a lacuna, mais distantes são as perceções do cliente em relação às suas expectativas, e mais baixa a avaliação do serviço. Em oposição, quanto menor a lacuna, mais alta é essa avaliação. As expectativas dos clientes são medidas por uma escala de 7 pontos, cujas extremidades são (de maneira alguma essencial) e (absolutamente essencial). As perceções do cliente são medidas também por uma escala de 7 pontos, cujas extremidades são (concordo plenamente) e (discordo plenamente). Resumindo SERVQUAL é uma escala de quarenta e quatro itens e mede as expectativas e perceções dos clientes a respeito das cinco dimensões da qualidade do serviço.” Hoffman & Bateson (2003, p. 368).

Esta ferramenta de medição serve para ajudar as empresas a tomarem as suas decisões e não deve ser vista como o único recurso, pois deve ser usada em conjugação com outras medidas de âmbito qualitativo e quantitativo (Hoffman & Bateson, 2003).

A qualidade do serviço é um dos aspetos que os clientes mais dão importância quando usufruem de um serviço, e a necessidade de avaliar essa qualidade, é essencial para evitar que esta diminua. Esta situação também se aplica aos restaurantes, pois estes providenciam um serviço, que por sua vez está subjacente ao desempenho dos seus colaboradores, que devem ser avaliados regularmente, com a finalidade de melhorar a qualidade do serviço prestado ao cliente, a escala de SERVQUAL poderá ser uma das ferramentas de medição a utilizar em conjugação com outras medidas. Seguidamente aborda-se, sucintamente, a temática da restauração.

4.2 Restaurantes

A existência de um grande número de restaurantes em Portugal, faz com que a concorrência neste setor seja aguerrida e a opção de escolha dos clientes seja maior, mas é necessário que os restaurantes tenham em mente que os clientes, são a razão da sua existência, e muitos dos clientes que frequentam os restaurantes e que por alguma razão

não ficam satisfeitos, vão embora sem expressarem o seu descontentamento e raramente regressam ou recomendam. Face ao exposto, é essencial que os restaurantes tentem inovar para conseguir atrair e manter os seus clientes; abrir um restaurante requiere para além de um bom *chef*; uma cozinha excecional; diversificada; e preços com base na qualidade e serviço prestado. Esta realidade obriga os restaurantes a aperfeiçoar constantemente os aspetos que os clientes esperam encontrar, conseguindo posteriormente que estes falem bem do restaurante e repitam a experiência (Biosca, 2001).

Stefanelli *et al* (2004) afirmam que para garantir um serviço de eleição, os restaurantes devem ter capacidade de gerir os clientes, de modo a que uns não criem insatisfação a outros, quer isto dizer que, não devemos ter um grupo na mesma sala que um casal de namorados, pois as suas expetativas serão defraudadas, porque o grupo irá ser um elemento perturbador. Os clientes e os funcionários coproduzem o serviço, por isso devem-se compreender mutuamente. Os autores referem que para conseguir um serviço simpático, é necessário ter funcionários simpáticos, pois este detalhe tem muita importância na satisfação e qualidade do serviço final.

As estratégias utilizadas para conseguir fidelizar clientes são diversificadas e podem estar relacionadas com a contratação de um relações públicas, para lidar com os clientes e com os *media*; convidar um famoso para jantar no restaurante atraindo fãs e curiosos, no momento ou posteriormente. Outras ações a desenvolver podem estar relacionadas com o acesso à cozinha mediante pedido ou cozinha separada do cliente apenas por um vidro de modo a que o cliente possa acompanhar a preparação da comida (Biosca, 2001).

Os restaurantes têm de jogar com fatores como a qualidade, o preço e o serviço para criar uma boa combinação que irá superar as expetativas dos seus clientes (Stefanelli *et al*, 2004). Já Biosca (2001) refere que a apresentação do prato é um elemento fundamental para o sucesso da experiência do cliente, pois esta particularidade é tão importante como o aroma ou o paladar deste, a primeira impressão conta muito para a satisfação do cliente.

Barringer (2002) defende que é importante perceber que a tecnologia está relacionada com a indústria da restauração. A gestão da informação tem o potencial para permitir que restaurantes grandes e impessoais se tornem mais personalizados, levando ao aumento das vendas. A utilização da internet é um meio de comunicação muito atual e relevante, porque permite desenvolver um relacionamento rápido e económico com os clientes, para além de facilitar o contato direto e personalizado.

Uma técnica frequentemente utilizada para analisar a situação das empresas, neste caso dos restaurantes, é a análise *swot* (*strengths, weakness, opportunities & treats*), avaliação dos quatro pontos que têm impacto no restaurante, que consiste em perceber as forças e fraquezas do ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Esta análise abrange as variações do passado e do presente, analisa as suas causas, reconhece os elementos críticos que podem ser influenciados por estas variações, preveem o modo como as circunstâncias do negócio se vão alterar posteriormente. O fruto deste trabalho pode encaminhar na fase de planeamento. A perceção das futuras alterações pode dar indícios do que pode ser melhorado, evitado ou ultrapassado. A concorrência não deve ser ignorada, por isso umas das ações a desenvolver passa por frequentar os restaurantes concorrentes, pois assim é possível mantermo-nos atualizados sobre aquilo que os outros fazem (Stefanelli *et al*, 2004).

Os gestores dos restaurantes devem fazer uma análise setorial (semestral) da sua área comercial e da envolvente pois, poderão existir elementos que influenciem o restaurante pela negativa e só assim poderão fazer os ajustes necessários à estratégia inicialmente estipulada (Stefanelli *et al*, 2004).

4.3 Clientes

De acordo com Biosca (2001) existem nove tipos de clientes de restaurantes no século XXI, mais precisamente: famílias; casais; *gourmet*; empresas; passantes; empregados de empresas e instituições; grupos; jovens e clientes *take away*. Os diferentes tipos de clientes também podem ser classificados segundo o seu nível económico ou nível sociocultural. Analisar o perfil dos diferentes tipos de clientes é muito importante, pois evita dispersar esforços e recursos, nos clientes que não interessam, e permite a concentração nos que realmente interessam.

A capacidade de identificar o segmento de mercado envolve a recolha de informação, critério essencial para perceber as distinções entre segmentos de mercado e os tipos de clientes que visitam o restaurante. Para poder criar valor para os clientes é fundamental perceber o que eles são e o que pretendem (Stefanelli *et al*, 2004).

Os restaurantes devem saber identificar os clientes de acordo com as suas características e necessidades, sendo que este conhecimento permite fazer os devidos ajustes ao serviço ou produto com maiores hipóteses de êxito (Biosca, 2001). Por isso, é que os autores Dionísio *et al* (2009) defendem que a análise da informação da base de dados construída, é muito importante, pois permite compreender se o cliente está ou não satisfeito com o serviço do restaurante, para além de tentar perceber quais os aspetos positivos e negativos, e quais os hábitos dos clientes, para que o restaurante possa transformar os pontos fracos em pontos fortes.

Os clientes ao frequentarem os restaurantes desejam encontrar um determinado nível de qualidade, porém o conceito de qualidade só é conhecido por estes. Face a esta evidência é preciso saber o que os clientes esperam, para poder ir afinando o nível de qualidade, se se quiser que estes repitam a experiência. O processo de conhecer e medir as opiniões dos clientes deve ser feito regularmente e sobre todos os serviços oferecidos pelo restaurante. Escutar os clientes, quer dizer que estamos dispostos a pormo-nos no seu lugar e os postos de trabalho num restaurante só se mantêm se existirem clientes (Biosca, 2001).

Um modo de criar valor para o cliente é ser diferente. É dar ao cliente algo que a concorrência não dá, porque nos dias de hoje a rotina é péssima para o negócio (Stefanelli *et al*, 2004). Os clientes são cada vez mais exigentes, desejosos de experimentar outros sabores e conscientes da multiplicidade de restaurantes existentes, por isso é fundamental desenvolver um relacionamento duradouro entre o restaurante e estes. Os consumidores passaram a dar mais valor a detalhes como: espaços para não fumadores e fumadores; convites; ofertas; e música ao vivo, porque todos pormenores contribuem para satisfação geral dos clientes (Biosca, 2001).

Stefanelli *et al* (2004) referem que o serviço prestado pelos funcionários de um restaurante é um elemento muito importante no processo de fidelização de clientes. É necessário criar uma cultura de serviço que esteja focada no serviço e na satisfação os consumidores, se todos os funcionários trabalharem com o mesmo objetivo, vão ajudar a criar valor para os clientes, no entanto a direção não deve esquecer o contributo dos funcionários neste processo. Seguindo a linha de pensamento do autor, ao criar valor para o consumidor, os benefícios devem ser superiores aos custos que a empresa tem. As empresas não devem encarar o marketing como um custo, mas sim como um investimento, o retorno vai compensar os gastos (Stefanelli *et al*, 2004).

4.4 Funcionários

Stefanelli *et al* (2004) defendem que nos restaurantes bem geridos, os funcionários são formados para orientarem os clientes nas suas escolhas. Os estabelecimentos de restauração desejam ter empregados de grande qualidade. Contudo, não é uma tarefa fácil de concretizar, pois os empregados podem ser treinados relativamente à parte técnica do serviço, contudo não podem ser treinados no que se refere à sua simpatia e preocupação para com o cliente. A formação do *staff* e o conhecimento da missão e objetivos do restaurante, também são detalhes muito importantes no desenvolvimento de um serviço de qualidade, contribuindo para um melhor relacionamento entre funcionários e clientes.

Para Walker & Lundberg (2003) o atendimento é um dos aspetos mais pertinente na hora do cliente selecionar o restaurante, substanciado pelo facto de que, a maioria das reclamações de um estabelecimento estão relacionadas com o atendimento.

Os empregados são um meio através do qual os gerentes de um restaurante conseguem obter informação sobre os clientes, pois estão em contacto direto com os consumidores, identificam os seus gostos; conhecem a periodicidade com que voltam; percebem quem recomenda o restaurante a terceiros; e reconhecem os clientes que gastam mais. Os bons funcionários preocupam-se com os consumidores e sentem-se bem quando estes demonstram satisfação pela experiência vivida no estabelecimento. Os colaboradores tentam antecipar as necessidades dos clientes, porém esta é uma tarefa árdua, porque os consumidores são todos diferentes (Stefanelli *et al*, 2004).

De acordo com alguns estudos, os gestores de restaurantes consideram que o que faz um colaborador de restaurante ser excepcional é, a personalidade; a atitude; a simpatia; a apresentação; o espírito de equipa; e o conhecimento do produto ou serviço que têm para oferecer (Walker & Lundberg, 2003). Para além do exposto, os empregados também devem possuir um encanto pessoal para influenciar os clientes, como, boa memória e um conhecimento total da função que desempenham, todas estas características permitem estabelecer a qualidade do serviço e por consequência ajudam a criar a reputação do restaurante (Cracknell & Nobis, 1996).

À capacidade que os empregados têm de escutar o que os clientes dizem, sobre o restaurante e sobre a concorrência, designa-se posto de escuta. Os funcionários devem ser instruídos a apontar todos os comentários ouvidos no exercício das suas funções e posteriormente passar essa informação aos gerentes. Para além disso, os empregados também podem informar a direção sobre o que se faz nos restaurantes que frequentam e a gerência deve ter a capacidade de ouvir e fazer os ajustes necessários (Stefanelli *et al*, 2004).

Segundo Barringer (2002), os gerentes dos restaurantes têm de ter toda a equipa empenhada, pois é necessário que o compromisso dos funcionários seja total para alcançar o êxito. Já Walker & Lundberg (2003) afirmam que os funcionários contribuem decisivamente para o êxito de um restaurante, talvez até mais do que a decoração, música ambiente, ou comida.

Neste capítulo fez-se uma abordagem geral dos serviços referindo a complexidade inerente a estes e face à necessidade de enquadrar a área da restauração. Depois abordou-se a temática dos restaurantes referenciando a importância dos clientes, para a sobrevivência do negócio, sem esquecer o papel fundamental dos funcionários no processo de relacionamento com os clientes. Este capítulo encerra a revisão da literatura. Seguidamente, inicia-se a segunda parte do projeto que corresponde à parte prática, cujo tema é a fidelização de clientes aplicada ao restaurante Tribeca.

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

II PARTE: FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES APLICADA AO RESTAURANTE TRIBECA

Nesta fase do projeto pretende-se utilizar as ideias apresentadas na exposição teórica e as sugestões referidas pelos entrevistados, para formular um conjunto de propostas de fidelização de clientes, a serem implementadas pelo restaurante Tribeca, com vista a alcançar os objetivos apresentados. Esta parte do projeto é constituída por quatro capítulos, nomeadamente: o quinto capítulo que consiste na caracterização do restaurante Tribeca; o sexto capítulo que corresponde à metodologia; o sétimo capítulo que diz respeito às propostas de fidelização de clientes do restaurante, abordadas na fase teórica, que se vão aplicar aos clientes do restaurante Tribeca; e o oitavo capítulo, que corresponde às conclusões do projeto.

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

CAPÍTULO 5 – O RESTAURANTE TRIBECA

Atualmente é necessário manter os clientes existentes e captar novos clientes e esta é uma ideia que deve estar presente no momento da escolha da estratégia de negócio a implementar. Esta premissa também é válida para os restaurantes, pois sem clientes estes não funcionam. A necessidade de desenvolver um programa de fidelização para o restaurante Tribeca justifica-se pelo facto das ações de relacionamento com os clientes praticadas serem insuficientes para conseguir a lealdade dos seus consumidores.

Neste capítulo desenvolve-se o caso prático em estudo. A nível de estrutura começa-se por fazer um enquadramento e caracterização do restaurante; refere-se o menu; explica-se como é constituída a equipa de funcionários; depois faz-se uma pequena abordagem ao público-alvo; seguidamente expõem-se as ações de fidelização praticadas no Tribeca e por último, faz-se uma análise crítica às mesmas.

5.1 Enquadramento e caracterização

O restaurante Tribeca foi inaugurado em Abril de 2010, localiza-se na zona oeste do país (Estremadura), mais precisamente na vila da Serra D’el Rei, próxima da cidade piscatória de Peniche e da vila medieval de Óbidos.

O Tribeca tem como fonte de inspiração as tradicionais *brasseries* francesas e afirma-se como um local informal, alegre e acolhedor onde a comida, a música e a decoração contribuem para harmonia do espaço. O restaurante possui três espaços diferenciados: a sala, que se divide em espaço para fumadores e não fumadores; o bar; e o pátio. Durante o verão o pátio é um espaço muito apreciado para desfrutar de um almoço ou jantar, nas noites amenas ao jantar e a sua decoração em tons quentes faz lembrar os pátios mediterrânicos.

A nível de estrutura o restaurante é considerado uma empresa familiar, pois os sócios são constituídos pais e filha. O Tribeca não é a primeira experiência dos proprietários a nível de restauração, pois são sócios fundadores do Café de São Bento, em Lisboa, e do Café de São Bento, no Estoril.

5.2 Menu

A proximidade à cidade piscatória de Peniche tem grande influência na ementa do Tribeca (Anexo 1), pois é possível ter uma grande oferta de marisco e peixe fresco, acompanhados com vinhos da região finalizando com uma sugestiva carta de sobremesas (Anexo 2).

O menu do Tribeca contempla pratos como: peixinhos da horta; bacalhau à brás; bife à *marraré*; lagosta suada; empada de marisco; peixe fresco, do porto de pesca de Peniche. No entanto, a ementa também inclui pratos mais caraterísticos como: como empada de caça; joelho de porco com molho de sementes de mostarda; galo em vinho tinto; entre outros (consultar ementa em anexo). Para além da ementa fixa, o Tribeca elaborou um menu de cozinha tradicional, apenas disponível durante a semana e à hora de almoço, mais acessível em termos económicos e prático para quem não tem tempo para desfrutar de uma refeição mais elaborada.

5.3 Recursos humanos

A estrutura organizacional do restaurante Tribeca é composta por três sócios: Eugénia, Luís e Catarina Frazão Gomes. Os proprietários possuem formação na área da economia, relações públicas e marketing, para além do fascínio e interesse em cozinhar. Em 2005, dois dos proprietários decidiram frequentar um curso de cozinha, no Instituto *Paul Bocuse*, Lyon, em França, com a intenção de adquirir mais conhecimento sobre a arte de cozinhar.

O departamento de cozinha é constituído por cinco elementos, mais precisamente, um chefe de cozinha, uma cozinheira de segunda categoria, dois ajudantes de cozinha e uma copeira. O departamento de sala é composto por cinco pessoas, nomeadamente um chefe de sala e quatro empregados de mesa (um dos quais também é barman). Todos os funcionários de sala têm conhecimentos de inglês e formação académica a nível secundário. A formação inicial, dos funcionários, não é na área da restauração, porém a experiência obtida, ao longo dos seus percursos profissionais, noutros restaurantes, permitiu que integrassem a equipa do Tribeca. Face à estrutura apresentada pode-se dizer que o restaurante é uma empresa pequena, com um total de treze empregados.

Aquando da abertura do Tribeca a formação dos empregados do restaurante durou três semanas e esteve ao cuidado dos funcionários do Café de São Bento, Lisboa.

5.4 Público-alvo

Das entrevistas realizadas aos gerentes do Tribeca foi possível perceber que a localização e proximidade do restaurante ao *Praia del Rey Golf & Beach Resort*, ao *Bom Sucesso Design, Golf & Leisure Resort* e ao *Royal Óbidos Golf & Spa Resort*, são fatores favoráveis ao Tribeca, pois muitos dos clientes que frequentam o restaurante encontram-se a passar férias nestes locais, para além disso os proprietários (portugueses e estrangeiros) que residem nestes *resorts* também contribuem para a percentagem de clientes que frequentam o restaurante. Para além disso, os clientes de passagem, os residentes da zona oeste e os excursionistas, também fazem parte do público-alvo a manter e conquistar.

O tipo de clientes que frequenta o restaurante tem um nível socioeconómico médio alto, se se considerar os clientes e proprietários vindos dos *resorts*, contudo para conseguir chegar a um público mais abrangente a estratégia do Tribeca foi ligeiramente alterada, isto é, introduziram o menu de cozinha tradicional ao almoço, rotativo e apenas durante os dias úteis, com um valor mais económico (tipo prato do dia), de modo a atrair clientes de todos os níveis socioeconómicos e levar os clientes a experimentar e perceber que o restaurante é acessível a todo o tipo de cliente.

Os clientes do Tribeca tomam conhecimento do restaurante através da informação e da recomendação de terceiros ou por casualidade. O tipo de clientela que frequenta o restaurante pertence a uma ampla faixa etária, dos 25 aos 65 anos, e normalmente são casais ou famílias.

5.5 Ações de fidelização implementadas pelo Tribeca

A experiência dos gestores do Tribeca, a nível de restauração, foi muito importante para o desenvolvimento das ações de fidelização que o restaurante promove. Neste ponto, pretende-se divulgar o que é feito a nível de relacionamento com o cliente, para poder perceber as ações de fidelização que são válidas ou suscetíveis de ajustamento.

Os autores Stefanelli *et al* (2004) referem que as tecnologias de informação têm um papel determinante num negócio de serviços e as empresas não devem ignorar a potencialidade destas ferramentas. O Tribeca possui um *website*, www.tribeca-restaurante.com, composto por: *homepage*; Tribeca por dentro; menus; *take away*; horários; reservas e localização, para além disso o *website* tem versão em inglês e um *link* direto para o *TripAdvisor*, onde se pode visualizar as avaliações dos clientes que passaram pelo restaurante.

O *website* disponibiliza um formulário para fazer reservas, composto por nome; telefone; *e-mail*; número de pessoas; data; opção de escolha de almoço ou jantar; não fumadores ou fumadores; exterior ou interior; horário de chegada e observações. O sítio do restaurante é gerido por um técnico de informática responsável pela atualização e manutenção da informação que nele consta. O Tribeca está em contato permanente com os seus clientes através do *facebook*, esta rede social permite fazer a divulgação das ações desenvolvidas pelo restaurante, nomeadamente: o lançamento de um novo prato; publicação dos menus de almoço; informação sobre noites temáticas, alteração de menu, entre outras ações.

No que se refere ao relacionamento com os clientes no próprio restaurante, os gerentes do Tribeca deslocam-se à mesa para conversar com os seus clientes, com a finalidade de dar continuidade a uma ação a que estes já estão habituados; de estabelecer proximidade com novos clientes; e de perceber como está a decorrer a refeição.

Relativamente à recolha das opiniões dos seus clientes, o Tribeca distribui um cartão de opinião, no final de cada refeição, com o campo de nome; morada; telemóvel; e sugestões, recolhido após preenchimento, pelos funcionários. Os cartões preenchidos são enviados para o profissional de informática, que gere o *site* e a base de dados do restaurante, para que a informação recolhida seja integrada na base de dados existente. Posteriormente, sempre que existe um evento a realizar no restaurante a informação é enviada para os contatos da base de dados, recorrendo a *mailings* ou *newsletters*.

O Tribeca promove espetáculos de música ao vivo (fado, violino, trompete, saxofone), para oferecer uma noite diferente aos seus clientes.

O restaurante possui um espaço para fumadores e não fumadores, o que contribui para o aumento do número de clientes que frequenta o restaurante e é mais um pormenor que conta para o desenvolvimento do relacionamento entre a empresa e o cliente.

Recentemente, o Tribeca passou a disponibilizar aos seus clientes o menu *take away*, com a possibilidade de entrega em casa. Este tipo de serviço é ideal para festas ou grupos. Para manter a qualidade do serviço, a que os clientes estão acostumados, os pratos têm uma apresentação cuidada, a comida é acondicionada em embalagens próprias e é acompanhada por instruções de preparação. Biosca (2001) também defende que a existência de menu *take away* é importante, pois diversifica a oferta de serviços disponíveis ao cliente.

Para se diferenciar da concorrência, o restaurante Tribeca optou por substituir a ementa, habitualmente, exposta no exterior do restaurante por fotografias dos pratos que confeciona, de modo a apelar ao palato do cliente.

No sentido de divulgar o restaurante e dar conhecer a seus pratos, o Tribeca costuma promover algumas ações de degustação, aos funcionários da receção do *Praia Del Rey Golf & Beach Resort*, para uma melhor recomendação a clientes alojados no resort.

5.6 Análise crítica das ações de fidelização implementadas pelo Tribeca

Dada a importância que os meios de comunicação *online* têm na vida dos clientes é importante acompanhar as tendências e realizar uma comunicação dinâmica. Depois de analisar o *website* do Tribeca, parece que este não está a ser aproveitado na sua plenitude e devia ser revisto pela gerência no sentido de ser alvo de melhoramentos. O facto do Tribeca ter uma página no *facebook* permite que este divulgue as várias ações a realizar, o que é ótimo para promover o restaurante, porém não é feita uma gestão ativa dos comentários dos clientes.

No decorrer deste estudo, fez-se uma visita ao *website TripAdvisor* e observou-se quarenta e seis avaliações de clientes, relativamente ao Tribeca. 80% dos clientes que frequentaram o restaurante recomendam e destacam atributos como, a qualidade da

comida e o ambiente. Para além de que, quatro comentários avaliam o restaurante de ruim e horrível considerando o serviço como a principal causa de descontentamento.

O formulário de reservas, existente no *website*, permite preencher os dados necessários para fazer uma reserva de mesa. Este é mais um importante elemento no desenvolvimento da relação entre o restaurante e os seus consumidores, pois permite criar valor. A utilização dos cartões de opinião para recolha de informação, junto dos clientes, é uma ação positiva, pois permite recolher informação sobre as preferências, necessidades dos clientes e pontos negativos, relativamente ao restaurante, por isso vai se manter este género de ação.

O atendimento personalizado realizado, diariamente, pelos proprietários faz parte das ações já implementadas no restaurante Tribeca e tal como Barringer (2002) refere quando os proprietários se envolvem diretamente com o consumidor existe cerca de 83% de hipóteses do cliente repetir a visita ao restaurante. Diversas pesquisas revelam que os consumidores sentem um enorme orgulho quando são recebidos pela gerência, pois esta atitude permite que os clientes se sintam importantes.

Biosca (2001) defende que os restaurantes devem possuir características apelativas, relacionadas com o espaço físico, a decoração, a iluminação, a sonorização e a música ambiente, pois assim conseguem ter vantagens face aos seus concorrentes e atrair diversos tipos de clientes. Através das vistas efetuadas ao Tribeca, foi possível confirmar que o restaurante é um espaço sereno, com uma boa decoração, embora simples, e com música ambiente.

Os eventos de música ao vivo promovidos pelo restaurante Tribeca são uma prática frequente, que permite acrescentar valor ao restaurante e constata-se que é uma opção válida, até porque Biosca (2001) refere que a música ao vivo é um complemento para a refeição considerado, por muitos clientes, como elemento de destaque face à concorrência.

O facto de o Tribeca ter desenvolvido um serviço complementar, menu *takeaway*, revela o empenho e dedicação em criar mais-valias para o cliente, contribuindo assim para o

desenvolvimento da relação com os consumidores. Os detalhes deste tipo de serviço são muito relevantes pois podem colocar em causa o bom nome e imagem do restaurante.

A gerência do Tribeca optou por expor as fotografias dos pratos confeccionados, por considerar que são uma forma mais atrativa de despertar a curiosidade os clientes. Esta ideia é complementar à opinião de Biosca (2001), pois este autor defende a necessidade de expor a ementa para atrair clientes.

O restaurante é cauteloso na apresentação dos seus pratos, mas vai dar mais atenção a este detalhe, pois Biosca (2001) refere que o aspeto do prato deve ser considerado um elemento fundamental para o sucesso da experiência do cliente, sendo esta particularidade tão importante como o aroma ou paladar.

O serviço complementar de *take away*, deve ser mais divulgado pelos colaboradores da empresa sempre que a conversa com o cliente permita fazê-lo, esta ação disponibiliza mais conhecimento sobre os serviços oferecidos pelo restaurante Tribeca.

A ação de degustação organizada para os colaboradores da *Praia del Rey Golf & Beach Resort* foi uma iniciativa, relevante, que permitiu criar conhecimento e contribuir para a divulgação dos serviços do Tribeca.

Após a divulgação e análise crítica das atividades de fidelização de clientes, desenvolvidas pelo restaurante Tribeca, é possível perceber que as ações implementadas são relevantes, porém pouco ambiciosas tendo em conta o objeto de estudo deste projeto. Contudo algumas das ações praticadas, vão de encontro ao que alguns autores defendem, como medidas a implementar, para fomentar a relação com os clientes.

No seguimento da apreciação efetuada, percebeu-se que as medidas implementadas pelo restaurante correspondem ao género de ações realizadas no âmbito do modelo educacional, dos programas de fidelização, que aposta no processo comunicativo com o cliente, pois a comunicação entre os gerentes e os clientes do Tribeca; a distribuição e recolha dos cartões de opinião; e a integração da informação recolhida em base de dados, assim o justificam.

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

CAPÍTULO 6 – METODOLOGIA

Yin (1994) refere que cada metodologia de investigação possui vantagens e desvantagens, que variam em função do que se investiga, do controlo do investigador sobre o propósito da investigação e do foco sobre fenómenos contemporâneos ou históricos. Neste capítulo apresenta-se a metodologia de investigação, utilizada no desenvolvimento da parte prática do projeto, começando por fazer referência aos objetivos; abordando as tipologias das fontes de dados e das fontes de informação; e fazendo uma análise da estratégia de investigação.

6.1 Objetivos

Os objetivos gerais desta fase consistem em identificar e ajustar as medidas de fidelização de clientes já desenvolvidas pelo restaurante Tribeca e implementar novas propostas com base na informação obtida na parte teórica e na parte prática. Como objetivos indiretos, pretende-se que as propostas apresentadas contribuam para manter os clientes habituais e atrair novos consumidores; aumentar o valor médio gasto por cada refeição; desenvolver um relacionamento sustentável com os clientes; e superar as expectativas dos consumidores.

6.2 Tipologia das fontes de dados

Não obstante, as várias alternativas já conhecidas e frequentemente utilizadas para recolha de dados, as fontes de dados primárias utilizadas foram conseguidas através de entrevistas semiestruturadas individuais, compostas por cinco questões, realizadas pessoalmente, por telefone e por *e-mail*. Este método permite a recolha de informação com maior qualidade e com elevadas taxas de resposta (Vilares & Coelho, 2005). As fontes primárias utilizadas foram consideradas como externas quando se fez as entrevistas às associações de restaurantes e similares; aos outros restaurantes; e aos académicos; pois os dados foram recolhidos junto de pessoas e entidades externas à organização; e foram consideradas como internas quando se fez as entrevistas aos gestores do Tribeca e aos seus clientes, pois os dados foram recolhidos interior da organização.

6.3 Tipologia das fontes de informação

A informação primária qualitativa foi obtida através de entrevistas individuais semiestruturadas, em que o entrevistado respondeu ao solicitado, porém teve oportunidade de falar sobre outros assuntos relacionados, realizadas a académicos das áreas de marketing e gestão; às associações de restaurantes e similares; aos clientes; aos responsáveis de outros restaurantes e aos proprietários do restaurante Tribeca. Para além disso, também foram efetuadas entrevistas informais aos gestores do Tribeca com a intenção de obter informação sobre o restaurante.

6.4 Estratégia de investigação – Estudo de caso

O estudo de caso é uma estratégia de investigação adequada sempre que se pretende estudar um fenómeno contemporâneo, no seu contexto habitual (Bensabast *et al.*, 1987; Yin, 1994). A estratégia de investigação deste projeto basear-se-á no estudo de caso único. A questão para a investigação, explicada pela natureza e utilização do estudo de caso, baseado em entrevistas semiestruturadas, parece ser o método mais adequado. Através da aplicação do estudo de caso é possível “*efetuar perguntas pertinentes para captar a riqueza do comportamento organizacional*” (Gable, 1994, p.113) e gerar explicações mais elaboradas acerca do fenómeno a investigar.

Resumidamente, Yin (1989) expõe três aplicações para o Método do Estudo de Caso, que se vai utilizar:

1. Descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
2. Fazer uma apreciação da intervenção realizada;
3. Examinar as situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

A presente investigação procura elaborar um programa de fidelização aplicado ao restaurante Tribeca. A recolha de dados feita através de entrevistas semiestruturadas foi executada pelo investigador. Os entrevistados foram clientes do Tribeca, académicos das áreas de marketing, economia e gestão; associações de restaurantes e similares; clientes; proprietários do restaurante Tribeca; e responsáveis de outros restaurantes. A escolha destes intervenientes deveu-se ao facto destes estarem direta ou indiretamente relacionados com o tema em estudo.

As entrevistas formuladas para as associações de restaurantes e similares contemplaram cinco questões e foram enviadas a três instituições nomeadamente: Associação Portuguesa de Hotelaria, Restauração e Turismo – APHORT; Associação dos Industriais de Hotelaria, Restaurantes e Similares; e Associação de Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal – ARESP, esta última instituição foi a única que respondeu à entrevista realizada via telefone (Apêndice 2). Foram realizadas oito entrevistas presenciais, aos clientes do Tribeca, constituídas por cinco perguntas, que serviram para perceber os desejos e necessidades do ponto de vista do consumidor (Apêndices 11;12; 13; 14; 15; 16; 17; 18). As entrevistas elaboradas para efetuar aos académicos das áreas de marketing, gestão e economia, também compostas por cinco questões, foram respondidas através de *e-mail* por seis académicos (Apêndices 4; 5; 6; 7; 8; 9). Por último, as entrevistas efetuadas a responsáveis por outros restaurantes, constituídas por cinco perguntas, foram respondidas por cinco estabelecimentos (Apêndices 20; 21; 22; 23;24).

A opção de realizar entrevistas informais aos gerentes do Tribeca, esteve relacionada com a necessidade de conhecer internamente toda a operação da empresa e perceber quais as ações desenvolvidas pelo restaurante, ao nível de fidelização de clientes. Após a realização das entrevistas e dos questionários, foi necessário fazer a análise do seu conteúdo, o que possibilitou a recolha de algumas ideias que foram sugeridas como propostas de implementação para a fidelização de clientes e contribuíram para o alcance dos objetivos propostos.

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

CAPÍTULO 7 - PROPOSTAS DE FIDELIZAÇÃO A IMPLEMENTAR NO RESTAURANTE TRIBECA

De acordo com a literatura e o estudo de caso investigado compreende-se que os programas de fidelização ajudam as organizações a conhecerem melhor os seus clientes, assim como as suas necessidades. Para além disso, os programas de fidelidade também ajudam a segmentar e direccionar a comunicação (de novos produtos, promoções e campanhas). Por outro lado, do ponto de vista mais comercial, os programas devem estimular o consumo através das comunicações que impulsionam o *up-selling*, aumentando também o lucro para a empresa. Por fim, o maior benefício que uma organização pode extrair dos programas de fidelidade reside no aumento da lealdade e no limite a fidelização (Ferreira, 2010).

Este capítulo permite divulgar as várias propostas de fidelização de clientes a aplicar no restaurante Tribeca, que irão contribuir para a melhoria das ações de fidelização, habitualmente, praticadas pelo Tribeca que irão ajudar a desenvolver um relacionamento sólido e duradouro com os clientes.

Stefanelli *et al* (2004) referenciam que todos os colaboradores da empresa devem estar direccionados para o cliente, tendo em consideração esta ideia, vai-se reunir toda a equipa do Tribeca no sentido de comunicar, esclarecer e apelar à participação dos funcionários no programa de fidelização a desenvolver. Esta fase inicial é muito importante para que toda a equipa perceba quais são os objetivos do programa e qual o seu papel no alcance desses objetivos.

O papel dos colaboradores no processo de fidelização dos clientes é extremamente importante, por isso é necessário que estes sejam simpáticos e empenhados. O facto de o funcionário chegar à mesa, dar as boas vindas, cumprimentar o cliente (tratando-o pelo nome, quando for conhecido) e apresentar-se, é considerado por Biosca (2001) um detalhe muito importante para o desenvolvimento do relacionamento com o cliente. A equipa do restaurante Tribeca vai ser orientada para adotar este tipo de comportamento, pois esta ação é uma boa forma de conservar os clientes habituais e fidelizar novos, visto que todos os detalhes contam para acrescentar valor ao serviço prestado.

Stefanelli *et al* (2004) defendem que a qualidade do serviço prestado pelos colaboradores é um elemento essencial na fidelização de clientes, pois se este for realizado de forma consistente, o restaurante irá destacar-se dos demais concorrentes e os clientes irão associar o restaurante ao conceito de qualidade. O Tribeca vai empenhar-se na permanência e formação profissional, dos seus colaboradores, para evitar alterações e descuidos que alterem a qualidade do serviço prestado ao cliente. De acordo com a opinião dos clientes entrevistados, para melhorar a qualidade do serviço, o restaurante tem de apostar na apresentação visual (penteados) e na comunicação verbal (comentários indiscretos) dos seus funcionários.

As bases de dados disponibilizam muita informação e a análise destas pode ajudar a perceber tendências, hábitos de consumo, para além de permitirem reorientar o produto/serviço em função dos desejos dos consumidores (Dionísio *et al*, 2009). Através da informação da base de dados de clientes do Tribeca, vai ser possível saber o dia de aniversário dos clientes, o que irá permitir contemplar os clientes com vales de desconto; garrafas de vinho personalizadas; oferta de digestivos ou cafés e convites de degustação de um novo vinho ou prato. As sugestões apresentadas, basearam-se nas medidas de incentivo que os clientes entrevistados referiram, que gostariam que o restaurante aplica-se, mas também foram incluídas ofertas sugeridas pelos académicos entrevistados.

Damacena & Pedron (2004) defendem um modelo de implementação de *CRM* constituído por cinco fases, em que três destas passam pela escolha da ferramenta de *CRM* a aplicar; pela implementação da ferramenta selecionada; e pela avaliação dos resultados alcançados. O Tribeca já desenvolve uma base de dados de clientes, contudo propõe-se a implementação de uma ferramenta de *CRM online*, pois está sempre em atualização e em termos económicos é menos onerosa, que permitirá perceber tendências; segmentar clientes; identificar desejos e necessidades; avaliar tempos de espera; perceber a opinião sobre os pratos, serviço e funcionários; entre outros elementos importantes para o desempenho e reorientação da estratégia do restaurante. Resumidamente, propõe-se a utilização da ferramenta de *CRM* como um instrumento estratégico e de ajuda em termos de tomada de decisão.

Biosca (2001) refere que existe uma panóplia de situações que podem atrair e posteriormente, ajudar a fidelizar clientes num restaurante, nomeadamente ter acessos fáceis, cómodos e seguros; sinalização atrativa e visível; horários alargados; sistema de reservas seguro e fácil; estacionamento; meios de transporte; ter pratos únicos difíceis de encontrar na concorrência e colaboradores simpáticos. Seguindo a linha de pensamento do autor relativamente ao modo de efetuar reservas, para além do formulário de preenchimento de reservas disponível no *website*, é proposto disponibilizar um número 24H para fazer reservas, em que a pessoa que atende do outro lado é simpática; tem capacidade de receber pedidos nas várias línguas (português, inglês, espanhol e francês); e consegue anotar os pedidos assertivamente sem interromper o cliente; e sabe dar indicações de como chegar ao restaurante.

De acordo com Biosca (2001) e tendo em consideração as respostas dos entrevistados de outros restaurantes, vão ser feitos contactos para desenvolver parcerias com os taxistas do concelho, com garantia de contrapartidas financeiras. Sempre que os taxistas transportarem os clientes, para o restaurante Tribeca, o serviço é registado para posterior liquidação, no final de cada mês. Para além da parceria proposta, pretende-se estabelecer parcerias com lojas de produtos *gourmet* da zona oeste, estas disponibilizam-se para publicitar e entregar vales de desconto aos seus clientes, por conseguinte o Tribeca reserva um espaço para expor alguns produtos vendidos das lojas.

Stefanelli *et al* (2004) comentam que, nos dias de hoje, oferecer algo que mais ninguém oferece é essencial para fugir à rotina e destacar-se dos demais concorrentes. Os autores defendem que a elaboração de um prato ausente da ementa, é um fator de diferenciação que permite criar valor para o cliente. Assim, o Tribeca vai incluir este detalhe ao menu e divulgar a ideia junto dos clientes, através da sua equipa. Para além do exposto, propõe-se oferecer a receita do prato favorito do cliente, sempre que este a solicite. Para complementar as propostas referidas vão-se fazer convites a *chefs* de cozinha, de renome nacional, para cozinhar no restaurante, ocasionalmente. Para além destas iniciativas vão ser organizados de cursos de cozinha, uma vez por mês, durante a semana, às 18H, ministrados pelos gerentes do Tribeca. As propostas apresentadas destacam-se pela originalidade, diferenciação, e mais-valia para os clientes.

As ações de degustação promovidas, pelo restaurante Tribeca, para recomendadores são importantes e devem ser incentivadas, seguindo os parâmetros habituais. Todavia, as sugestões feitas pelos acadêmicos, clientes e restaurantes entrevistados, revelam a necessidade das ações de degustação contemplarem os clientes habituais, através de provas de novos pratos ou degustação de vinhos, em dias de menor movimento. Esta ação implicará fazer um registo dos comentários dos clientes sobre os produtos experienciados e, posteriormente incluir o novo prato na ementa, e oferecer o vinho degustado, que mais agradou ao cliente, nas refeições seguintes.

Biosca (2001) defende que o pagamento de refeições a crédito pode contribuir para fortalecer o relacionamento entre o restaurante e os clientes, porém ressalva que a seleção dos clientes deve ser rigorosa de modo a evitar eventuais riscos (incumprimento de pagamento). Esta ideia irá ser adotada e promovida pelo restaurante Tribeca junto dos seus clientes habituais, permitindo o pagamento das suas refeições mensalmente.

Da análise realizada às ações de fidelização desenvolvidas pelo restaurante e após entrevista aos gestores, foi possível perceber que as avaliações dos clientes do Tribeca presentes no *Tripadvisor* são observadas, porém nada é alterado em função dos comentários negativos. A potencialidade desta ferramenta não pode ser menosprezada porque os desejos, necessidades e ideias dos consumidores não podem ser ignorados. Os clientes são a razão da existência dos restaurantes e as suas opiniões são essenciais para construir um relacionamento sustentável, assim, é proposto que os gestores do restaurante analisem todos os comentários publicados e façam as alterações necessárias, para evitar avaliações depreciativas, no futuro.

Ainda, no seguimento da análise e informação obtida sobre as ações de fidelização desenvolvidas pelo Tribeca e de acordo com a sugestão de um dos acadêmicos entrevistados, a página do *facebook* está a ser utilizada para divulgar e promover todos os acontecimentos relacionados com o restaurante, contudo não existe uma gestão ativa dos comentários realizados pelos clientes, logo é proposto que esta gestão passe a ser realizada sempre que sejam publicados novos comentários.

Biosca (2001), em conjunto com os académicos e clientes entrevistados, referem que algumas ações a promover, para atrair clientes, podem basear-se em convites; oferta de aperitivos; entradas, sobremesas; digestivos; cafés.

Yi e Jeon (2003) afirmam que um programa de fidelização é no fundo um programa de marketing, cujo objetivo é construir um relacionamento com os clientes, para tal oferecem benefícios aos consumidores que mais gastam. Aproveitando a ideia dos autores, o Tribeca vai apostar na entrega de um cartão de cliente, com sistema de *chip*, que dará benefícios mediante os consumos. Isto é aos consumidores irão receber um cartão de cliente onde ficará registado os consumos feitos no restaurante e posteriormente será sorteado um jantar por cada 10 refeições ou à quinta vez que visitar o restaurante terá uma redução de 25% na conta final. A particularidade desta medida é que o cartão de cliente irá ficar arquivado no restaurante evitando o esquecimento frequente e a ideia de mais um cartão a encher a carteira. Alguns dos clientes entrevistados comentam que esta ação é inapropriada para um restaurante da categoria do Tribeca, porém esta ideia é válida sempre que utilizada em conjunto com as outras medidas que se vão implementar.

Biosca (2001) afirma que os clientes adoram ser reconhecidos, cumprimentados com simpatia e tratados pelo respetivo nome. Os gerentes do Tribeca fazem de relações públicas do restaurante e esta ação vai-se manter, porém sugere-se que seja adotada pelos empregados do restaurante, para uniformizar o comportamento de toda a equipa junto do cliente.

Dar a oportunidade, ao cliente, de reservar a sua mesa favorita ao fazer a marcação *online* ou telefonicamente, é uma das ideias a colocar em prática no programa de fidelização do Tribeca, até porque Biosca (2001) afirma que o pormenor do cliente poder escolher a sua mesa predileta é um elemento diferenciador, que influência na hora de eleger o restaurante. O autor também defende que se deve conversar com os clientes repetidos e perguntar-lhes quais os pratos que desejavam ver incluídos no *menu* do restaurante e em função das suas respostas ajustar a ementa, esta proposta poderá ser implementada no Tribeca. Esta ideia fará com que os clientes se sintam importantes por verem que as suas sugestões são levadas em consideração.

Os elementos de diferenciação ou destaque do Tribeca podem ser copiados pela concorrência, por isso a estratégia do restaurante deve ir de encontro às preferências dos seus clientes e acompanhar as tendências de mercado. Stefanelli *et al* (2004, p. 17) referem que “*a diferenciação é uma viagem para a exclusividade*” e apesar dos custos inerentes à implementação de um programa de fidelização, estes não devem ser considerados gastos, mas sim um investimento que irá compensar a longo prazo.

Alguns dos clientes entrevistados defendem a necessidade do restaurante ter acessos para deficientes, esta transformação iria contribuir para acrescentar valor e fomentar o relacionamento entre os clientes e o restaurante.

As propostas efetuadas para alcançar a fidelização de clientes do restaurante Tribeca baseiam-se, nos modelos educacionais, modelos de afinidade; modelos de recompensa; e, modelos de valor acrescentado dos programas de fidelização (Rapp & Collins, 1994; Huete, 1998; Lara & Casado, 2002). Relativamente aos modelos educacionais, que apostam no processo comunicativo com o cliente, as propostas efetuadas baseiam-se na comunicação dos gerentes e funcionários para com os clientes; e na aplicação de uma ferramenta tecnológica de *CRM online*. No que se refere aos modelos de afinidade, que consistem em reunir clientes com interesses comuns, enquadram-se as ações de degustação. As propostas relacionadas com os modelos de recompensas, recorrendo a incentivos, remetem para a implementação de um cartão de pontos; oferta de lembranças, aperitivos, entradas. Por último, refere-se a utilização dos modelos de serviço de valor acrescentado, dos programas de fidelização, que pretendem dar algo diferente do que é habitual aos seus clientes, a proposta das parcerias, com taxistas e lojas *gourmet* a desenvolver enquadram-se neste tipo de modelo.

CAPÍTULO 8 – CONCLUSÕES

Apesar da presente recessão económica, da subida do iva (imposto sobre valor acrescentado) e da concorrência, na área da restauração, tem-se assistido ao crescimento dos investimentos dos estabelecimentos de restauração em programas de fidelidade, com o objetivo de manter e conquistar novos clientes. Com este projeto pretendeu-se, estudar como aumentar o valor do relacionamento, entre o restaurante Tribeca e os seus clientes, através de um programa de fidelidade.

As ideias e ações de fidelização de clientes defendidas pelos vários autores citados, de áreas que não da restauração, foram fundamentais para o desenvolvimento deste estudo. Todavia, para complementar o referencial teórico apresentado, na primeira parte do projeto, foram realizadas vinte entrevistas, a clientes; a restaurantes; a associações de restaurantes e similares; e a académicos, que contribuíram para a elaboração de propostas de fidelização de clientes do Tribeca.

Em termos gerais, os entrevistados defendem a necessidade de medidas de incentivo à fidelização de clientes, no restaurante, através de ofertas de cafés, digestivos ou garrafas de vinho, no final da refeição; vales de desconto; música ao vivo; parcerias; cartões de pontos; menus mais atrativos; noites temáticas, serviço personalizado; convites e ações de degustação. Contudo houve clientes a declinar a ideia da utilização de cartões de pontos, argumentando a inadequação desta proposta a um restaurante como o Tribeca. Um dos restaurantes entrevistado refere que as ações de fidelização de clientes podem ser apenas, para manter ou atrair clientes, variando em função do objetivo; para além disso, estas medidas podem ser diferentes de acordo com a altura do ano, do evento em si e do mercado. Algumas das propostas desenvolvidas enquadram-se nos modelos de programas de fidelização, nomeadamente: modelo educacional; modelo de recompensa; modelo de afinidade; e modelo de valor acrescentado.

De acordo com a opinião clientes entrevistados, relativamente ao que devia ser alterado no Tribeca, destacam-se a apresentação dos funcionários e sua descrição; e o acesso para deficientes. Por sua vez, os gestores do Tribeca devem estar conscientes que a

fidelização de clientes é uma estratégia de longo prazo, que será recompensada em forma de aumento do número de clientes e das receitas adjacentes a esse aumento, e na publicidade gratuita originada pela qualidade da comida e do serviço.

8.1 Objetivos

A pesquisa bibliográfica realizada permitiu alcançar os objetivos teóricos propostos, pois foi possível perceber a ligação entre os conceitos de lealdade, satisfação e fidelização; clarificar o conceito de programas de fidelização e a sua importância para as organizações; compreendeu-se como se elabora, classifica e mede a eficácia de um programa de fidelização; por fim, reuniu-se e divulgou-se várias propostas de fidelização de clientes, defendidas por investigadores, nas mais diversas áreas.

Os objetivos diretos, da fase analítica ou prática, foram conseguidos na medida em que as propostas de fidelização de clientes apresentadas na fase anterior, serviram de base para o desenvolvimento das propostas de fidelização de clientes a implementar no restaurante Tribeca. Na concretização destes objetivos foram muito importantes as respostas fornecidas pelos diversos inqueridos, de diferentes áreas, sobre a temática em estudo. Para além disso, foram criadas as condições necessárias para a concretização dos objetivos indiretos, associados à implementação das propostas de fidelização de clientes no restaurante Tribeca, nomeadamente: aumentar o número de deslocações ao restaurante, elevar o valor médio gasto por cada refeição e reduzir custos na conquista de novos clientes.

8.2 Contributos do projeto

Este projeto contribui para o enriquecimento da comunidade científica, porque foram apresentadas várias propostas de fidelização de clientes, aplicadas a um restaurante. Setor onde em Portugal ainda não existe praticamente estudos nenhuns e em particular aplicações práticas da temática.

O projeto pretende contribuir para uma melhoria concreta do desempenho da empresa, pois foram ajustadas as medidas de fidelização de clientes já praticadas, e propostas, novas ações, que até então eram inexistentes. Os clientes do Tribeca serão beneficiados,

devido ao ajustamento das ações de fidelização já realizadas no restaurante, mas também com as novas propostas sugeridas, pois são premiados com mais ações de fidelização do que as que o restaurante possuía habitualmente e por isso a relação com o restaurante sai fortalecida.

8.3 Estudos e sugestões para futuras investigações

No desenvolvimento deste projeto sobre a fidelização de clientes aplicado ao restaurante Tribeca, foram surgindo algumas limitações de caráter teórico e prático. A nível teórico foi encontrada e consultada muita informação sobre a fidelização de clientes em setores como: hotelaria; bancos; empresas de serviços; entre outros, porém verificou-se a escassez de bibliografia e estudos sobre a fidelização de clientes na área da restauração.

A metodologia escolhida para fundamentar as propostas a implementar no Tribeca, baseou-se em questionários dirigidos a clientes; académicos; restaurantes e associações de restaurantes e similares, porém a resposta aos mesmos ficou limitada ao número de questionários rececionados, em estudos futuros sugere-se um aumento das entrevistas realizadas a outros restaurantes e associações.

Uma outra limitação foi a ausência de inquéritos realizados aos funcionários do Tribeca, cuja opinião podia ter contribuído para acrescentar valor a este projeto e não foi contemplada. Assim, é recomendável que num estudo deste género, seja incluída a opinião destes, num programa de fidelização, pois sem os colaboradores, os programas poderão estar muito bem delineados, mas não são colocados em prática com sucesso.

Apesar do contributo deste projeto para a área da restauração, seria interessante desenvolver mais estudos explanatórios ou analíticos para minimizar a escassez de informação na área. Como estudos futuros, sugere-se uma maior abrangência no campo de estudo, nomeadamente analisar a influência da mentalidade da população local na promoção de um restaurante como o Tribeca; perceber como os clientes fidelizados poderão contribuir para a promoção gratuita de um restaurante; estudar a capacidade de promoção de um restaurante feita através dos meios digitais; por último, poder-se-ia fazer um estudo sobre a qualidade do serviço e o papel dos funcionários como fator de diferenciação de um restaurante.

Este projeto analisa um programa de fidelização de um restaurante, mas seria interessante alargar este estudo a outros restaurantes similares, para podermos aconselhar medidas de estratégia e gestão pertinentes para cada unidade de restauração.

CAPÍTULO 9- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abreu, C. B. (1996). *Serviço Pós-Venda: A dimensão esquecida do marketing*. São Paulo: RA – Revista de Administração de Empresas.

Anderson, E.W., Fornell, C., Lehmann, D.R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*. 58, p. 53–66.

Anderson, E.W., Sullivan, M.W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science* 12, p. 125–143.

Associação de Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal. Recuperado em 8 Junho, 2012, do <http://www.aresp.pt>

Associação Portuguesa de Hotelaria, Restauração e Turismo. Recuperado em 8 Junho, 2012, do <http://www.aphort.pt>

Barringer, Adam (2002). *Gasroots Marketing for Restaurants Industry*. Writers Club Press. USA.

Bayer, J. (2002). *Show me the ROI. Plan, deliver and measure serious returns on serious CRM*. White Paper Teradata.

Bensabast, I.;Golstein, D.K. & Mead, M. (1987). The case study research strategy in studies of information systems. *MIS Quarterly*, 11, 3, p. 369-386.

Berman, B.(2006). Developing an Effective Customer Loyalty Program. *California Management Review*. vol.49 n°1

Biosca, Domènec. (2001). *100 ideas para atraer clients a un restaurant*. Barcelona. Educativ.

Bodet, Guillaume. (2008). Customer satisfaction and loyalty in service: Two concepts, four constructs, several relationships. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 15, 156-162.

Bolton, R. N.; Kannan, P. K. (2000). Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28, n° 1, p. 95 – 108.

Brito, C. (2000). *O marketing relacional*. In Brito, C.; Lencastre, P. Os horizontes do marketing. Lisboa. Verbo.

Brito, C.; Ramos, C. (2000). *Comércio eletrônico: relação com parceiros de negócio*. Porto. Sociedade Portuguesa de Inovação.

Brown, J.S. & Duguid, P. (2001). Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective. *Organization Science*. 12 (2), 198-213.

Buss, Dale. (2002). As loyalty programs expand, customer fatigue forces creativity and caution. *Resource Center Article*. MCI.COM.

Buttle, F. (2004). *Customer Relationship Management: Concepts and tools*. Elsevier Publications.

Catalyst. (2001). *The Catalyst CRM Methodology an Overview Developed by Catalyst*. Published by European Centre for Customer Strategies. <http://www.CRMmethodology.com/>. www.eccs.uk.com.

Cap Gemini. (1999). *CRM - Customer Relationship in practice*. Obtido a 8 de Dezembro de 2000, de <http://cgey.com/CRM/Media/MarketTrends2-CRM.pdf>.

Chalmeta, R. (2005). Methodology for customer relationship management. Grupo integracion Y Re-ingenieria de Sistemas (IRIS). Universitat Jaume I. *The Journal of Systems and Software*. 79, p. 1015-1024.

Chen, I. & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People processes and technology. *Business Process Management Journal*. Vol. 9, nº 5, p. 672-688.

Corteau, A.; Li, P. (2003). Critical success factors of CRM technological initiatives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. Vol. 20, nº 1, p. 21-34.

Cracknell H. L. & Nobis G. (1996). *Manual Prático do Serviço de Restaurantes*. Edições Cetop. 3ª Edição.

Curry, A.; Kkolou, E. (2004). Evaluating CRM to contribute to TQM improvement – Across case comparison. *The TQM Magazine*, 16, 5; p. 314.

Damacena, C.; Pedron, C. (2004). Estratégia de CRM: O desafio da implantação. *Anais do Congresso Anual de Tecnologia de Informação – CATI 2004 – FGV – EAESP*.

Davenport, T.; Beers, M. (1995). Managing information about processes. *Journal of Management Information Systems*. Vol.12, nº.1 p. 57-80.

- Dionísio, Pedro *et al.* (2009). *b-Mercator*. Dom Quixote. 1ª Edição.
- Donio, J.; Massari, P.; Passiante, G. (2006). Customer satisfaction and loyalty in a digital environment: An empirical test. *Journal of Consumer Marketing*. 23(7), p. 445–457.
- Dowling, G. R.; Uncles, M. (1997). Do customer loyalty programs really work? *Sloan Management Review*. Vol. 38, p. 71-82.
- Ferrão, Francisco. (2003). *CRM – Marketing e Tecnologia*. Escolar Editora.
- Flint, Daniel J; Blocker S.P.; Boutin P. J. (2011). Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: An empirical examination. *Industrial Marketing Management* 40, p. 219-230.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience. *Journal of Marketing*. Vol. 56, p. 6-21.
- Ferreira, António (2010). *Programas de Fidelidade em Hotelaria: O Caso do Porto Bay*. Apresentado no Instituto Superior de Economia e Gestão. Universidade Técnica de Lisboa.
- Gable, G. (1994). Integrating case study and survey research methods: an example in information systems. *European Journal of Information Systems*, 3(2):p. 112-126.
- Henning-Thurau, T.; Klee, A. (1997). The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: a critical reassessment and model development. *Psychology and Marketing*. 14 (8), 737–764.
- Heskett, J.; Jones, T.; Loveman, G.; Sasser, W.J. Schlesinger, L. (1994). Putting the service profit chain to work. *Harvard Business Review*. 72, p. 164–174.
- Heskett, J. L.; Sasser, W.E.; Schlesinger, L. A. (1997). *The service-profit chain*. New York. The Free Press.
- Hickernell, Timothy. (2001). *Web & Collaboration Strategies*. Meta Group.
- Hoffman, K. D. & Bateson, J. E. G. (2003). *Princípios de Marketing de Serviços- Conceitos, Estratégias e Casos*. Thomson. 2ª Edição.
- Huete, L. (1998). *Serviços & Lucro*. Lisboa. Edições AESE.
- Instituto Nacional de Estatística. Recuperado em 22 Maio, 2012, do <http://www.ine.pt>

Jacoby, J.; Chestnut, R.W. (1978). Brand Loyalty. *Measurement and Management*. Wiley. New York.

Jenkinson, A. & Jacobs, M. (2002). *The IDM Guide to CRM Mastery*. Published by Institute of Direct Marketing. United Kingdom.

Johnson, M. D., & Fornell, C. (1991). A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories. *Journal of Economic Psychology*. 12(2), p. 267–286.

Johnson, K. (1999). Loyalty marketing: keeping in contact with the right customers. *Direct Marketing*. Vol. 62, p. 36-42.

Jóia, L. & Ferreira de Oliveira, A. (2007). Implantação de CRM: Dois Lados de uma Mesma Moeda. *EnADI – I Encontro de Administração da informação*. Florianópolis. Brasil.

Kivetz, R. & Simonson, I. (2002). Earning the right to indulge: effort as determinant of customer preferences toward frequency program reward. *Journal of Marketing Research*. Vol. 39, p. 155-170.

Kracklauer, A., Passenheim, O., & Seifert, D. (2001). Mutual customer approach. How industry and trade are executing collaborative customer relationship management. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 29, nº.12. p. 515-519.

Kumar, V. & Shab, Denish (2004). Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. *Journal of Retailing*. 80, p. 317-330.

Lara, P. & Casado, J. (2002). *Marketing Relacional*. Madrid: Pearson Educación.

Lindgreen, A. (2004). The Design, implementation and monitoring of CRM program: a case study. *Marketing Intelligence & Planning*. 22, 2/3. p. 160-185.

Marques, Alzira. (2012). *Marketing Relacional – Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Edições Sílabo. Lisboa. 1ª Edição.

Marques, Telma (2010). *A problemática da adoção do customer relationship management*. Relatório de Estágio de Mestrado em Ciências Empresariais. Apresentado no Instituto Superior de Economia e Gestão. Universidade Técnica de Lisboa.

McCain, Shiang-Lih Chen; Jang, Soocheong; Hu, Clark. (2005). Service quality gap analysis toward customer loyalty: practical guidelines for casino hotels. *International Journal of Hospitality Management*. 24. p. 465-472.

McKim, B. & Hughes, A. (2001). How to measure customer relationship management success. *Journal of Database Marketing*, Vol. 8. nº 3. p. 224-231.

Mittal, V., Ross, W. & Baldasare, P. (1998). The asymmetric impact of negative and positive attribute-level performance on overall satisfaction and repurchase intentions. *Journal of Marketing*. 61(1). p. 33-47.

Nascimento, J. A. (1996). *Programas de fidelização e clubes de clientes*. In Seminário Diretorial. Programa de fidelização de clientes. São Paulo. Apostila Diretorial.

Noma Restaurant. Recuperado em 13 Junho, 2012, do <http://www.noma.dk>

O'Brien, L. & Jones, C. (1995). Do rewards really create loyalty? *Harvard Business Review*. Vol. 73, p. 75-83.

Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*. 63(4), p. 33-44.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A.& Berry, L.L. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*. Winter. Vol. 67, p. 420- 50.

Payne, A. (2006). *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Relationship Management*. Butterworth-Heinemann Publications: Elsevier. Oxford.

Peppers, D.; Rogers, M. & Dorf, B. (1999). Is your company ready for one-to-one marketing? *Harvard Business Review*. Vol.77, nº 1, p. 101-119.

Peppers & Rogers Group, (2001). *CRM Series: Call Center 1 to 1*. São Paulo: Makron Books.

Rapp, S. & Collins, T. (1994). *A 5ª geração do marketing: maximarketing II, Os vencedores*. São Paulo. Makron Books. 1ª Edição.

Reichheld, F. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston. Harvard Business School Press.

Reichheld, F. F. (1993). Loyalty Based Management. *Harvard Business Review*. 71 (2), p. 64-71.

Reinartz, Werner J. & Kumar, V. (2000). On the profitability of long-life customers in a non-contractual setting: An empirical investigation and implications for marketing. *Journal of Marketing*. 64(4), p. 17-35.

- Reinartz, Werner J. & Kumar, V. (2002). The mismanagement of customer loyalty. *Harvard Business Review*. 80(7), p. 86.
- Reinartz, Werner J., & Kumar, V. (2003). The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration. *Journal of Marketing*. 67(1), p. 77–99.
- Ribeiro, Solange. (n.d.). *Geração Marketing. Are you ready*. Edições IPAM.
- Restaurante Bica do Sapato. Recuperado em 12 Agosto, 2012, do <http://www.bicadosapato.com>
- Restaurante Casa da Comida. Recuperado em 18 Junho, 2012, do <http://www.casadacomida.pt>
- Restaurante José Avilez. Recuperado em 11 Outubro, 2012, do, <http://www.joseavilez.net>
- Restaurante *Eleven*. Recuperado em 13 Junho, 2012, do <http://www.restauranteeleven.com>
- Restaurante Feitoria. Recuperado em 13 Outubro, 2012, do <http://www.restaurantefeitoria.com>
- Restaurante Tavares. Recuperado a 13 Outubro, 2012, do <http://www.restaurantetavares.net>
- Restaurante Tribeca. Recuperado em 21 Abril; 8 Junho; 29 Setembro; 2012, do <http://www.tribeca-restaurante.com>
- Rocha, T. & Veloso, A. (1999). *A Hora da Recompensa*. São Paulo. Cobra.
- Rothschild, M. L. & Gaidis, W. C. (1981). Behavioral Learning Theory: Its relevance to marketing and promotion. *Journal of Marketing*. Vol. 45, p. 70-78.
- Rust, R.T.; Zahorik, A.J. (1993). Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of Retailing*, 69, p. 145–156.
- Saias, Luís (2007). *Marketing de Serviços: Qualidade e Fidelização de Clientes*. Universidade Católica Editora. Lisboa.
- Sarmiento, Manuela. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita, e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertação de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Universidade Lusíada Editora. Lisboa. 2ª Edição.
- Schultz, D. E., & Bailey, S. (2000). Developing a total customer marketing program. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*. 8(4), p. 303–313.
- Shapiro, Carl & Vivian, Hal R. (2000). *Information rules*. Boston: Massachusetts Harvard Business School Press.

Sivadass, E. & Baker-Prewitt, J. L. (2000). An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction, and store loyalty. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 28(2), p. 73–82.

Sousa, J. (2006). *Benefícios Operacionais e Estratégicos das Iniciativas de CRM na Banca de Retalho Portuguesa: a Importância da Gestão de Topo, das Competências do Conhecimento e das Competências Tecnológicas*. Mestrado em Gestão. Apresentado no Instituto Superior de Economia e Gestão. Universidade Técnica de Lisboa.

Stefanelli, et al (2004). *Marketing para restaurantes para proprietários e gerentes*. Mem Martins. Edições Cetop.

The Worlds 50 Best Restaurants. Recuperado em 13 Junho, 2012, do <http://www.theworlds50best.com>

Tripadvisor. Recuperado em 8 Setembro, 2012, do <http://www.tripadvisor.com>

Turismo de Portugal. Recuperado em 14 Maio, 2012, do <http://www.turismodeportugal.pt>

Urbanskiene, R.; Zostautiene, D.; Chreptaviciene, V. (2008). *The Model of Creation of Customer Relationship Management (CRM) System*. The Economic Conditions of Enterprise Functioning. 3, 58, p. 51-59.

Vavra, T. G. (1996). *Marketing de Relacionamento (After marketing)*. São Paulo. Atlas. 1ª Edição.

Vieira, José Manuel Carvalho (2000). *Inovação e marketing de serviços*. Lisboa. Editorial Verbo.

Vilares, M. J. & Coelho, P.S. (2005). *Satisfação e Lealdade do Cliente – Metodologias de Avaliação, Gestão e Análise*. Escolar Editora.

Walker, John R. & Lundberg, Donald E. (2003). *O restaurante: conceito e operação*. Tradução de Sônia Kahl. Porto Alegre. Bookman. 3ª Edição.

Winer, R. (2001). A Framework for Customer Relationship Management.. *California Management Review*. 43 (4), p. 89-105.

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

Yi, Youjae & Jeon, Hoseong (2003). Effects of loyalty programs on value perception, program loyalty, and brand loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 31(3), p. 229.

Yin, R. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Inc. California. 3rd Edition.

Yin, R. (1994), *Case Study Research – Design and Methods*, Sage Publication, Newbury Park. 2nd Edition.

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*. North-Holland 33; p. 475-489.

ANEXOS

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

Anexo 1 – Menu do Restaurante Tribeca



TRIBECA
RESTAURANTE · BRASSERIE

APERITIVOS

ESPUMANTE CAMPOLARGO BRUTO
KIR ROYAL
PORTO PINK (PORTO KROFT ROSÉ COM GELO)
PORTO BRANCO SECO, FERREIRA/TAYLOR'S
MORANGUITO (VODKA, BAILEYS, RUM E GELO MOÍDO)
MOJITO
PIÑA COLADA
CAIPIRINHA / CAIPIROSKA
GIN TÓNICO / DRY MARTINI
MARTINI BIANCO/ROSSO

ENTRADAS

PEIXINHOS DA HORTA
com dip de cebola e mostarda
SOPA DE NAVALHEIRA EM CROSTA FOLHADA
TAÇA DE CAMARÃO
com alface, manga e molho Tribeca
PASTÉIS DE MASSA TENRA DE CAÇA

FOIE GRAS
com chutney de maçã e brioche
MORCELA DAS BEIRAS GRELHADA
com chutney de maçã e pera
SALADA MEDITERRÂNIC
alfaca, tomate seco, azeitonas, pinhões, parmesão e vinagreta

MARISCO

SAPATEIRA RECHEADA
CAMARÃO DE MOÇAMBIQUE AL AJILLO
AMÊIJOAS À BULHÃO PATO
CAMARÃO TIGRE DE MOÇAMBIQUE (KG)
com manteiga de ervas, vodka e pimento de Espelette
OSTRAS (unidade)
CAMARÃO DE MOÇAMBIQUE COZIDO - 20/30 (KG)
SAPATEIRA COZIDA (KG)

LAGOSTA NACIONAL

LAGOSTA GRELHADA (KG)
com pimento de Espelette e arroz de jasmim e lima
LAGOSTA COZIDA (KG)
com molho Tribeca

PEIXE

PEIXE DO DIA ASSADO NO FORNO À PORTUGUESA (35 MIN.)
com batatinhas e salada
FILETES DE PESCADA DO ANZOL E ARROZ DE BERBIGÃO
com molho tártaro
LINGUADO AU MEUNIER
com puré de batata trufado
BACALHAU À BRÁS
com tapenade e pimento de piquilha
PEIXE EM CROSTA DE PÃO (35 MIN.)
com legumes salteados, molho virgem e a crosta estaladiça do pão
EMPADA DE MARISCO E MOLHO DE CRUSTÁCEOS
de lagosta, santola e camarão com arroz de jasmim e lima
PEIXE DO DIA GRELHADO
segundo o mercado, com molho virgem, batatinhas e legumes

MASSAS

LINGUINE ALLE VONGOLE
com amêijoas, azeite virgem extra e vinho branco
SPAGHETTI ALLA BOLOGNESE
FARFALLE COM LEGUMES E QUEIJO DE CABRA
com tomate, ervas aromáticas e legumes variados

LAGOSTA NACIONAL

ARROZ DE LAGOSTA (KG) (45 MIN.)
LAGOSTA SUADA (KG) (45 MIN.)
com arroz de jasmim e lima

CARNE

PERNIL DE PORCO COM MOLHO DE MOSTARDA
tostado, com molho de mostarda à antiga e batatas fritas
GALO DO CAMPO EM VINHO TINTO DA ESTREMADURA
com cebolinhas, cogumelos e puré de batata trufado
POSTA DE NOVILHO DA ARGENTINA GRELHADA
com molho béarnaise e gratin de batata
EMPADA DE FAISÃO E PERDIZ (OUT. - ABRIL)
com esparregado e pera em vinho tinto
BIFE À TRIBECA (VAZIA / LOMBO)
molho de natas, inspirado no bife à Murrere, com batatas fritas
BIFE COM PIMENTA VERDE (VAZIA / LOMBO)
com batatas fritas
BITOQUE À PORTUGUESA COM PRESUNTO

ACOMPANHAMENTOS EXTRA

“GRATIN” DE BATATA
ESPARREGADO DE ESPINAFRES/LEGUMES
OVO ESTRELADO
SALADA
ARROZ / BATATA FRITA OU COZIDA

MENU PARA CRIANÇAS

PRATO + 1 BEBIDA + GELADO

COUVERT: PÃO E MANTEIGA

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

Anexo 2 – Menu do Restaurante Tribeca

TRIBECA®

RESTAURANTE · BRASSERIE

SOBREMESAS

LEITE CREME QUEIMADO COM AÇÚCAR DE CANA

PAPOS DE ANJO

doce de ovos tradicional, servido com molho de framboesas

CHEESECAKE DE LIMÃO E MANGA

com molho de maracujá

A NOSSA TENTAÇÃO

TARTE TATIN DE MAÇÃ

*servida quente com gelado de macadâmia **

MOUSSE DE CHOCOLATE

com crocante de caramelo e sésamo

PÊRA ROCHA EM VINHO TINTO DA ESTREMADURA (OUT. - ABRIL)

com gelado de canela

COULANT DE CHOCOLATE

*servido quente com gelado de baunilha, lima e crocante de maçã **

DUO DE GELADOS HÅA GEN-DAZS

duas bolas de gelado, com molho de framboesas

SORVETE DE LIMÃO* COM VODKA STOLICHNAYA

FRUTA FRESCA MISTA

MANGA DO BRASIL *(avião)*

** Gelado Haagen-Dazs*

QUEIJO

QUEIJO DA SERRA DA ESTRELA, SÃO GIÃO, D.O.P.

servido com geleia de pimento de Espelette

SERVIDO COM UM COPO DE VINHO DO PORTO, NIEPOORT, LBV, 2005

SELECÇÃO DE VINHOS PARA ACOMPANHAR

A COPO

VINHO DO PORTO, SANDEMAN, RUBY

VINHO DO PORTO, TAYLOR'S, TAWNY, 10 ANOS

MOSCATEL DE SETÚBAL, BACALHOA, 1999

VALE D'ALGARES, COLHEITA TARDIA, VIOGNIER, RIBATEJO, 2007

PARA MAIS OPÇÕES CONSULTE A NOSSA CARTA DE VINHOS DO PORTO E DE OUTRAS BEBIDAS

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

APÊNDICES

Esta página foi propositadamente deixada em branco.



Trabalho de Projeto

Fidelização de Clientes no Restaurante Tribeca

Aplicado a associações de restauração e similares

Ana Monteiro

Mestrado Marketing e Promoção Turística - 2ª Edição

2012

Agradeço a sua colaboração na resposta às questões que se seguem integradas no âmbito do projeto de fidelização de clientes no restaurante Tribeca, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

- 1. Atender os diversos pedidos dos clientes de restaurantes poderá ser um bom caminho para os fidelizar? Comente.**
- 2. Que tipo de apoio é dado ao associado na implementação de um programa de fidelização?**
- 3. Que requisitos consideram necessários para um restaurante colocar em prática medidas para fidelizar clientes?**
- 4. Considera que os custos associados à implementação de um programa de fidelização justificam o proveito que se poderá alcançar?**
- 5. Que ações podem ser desenvolvidas em conjunto com os restaurantes para atrair clientes?**

Nome:

Género:

Idade:

Profissão:

Habilitações Académicas:

Local:

Data:

Hora da Entrevista:

Obrigado pelo seu contributo.

Apêndice 2 - Entrevista realizada associação da hotelaria, restauração e similares de Portugal



Trabalho de Projeto

Fidelização de Clientes no Restaurante Tribeca

Aplicado a associações de restauração e similares

Ana Monteiro

Mestrado Marketing e Promoção Turística - 2ª Edição

2012

Agradeço a sua colaboração na resposta às questões que se seguem integradas no âmbito do projeto de fidelização de clientes no restaurante Tribeca, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

1. Atender os diversos pedidos dos clientes de restaurantes poderá ser um bom caminho para os fidelizar? Comente.

Sim, atendendo que estamos numa conjuntura de crise e que o poder de compra tem vindo a diminuir e tendo em conta que a restauração está no topo da lista de despesas a cortar, os restaurantes têm de arranjar forma e meios de manter e fidelizar os seus clientes.

2. Que tipo de apoio é dado ao associado na implementação de um programa de fidelização?

Recomendamos uma série de parceiros que podem ajudar o associado (Balcão Único Empresarial - BUE) que sugerem a criação de programas de fidelização e *softwares* para cada estabelecimento.

3. Que requisitos consideram necessários para um restaurante colocar em prática medidas para fidelizar clientes?

A qualidade e prestação de serviço.

4. Considera que os custos associados à implementação de um programa de fidelização justificam o proveito que se poderá alcançar?

Depende, se estiver associado a uma boa campanha de marketing sim, mas tem de existir qualidade do serviço.

5. Que ações podem ser desenvolvidas em conjunto com os restaurantes para atrair clientes?

Face à conjuntura que estamos a viver e aos custos de contexto (eletricidade, gás, aumento do iva) é fundamental manter o primado de que a qualidade da restauração portuguesa é impar em todo o mundo. Portugal é um destino turístico seguro e atrativo e a primeira recordação de quem nos visita é a restauração. As ações passam por combater os custos de contexto e divulgar a qualidade da nossa gastronomia.

Nome: Dr. Paulo Esteves

Género: Masculino

Idade: 35

Profissão: Responsável pela Comunicação - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal

Habilitações Académicas: Mestrado

Local: Via telefone

Data: 9/11/2012

Hora da Entrevista: 14H38

Obrigado pelo seu contributo.



Trabalho de Projeto

Fidelização de Clientes no Restaurante Tribeca

Aplicado a académicos

Ana Monteiro

Mestrado Marketing e Promoção Turística - 2ª Edição

2012

Agradeço a sua colaboração na resposta às questões que se seguem integradas no âmbito do projeto de fidelização de clientes no restaurante Tribeca, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

- 1. De que forma a implementação de um programa de fidelização pode ser um elemento chave na estratégia de um restaurante?**
- 2. Como se poderá convencer os gerentes dos restaurantes a apostar em programas de fidelização dado o aumento do iva e a atual crise económica?**
- 3. Quais os requisitos essenciais que um restaurante deve reunir para implementar um programa de fidelização de clientes?**
- 4. De que modo os custos inerentes à implementação de um programa de fidelização justificam o proveito que se poderá alcançar?**
- 5. Quais as ações mais apropriadas para fidelizar os clientes de um restaurante. Ex: cartões de clientes; descontos; lembranças; serviço personalizado; outros.**

Nome:

Género:

Idade:

Profissão:

Habilitações Académicas:

Local:

Data:

Hora da Entrevista:

Obrigado pelo seu contributo.



Trabalho de Projeto

Fidelização de Clientes no Restaurante Tribeca

Aplicado a académicos

Ana Monteiro

Mestrado Marketing e Promoção Turística - 2ª Edição

2012

Agradeço a sua colaboração na resposta às questões que se seguem integradas no âmbito do projeto de fidelização de clientes no restaurante Tribeca, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

1. De que forma a implementação de um programa de fidelização pode ser um elemento chave na estratégia de um restaurante?

A fidelização é sempre um elemento chave para a estratégia de qualquer empresa, pois só com ela existe negócio e rentabilidade no longo prazo. Contudo é importante ver que tipo de cliente se está a fidelizar. Nem todos os clientes têm a mesma rentabilidade para uma empresa. Um cliente que vai diariamente tomar apenas café será um cliente rentável e que interesse fidelizar? Contudo importa também saber qual a importância estratégica e potencial desse cliente. Isto são tudo questões que têm de ser analisadas.

2. Como se poderá convencer os gerentes dos restaurantes a apostar em programas de fidelização dado o aumento do iva e a atual crise económica?

Programas de fidelização não são só e exclusivamente benefícios financeiros, existem também os benefícios sociais e estruturais. É por este caminho que se deveria convencer os proprietários de restaurantes. Fidelizar não significa só reduzir preços e fazer promoções. Neste caso terá de ser pela parte do serviço em termos sociais e até estruturais. É óbvio que a questão do IVA é incontornável e

alguns restaurantes não poderão mesmo suportá-la no futuro e esses são sobretudo os que se baseiam numa estratégia de baixo custo. Fazer a diferença, mesmo que no mínimo pormenor é muito importante.

3. Quais os requisitos essenciais que um restaurante deve reunir para implementar um programa de fidelização de clientes?

Pelo menos qualidade de serviço e boa comida. Depois outros fatores ajudariam, como solvabilidade financeira para ajudar as empresas na implementação da estratégia necessária.

4. De que modo os custos inerentes à implementação de um programa de fidelização justificam o proveito que se poderá alcançar?

Os resultados só se justificarão se houver uma análise prévia do custo do programa e dos seus resultados em termos de valor para empresa. Isto significa fazer análise de *customer life time value*, valor estratégico e potencial. Contudo isto é sempre difícil de concretizar para uma pequena empresa.

5. Quais as ações mais apropriadas para fidelizar os clientes de um restaurante. Ex: cartões de clientes; descontos; lembranças; serviço personalizado; outros.

Os benefícios financeiros não são os que mais fidelizam, é importante encontrar a diferença no que a empresa faz e no que os concorrentes fazem e aí só cada restaurante poderá encontrar a sua diferença. Não existem receitas. Há que olhar para a concorrência e para o que o cliente valoriza.

Nome: Dra. Helena Alves

Género: Feminino

Idade: 40

Profissão: Docente

Habilitações Académicas: Doutoramento

Local: Via internet

Data: 18/10/2012

Hora da Entrevista: 17H14

Obrigado pelo seu contributo.



Trabalho de Projeto

Fidelização de Clientes no Restaurante Tribeca

Aplicado a académicos

Ana Monteiro

Mestrado Marketing e Promoção Turística - 2ª Edição

2012

Agradeço a sua colaboração na resposta às questões que se seguem integradas no âmbito do projeto de fidelização de clientes no restaurante Tribeca, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

1. De que forma a implementação de um programa de fidelização pode ser um elemento chave na estratégia de um restaurante?

É um elemento-chave no sentido em que, a prazo, é mais económico e rentável fidelizar um cliente do que o angariar e não o manter. Além disso, um cliente fidelizado é mais tolerante a falhas de serviço e variações de preço, contribui com mais *feedback* e sugestões, e passa a palavra com mais frequência.

2. Como se poderá convencer os gerentes dos restaurantes a apostar em programas de fidelização dado o aumento do iva e a atual crise económica?

Esclarecendo-os sobre as vantagens de fidelizar os clientes, referidas no ponto anterior. Informando-os que o custo desses programas não tem de ser necessariamente elevado. Explicando-lhes que, perante a adversidade, é preciso lutar mais e não menos. Mostrando-lhes exemplos positivos de concorrentes que o fizeram com sucesso. Oferecendo-lhes garantias de satisfação (ou devolução).

3. No seu entender quais os requisitos essenciais que um restaurante deve reunir para implementar um programa de fidelização de clientes?

Deve ter um sistema de registo dos dados dos clientes e das transações efetuadas, com o necessário suporte tecnológico, de pessoas e de processos.

4. De que modo os custos inerentes à implementação de um programa de fidelização justificam o proveito que se poderá alcançar?

Mostrando ao cliente o cálculo previsionial do programa de fidelização, designadamente do *LTV (Life Time Value)* dos clientes.

5. Quais as ações mais apropriadas para fidelizar os clientes de um restaurante. Ex: cartões de clientes; descontos; lembranças; serviço personalizado; outros.

Desde logo, garantir uma elevada confiança e satisfação, de base emocional e racional. Depois, diferenciando a oferta e a sua comunicação. Ainda, reforçando o compromisso e o envolvimento dos clientes com o restaurante. Finalmente, partilhando vantagens (p.e. um cartão de pontos com contrapartidas, numerado, com ou sem banda magnética).

Nome: Dr. José Nascimento

Género: Masculino

Idade: 56

Profissão: Docente

Habilitações Académicas: Doutoramento

Local: Via Internet

Data: 21/11/2012

Hora da Entrevista: 13H22

Obrigado pelo seu contributo.



Trabalho de Projeto

Fidelização de Clientes no Restaurante Tribeca

Aplicado a académicos

Ana Monteiro

Mestrado Marketing e Promoção Turística - 2ª Edição

2012

Agradeço a sua colaboração na resposta às questões que se seguem integradas no âmbito do projeto de fidelização de clientes no restaurante Tribeca, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

1. De que forma a implementação de um programa de fidelização pode ser um elemento chave na estratégia de um restaurante?

O caminho para desenvolver uma boa estratégia de marketing passa por identificar os clientes mais fiéis e estabelecer uma relação sólida com eles. Trata-se de um modo bastante eficiente para solidificar a marca do produto ou serviço.

2. Como se poderá convencer os gerentes dos restaurantes a apostar em programas de fidelização dado o aumento do iva e a atual crise económica?

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 da restauração.

3. No seu entender quais os requisitos essenciais que um restaurante deve reunir para implementar um programa de fidelização de clientes?

O aspeto mais importante de uma estratégia de fidelização 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.

4. De que modo os custos inerentes à implementação de um programa de fidelização justificam o proveito que se poderá alcançar?

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.

5. Quais as ações mais apropriadas para fidelizar os clientes de um restaurante. Ex: cartões de clientes; descontos; lembranças; serviço personalizado; outros.

Conquistar o cliente pelo preço é uma estratégia perigosa, porque este dificilmente aceitará pagar mais. A melhor alternativa é mostrar que se oferece mais do que a concorrência pelo mesmo, agregando valor ao produto ou serviço.

- Por exemplo, no caso de restaurante (como é o caso), uma ação apropriada é organizar uma degustação de vinho num dia de menor movimento para dar mais atenção aos convidados especiais. O vinho que mais agrada ao cliente poderá ser registrado para que seja oferecido nas suas próximas refeições.

- Criar uma conta no *Twitter* e uma página no *Facebook*. São canais importantes para enviar notícias sobre o negócio e acompanhar os comentários que os clientes farão espontaneamente. Permitir sempre que o cliente possa registar 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 registar 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.

Nome: Dr. João Paulo Jorge

Género: Masculino

Idade: 48

Profissão: Docente Ensino Superior

Habilitações Académicas: Doutoramento em Marketing e Comércio Internacional

Local: Via Internet

Data: 21/11/2012

Hora da Entrevista: 16H41

Obrigado pelo seu contributo.

Esta página foi propositadamente deixada em branco.



Trabalho de Projeto

Fidelização de Clientes no Restaurante Tribeca

Aplicado a académicos

Ana Monteiro

Mestrado Marketing e Promoção Turística - 2ª Edição

2012

Agradeço a sua colaboração na resposta às questões que se seguem integradas no âmbito do projeto de fidelização de clientes no restaurante Tribeca, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

1. De que forma a implementação de um programa de fidelização pode ser um elemento chave na estratégia de um restaurante?

Não percebo bem a pergunta. Acho que a fidelização pode ser um elemento-chave na estratégia de um restaurante, mas que essa fidelização virá dificilmente da implementação de um programa, pela própria natureza do negócio (mas como não foi explicado o que quer dizer “restaurante”, estou aqui a admitir “restaurante” em certos contextos: uma casa única, não há rede, numa localização com concorrência, etc.; se falarmos de *fast food* há outros elementos a ter em conta). É preciso que o programa tenha valor acrescentado para além do desconto – isto se quer ser um elemento-chave.

2. Como se poderá convencer os gerentes dos restaurantes a apostar em programas de fidelização dado o aumento do iva e a atual crise económica?

Depende do que estamos a falar, mais uma vez. “Programa de fidelização” pode ser muita coisa. Neste momento, estou pessoalmente inscrito num programa de um restaurante de Peniche que me dá pontos conforme os meus gastos, podendo ter a opção de os abater quando quiser; acessoriamente recebo a *newsletter* do

restaurante com promoções e eventos. Porém ando pouco fiel. Mas há um pequeno restaurante em Peniche que tem sempre o mesmo *menu* e está sempre cheio. Boa relação qualidade-preço, serviço atencioso e por vezes não se paga o café ou uma das bebidas. Não é programa de fidelização mas é fidelização sem programa.

3. Quais os requisitos essenciais que um restaurante deve reunir para implementar um programa de fidelização de clientes?

Clareza nos objetivos; conhecimento das razões que levam os clientes ao restaurante e do desvio entre essas razões e aquelas desejadas pelo seu dono; disponibilidade financeira; disponibilidade dos colaboradores.

4. De que modo os custos inerentes à implementação de um programa de fidelização justificam o proveito que se poderá alcançar?

Se o programa for de encontro àquilo que motiva os clientes a ir ao restaurante, em princípio deverá ter proveito. Esse proveito será multiplicado se para além de fidelizar os clientes que conhecem o estabelecimento for possível “usá-los” para divulgar o restaurante a outros.

5. Quais as ações mais apropriadas para fidelizar os clientes de um restaurante. Ex: cartões de clientes; descontos; lembranças; serviço personalizado; outros.

É impossível responder a esta pergunta, cada um dos exemplos apontados pode ser a melhor ou a pior estratégia dependendo do tipo e contexto do restaurante. Até o serviço personalizado pode ser má ideia se estivermos a falar de um McDonald’s, por exemplo.

Nome: Dr. Paulo Lourenço

Género: Masculino

Idade: 39 Anos

Profissão: Docente Ensino Superior

Habilitações Académicas: Doutoramento

Local: Via Internet

Data: 22/11/2012

Hora da Entrevista: 12H39

Obrigado pelo seu contributo



Trabalho de Projeto

Fidelização de Clientes no Restaurante Tribeca

Aplicado a académicos

Ana Monteiro

Mestrado Marketing e Promoção Turística - 2ª Edição

2012

Agradeço a sua colaboração na resposta às questões que se seguem integradas no âmbito do projeto de fidelização de clientes no restaurante Tribeca, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

1. De que forma a implementação de um programa de fidelização pode ser um elemento chave na estratégia de um restaurante?

Num restaurante de classe média alta não me parece muito relevante. No entanto sem conhecer com mais pormenor o restaurante não me parece apropriado especular mais.

2. Como se poderá convencer os gerentes dos restaurantes a apostar em programas de fidelização dado o aumento do iva e a atual crise económica?

Apresentando-lhes uma opção cujos benefícios superem os custos.

3. No seu entender quais os requisitos essenciais que um restaurante deve reunir para implementar um programa de fidelização de clientes?

Nenhum em particular. Apenas vontade, imaginação e um bom conhecimento do mercado, do comportamento do consumidor e dos seus clientes atuais e potenciais.

4. De que modo os custos inerentes à implementação de um programa de fidelização justificam o proveito que se poderá alcançar?

Não percebeu a questão.

- 5. Quais as ações mais apropriadas para fidelizar os clientes de um restaurante. Ex: cartões de clientes; descontos; lembranças; serviço personalizado; outros.**

Depende sempre do posicionamento do restaurante e das características dos seus clientes. Não há uma resposta única.

Nome: Dr. Paulo Duarte

Género: Masculino

Idade: 41Anos

Profissão: Docente Ensino Superior

Habilitações Académicas: Doutoramento

Local: Via Internet

Data: 26/11/2012

Hora da Entrevista: 15H30

Obrigado pelo seu contributo.



Trabalho de Projeto

Fidelização de Clientes no Restaurante Tribeca

Aplicado a académicos

Ana Monteiro

Mestrado Marketing e Promoção Turística - 2ª Edição

2012

Agradeço a sua colaboração na resposta às questões que se seguem integradas no âmbito do projeto de fidelização de clientes no restaurante Tribeca, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

1. De que forma a implementação de um programa de fidelização pode ser um elemento chave na estratégia de um restaurante?

Seguramente irá permitir a criação e consolidação de uma carteira de clientes, o que constitui uma base de trabalho fundamental em épocas de crise, por exemplo. Tendo em consideração a necessidade de desenvolver estratégias de comunicação eficazes e de baixo custo, o conhecimento prévio dos clientes permitirá um direcionamento mais ajustado dos esforços.

2. Como se poderá convencer os gerentes dos restaurantes a apostar em programas de fidelização dado o aumento do iva e a atual crise económica?

O aumento do iva é uma realidade dissociada da existência de programas de fidelização. Independentemente da aposta nestes programas, o iva terá mesmo que acompanhar as tendências evolutivas preconizadas pelo Governo. Cabe aos responsáveis perceberem a importância de programas que, embora com custos associados, no médio prazo possibilitarão constituir uma base de trabalho. Estes clientes fidelizados asseguram o rendimento diário necessário ao funcionamento do espaço e, uma vez satisfeitos, contribuem igualmente na divulgação de um

espaço com qualidade, tanto no que concerne ao espaço físico, mas também e sobretudo ao atendimento e serviço.

3. Quais os requisitos essenciais que um restaurante deve reunir para implementar um programa de fidelização de clientes?

Um restaurante deve sobretudo conhecer o seu cliente. Não faz qualquer sentido elaborar a melhor estratégia do mundo se a mesma estiver desajustada ao público-alvo. A título meramente exemplificativo, se os clientes de um restaurante consumirem essencialmente comida tradicional portuguesa, uma aposta na comida gourmet será muito desajustada. Assim sendo, o primeiro passo assenta no conhecimento profundo do cliente (perfil, hábitos de consumo, preferências, orçamento disponível...). Posteriormente deverá questionar-se esse mesmo cliente para auscultar o seu grau de receptividade perante este desafio. Do ponto de vista operacional e prático, importa que o acompanhamento e a monitorização da satisfação sejam realizados diariamente, a fim de resolver eventuais desajustes atempadamente.

4. De que modo os custos inerentes à implementação de um programa de fidelização justificam o proveito que se poderá alcançar?

O conceito de custo é muito subjetivo. Falamos exclusivamente de custos financeiros? É certo que estas estratégias carecem de custos, mais não seja do papel que se gasta na divulgação das intenções! Todavia, impera que um programa de fidelização seja implementado de forma gradual. Numa fase inicial, o mais importante é a estruturação da ideia com um plano de negócios subjacente. Nesse plano de negócios é recomendável que se desenhem 3 cenários – o realista, o pessimista e o otimista – cujas variáveis possam ser moldadas e ajustadas em função dos resultados pretendidos. De seguida, é fundamental que o cliente conheça esse programa de fidelização, pois caso contrário todos os esforços terão sido em vão. Se a conjugação destas duas etapas for bem-sucedida, depressa os custos inerentes irão justificar o proveito alcançado.

5. Quais as ações mais apropriadas para fidelizar os clientes de um restaurante. Ex: cartões de clientes; descontos; lembranças; serviço personalizado; outros.

A principal ação é sempre o CRM – *Customer Relationship Management*, aquela ferramenta frequentemente negligenciada pelo “típico” empresário que coloca

um enfoque na rendibilidade do negócio e descarta o motor que o faz funcionar. O cliente tem sempre que se sentir especial num restaurante, bem recebido, como se estivesse em casa e de alguma forma não queira sair de lá. Esse apego pode justificar-se pela qualidade da comida, pela simpatia dos empregados, pelo conforto do espaço – porque não a combinação de todos os pilares? Uma vez conseguido este produto “ideal”, então podemos pensar em estratégias de fidelização. É que estamos mesmo a falar de um processo que obriga a um estádio e comportamentos prévios! Eu não posso fidelizar quem nunca experimentou o meu restaurante ou quem, tendo experimentado, não registre uma experiência positiva.

Admitindo que todas as condições estão reunidas, então impera definir qual a melhor estratégia a implementar. A mais comum é a do cartão de cliente, numa lógica de conversão numa refeição como prémio pela frequência. Funcionará bem se o cliente tiver mais opções à escolha, pois se apenas existir um estabelecimento de restauração, então a escolha está implicitamente feita e não carece de fidelização. Para o cliente que se encontra nesta situação, creio que o enfoque deverá ser realizado essencialmente no serviço personalizado, numa lógica de captação de mais clientes por recomendação direta.

A par das propostas avançadas, tomo a liberdade de sugerir descontos personalizados, associados aos hábitos de consumo de cada cliente (oferta pontual de um produto que habitualmente consuma); campanha promocional no dia do aniversário do cliente (um convite a almoçar no seu aniversário no restaurante habitual, que lhe oferece o vinho); constituição de um painel de degustação de novos pratos a introduzir no restaurante e do qual constem os “melhores” clientes, participando na construção de um restaurante “de todos”... Acima de tudo, o cliente tem que se sentir especial, pois qualquer vínculo imposto jamais acabará em fidelização.

Nome: Dra. Ana Catarina Guedes Afonso Alcântara

Idade: 31

Profissão: Professora Assistente

Habilitações Académicas: Mestrado (Doutoramento em curso)

Local: Peniche

Data: 01/12/ 2012

Hora da Entrevista: 17H30

Obrigado pelo seu contributo.



Trabalho de Projeto

Fidelização de Clientes no Restaurante Tribeca

Aplicado a clientes

Ana Monteiro

Mestrado Marketing e Promoção Turística - 2ª Edição

2012

Agradeço a sua colaboração na resposta às questões que se seguem integradas no âmbito do projeto de fidelização de clientes no restaurante Tribeca, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

- 1. O que valoriza mais quando vai ao restaurante, um bom ambiente, um bom serviço ou uma boa comida? Comente.**
- 2. Devem de existir medidas de incentivo que façam frequentar o restaurante mais vezes? De que género?**
- 3. Considera mais vantajoso investir em novos clientes ou fomentar a relação com os clientes habituais. Porquê?**
- 4. Que tipo de situações fariam com que deixasse de frequentar o restaurante?**
- 5. O que acha que devia ser alterado no Tribeca? Porquê?**

Nome:

Género:

Idade:

Profissão:

Habilitações Académicas:

Local:

Data:

Hora da Entrevista:

Obrigado pelo seu contributo.



Trabalho de Projeto

Fidelização de Clientes no Restaurante Tribeca

Aplicado a clientes

Ana Monteiro

Mestrado Marketing e Promoção Turística -2ª Edição

2012

Agradeço a sua colaboração na resposta às questões que se seguem integradas no âmbito do projeto de fidelização de clientes no restaurante Tribeca, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

- 1. O que valoriza mais quando vai ao restaurante, um bom ambiente, um bom serviço ou uma boa comida? Comente.**

Boa comida e bom ambiente.

- 2. Devem de existir medidas de incentivo que façam frequentar o restaurante mais vezes? De que género?**

Sim. Oferta do café ou digestivo no fim da refeição.

- 3. Os lucros obtidos com a manutenção de clientes podem ser superiores face aos gastos em promoção para atrair novos clientes? Como?**

Superiores. Porque um cliente fidelizado vai ao restaurante vai várias vezes e um cliente novo poderá lá ir apenas uma vez.

- 4. Que tipo de situações fariam com que deixasse de frequentar o restaurante?**

Mudança radical da ementa; aumento exagerado de preços; ou perda de qualidade.

5. O que acha que devia ser alterado no restaurante? Porquê?

Algo no espaço pois tem pouca iluminação.

Nome: Sra. Cristiana Silva

Género: Feminino

Idade: 24

Profissão: Rececionista

Habilitações Académicas: Licenciatura

Local: Restaurante Tribeca

Data: 07/07/2012

Hora da Entrevista: 22H00

Obrigado pelo seu contributo.



Trabalho de Projeto

Fidelização de Clientes no Restaurante Tribeca

Aplicado a clientes

Ana Monteiro

Mestrado Marketing e Promoção Turística - 2ª Edição

2012

Agradeço a sua colaboração na resposta às questões que se seguem integradas no âmbito do projeto de fidelização de clientes no restaurante Tribeca, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

- 1. O que valoriza mais quando vai ao restaurante, um bom ambiente, um bom serviço ou uma boa comida? Comente.**

Um bom serviço que inclua a qualidade da comida.

- 2. Devem de existir medidas de incentivo que façam frequentar o restaurante mais vezes? De que género?**

Não se justifica pois se o serviço for bom esse é o meu incentivo.

- 3. Os lucros obtidos com a manutenção de clientes podem ser superiores face aos gastos em promoção para atrair novos clientes? Como?**

Superiores porque ao manter os clientes habituais não se gasta tanto em marketing como para atrair novos clientes, além disso os clientes habituais ajudam a promover o restaurante através do *word of mouth*.

- 4. Que tipo de situações fariam com que deixasse de frequentar o restaurante Tribeca?**

Mau atendimento e má qualidade na comida.

5. O que acha que devia ser alterado no restaurante?

Atendimento devia ser mais personalizado e profissional.

Nome: Sr. Carlos Vieira

Género: Masculino

Idade: 55 anos

Profissão: Auditor

Habilitações Académicas: Licenciatura

Local: Restaurante Tribeca

Data: 13/6/2012

Hora da Entrevista: 15H00

Obrigado pelo seu contributo.



Project

LOYALTY CLIENT'S IN TRIBECA RESTAURANT

Apply to clients

Ana Monteiro

Mestrado Marketing e Promoção Turística – 2nd Edition

2012

I appreciate your collaboration replying to the following questions concerning the loyalty client's project applied to Tribeca restaurant.

- 1. What do you value the most when going to a restaurant, a good ambiance, a good service or a good food? Comments.**

A comida, o serviço e o ambiente, pois são fatores que fazem querer repetir a experiência.

- 2. Do you believe that the restaurant should have incentive measures to make you come more often to the restaurant? What kind?**

O que me fará voltar ao restaurante é a comida e o serviço e não os incentivos que possam existir, porém a oferta de uma garrafa de vinho fica sem bem.

- 3. The benefits obtained keeping repeated clients can be superior comparing with marketing cost's to conquer new clients? How?**

Superiores pois assim não terão de gastar tanto dinheiro com ações de marketing se mantiverem os clientes frequentes.

4. What kind of situations would make you not coming to the restaurant again?

Diminuição da qualidade da comida e um local demasiado frequentado por turistas.

5. What do you believe that should been changed in the restaurant?

Nada, pois falam inglês, tem bom ambiente, está bem decorado e localizado.

Name: Mr. Robin Anthony Coop

Gender: Male

Age: 63

Profession: Retired

Academic Studies: Bachelor

Location: Tribeca Restaurant

Date: 24/7/2012

Interview Time: 14H30

Thanks for your contribution.



Trabalho de Projeto

Fidelização de Clientes no Restaurante Tribeca

Aplicado a clientes

Ana Monteiro

Mestrado Marketing e Promoção Turística - 2ª Edição

2012

Agradeço a sua colaboração na resposta às questões que se seguem integradas no âmbito do projeto de fidelização de clientes no restaurante Tribeca, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

- 1. O que valoriza mais quando vai ao restaurante, um bom ambiente, um bom serviço ou uma boa comida? Comente.**

Uma boa comida.

- 2. Devem de existir medidas de incentivo que façam frequentar o restaurante mais vezes? De que género?**

Devem existir medidas de incentivo como descontos e cartões de fidelização.

- 3. Os lucros obtidos com a manutenção de clientes podem ser superiores face aos gastos em promoção para atrair novos clientes? Como?**

Atrair novos clientes é sempre mais caro de que manter novos.

- 4. Que tipo de situações fariam com que deixasse de frequentar o restaurante?**

Uma intoxicação alimentar.

- 5. O que acha que devia ser alterado no Tribeca? Porquê?**

Falta acesso para deficientes.

Nome: Sra. Christina Carvalho

Género: Feminino

Idade: 32

Profissão: Agente de Reservas

Habilitações Académicas: Licenciatura

Local: Restaurante Tribeca

Data: 22/05/2012

Hora da Entrevista: 14H00

Obrigado pelo seu contributo.



Trabalho de Projeto

Fidelização de Clientes no Restaurante Tribeca

Aplicado a clientes

Ana Monteiro

Mestrado Marketing e Promoção Turística - 2ª Edição

2012

Agradeço a sua colaboração na resposta às questões que se seguem integradas no âmbito do projeto de fidelização de clientes no restaurante Tribeca, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

- 1. O que valoriza mais quando vai ao restaurante, um bom ambiente, um bom serviço ou uma boa comida? Comente.**

Boa comida e bom serviço.

- 2. Devem de existir medidas de incentivo que façam frequentar o restaurante mais vezes? De que género?**

Sim. Vales de desconto ou oferta de bebidas.

- 3. Os lucros obtidos com a manutenção de clientes podem ser superiores face aos gastos em promoção para atrair novos clientes? Como?**

Podem ser superiores porque não se gasta tanto com os clientes habituais e para atrair novos tem de se investir mais

- 4. Que tipo de situações fariam com que deixasse de frequentar o restaurante?**

Diminuição da qualidade e intoxicação alimentar.

- 5. O que acha que devia ser alterado no Tribeca? Porquê?**

Nada, pois gosto de tudo.

Nome: Sra. Catarina Silva

Género: Feminino

Idade: 27

Profissão: Agente de Reservas

Habilitações Académicas: Licenciatura

Local: Restaurante Tribeca

Data: 3/08/2012

Hora da Entrevista: 21H30

Obrigado pelo seu contributo.



Trabalho de Projeto

Fidelização de Clientes no Restaurante Tribeca

Aplicado a clientes

Ana Monteiro

Mestrado Marketing e Promoção Turística - 2ª Edição

2012

Agradeço a sua colaboração na resposta às questões que se seguem integradas no âmbito do projeto de fidelização de clientes no restaurante Tribeca, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

- 1. O que valoriza mais quando vai ao restaurante, um bom ambiente, um bom serviço ou uma boa comida? Comente.**

Valorizo um bom serviço, uma boa comida e um bom ambiente.

- 2. Devem de existir medidas de incentivo que façam frequentar o restaurante mais vezes? De que género?**

Concordo com as medidas de incentivo, mas acho que o que fazem já é suficiente, nomeadamente, mandar *e-mailings* com o menu de almoço semanal ou com a divulgação de eventos musicais. Por outro lado podiam apostar numa boa carta de vinhos a copo, para escoarem vinhos que não se vendem. Fazer uma noite com promoção de determinados vinhos e convidar os clientes habituais a tomar um vinho. Contratar um enólogo para promover os vinhos que têm.

- 3. Os lucros obtidos com a manutenção de clientes podem ser superiores face aos gastos em promoção para atrair novos clientes? Como?**

Os lucros são maiores se se mantiver os clientes habituais pois estes poderão fazer publicidade grátis do restaurante que é mais eficaz que o marketing pago.

4. Que tipo de situações fariam com que deixasse de frequentar o restaurante?

Mau serviço ou falta de higiene.

5. O que acha que devia ser alterado no Tribeca? Porquê?

Substituir funcionários com má apresentação.

Nome: Sra. Rita Freitas

Idade: 34

Profissão: *Group Sales Executive*

Habilitações Académicas: Licenciatura em Comunicação Empresarial

Local: Restaurante Tribeca

Data: 30/7/2012

Hora da Entrevista: 14H30

Obrigado pelo seu contributo.



Trabalho de Projeto

Fidelização de Clientes no Restaurante Tribeca

Aplicado a clientes

Ana Monteiro

Mestrado Marketing e Promoção Turística - 2ª Edição

2012

Agradeço a sua colaboração na resposta às questões que se seguem integradas no âmbito do projeto de fidelização de clientes no restaurante Tribeca, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

1. O que valoriza mais quando vai ao restaurante, um bom ambiente, um bom serviço ou uma boa comida? Comente.

Tudo porque faz com que o cliente se sinta bem.

2. Devem de existir medidas de incentivo que façam frequentar o restaurante mais vezes? De que género?

Sim, menus mais atrativos, a nível de composição e preço.

3. Os lucros obtidos com a manutenção de clientes podem ser superiores face aos gastos em promoção para atrair novos clientes? Como?

Vai depender do objetivo do negócio, do volume e dos segmentos de clientes que se quer alcançar. Porém vale sempre a pena investir em novos clientes.

4. Que tipo de situações fariam com que deixasse de frequentar o restaurante?

Falta de higiene, mau atendimento e preços inflacionados.

5. O que acha que devia ser alterado no Tribeca? Porquê?

Apresentação de um funcionário e a sua discrição.

Nome: Sra.Mafalda Pinheiro

Género: Feminino

Idade: 35

Profissão: Supervisora de Reservas e *Revenue Manager*

Habilitações Académicas: 12º Ano

Local: Restaurante Tribeca

Data: 31/05/2012

Hora da Entrevista: 13H30

Obrigado pelo seu contributo.



Trabalho de Projeto

Fidelização de Clientes no Restaurante Tribeca

Aplicado a clientes

Ana Monteiro

Mestrado Marketing e Promoção Turística - 2ª Edição

2012

Agradeço a sua colaboração na resposta às questões que se seguem integradas no âmbito do projeto de fidelização de clientes no restaurante Tribeca, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

1. **O que valoriza mais quando vai ao restaurante, um bom ambiente, um bom serviço ou uma boa comida? Comente.**

Valorizo os três, sendo que sem dúvida a qualidade do serviço e da comida são os dois mais importantes.

2. **Devem de existir medidas de incentivo que façam frequentar o restaurante mais vezes? De que género?**

Sim, divulgação de novas ações, ex. promoções ou novas cartas.

3. **Considera mais vantajoso investir em novos clientes ou fomentar a relação com os clientes habituais. Porquê?**

É muito importante fomentar a relação com os clientes habituais, pois é normalmente a principal razão que os faz voltar, bem como manter os padrões a que estão habituados. Sendo que também se devem sempre procurar novos clientes, pois nem sempre os clientes habituais garantem o sustento financeiro de um espaço. Assim deverá existir uma preocupação com ambos.

4. **Que tipo de situações fariam com que deixasse de frequentar o restaurante?**

Mau serviço e falta de qualidade na comida.

5. **O que acha que devia ser alterado no Tribeca? Porquê?**

Julgo que mais divulgação e criar uma imagem de que é um restaurante mais acessível a clientes com menores recursos, mas que gostam de experimentar algo de qualidade, mas a um preço que podem usufruir. Considero o menu do almoço com preço especial, com uma ótima ferramenta. Se calhar em períodos mais baixos do restaurante, poderia tentar criar um incentivo para implementar jantares com um menu pré-selecionado.

Nome: Sra. Dulce Peddar

Género: Feminino

Idade: 40 Anos

Profissão: *Group Sales Executive*

Habilitações Académicas: Bacharelato Gestão Hoteleira

Local: Restaurante Tribeca

Data: 29/11/2012

Hora da Entrevista: 20H30

Obrigado pelo seu contributo.



Trabalho de Projeto

Fidelização de Clientes em Restaurantes

Aplicado a restaurantes

Ana Monteiro

Mestrado Marketing e Promoção Turística - 2ª Edição

2012

Agradeço a sua colaboração na resposta às questões que se seguem integradas no âmbito do projeto de fidelização de clientes em restaurantes, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

- 1. A concorrência entre restaurantes obriga a que muitos implementem medidas de destaque? Justifique.**
- 2. Considera que atender os pedidos especiais dos clientes pode ser um bom caminho para os conquistar? De que forma?**
- 3. Que tipo de ações costuma praticar para atrair novos clientes? E para manter os clientes habituais?**
- 4. Considera que os custos associados à implementação de medidas para fidelizar clientes justificam o proveito que se poderá alcançar?**
- 5. Já alguma vez alterou algum dos procedimentos do restaurante em função dos comentários dos seus clientes?**

Nome:

Género:

Idade:

Profissão:

Habilitações Académicas:

Local:

Data:

Hora da Entrevista:

Obrigado pelo seu contributo.



Trabalho de Projeto

Fidelização de Clientes em Restaurantes

Aplicado a restaurantes

Ana Monteiro

Mestrado Marketing e Promoção Turística - 2ª Edição

2012

Agradeço a sua colaboração na resposta às questões que se seguem integradas no âmbito do projeto de fidelização de clientes em restaurantes, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

1. A concorrência entre restaurantes obriga a que muitos implementem medidas de destaque? Comente.

Em alturas de crise temos de encontrar alternativas para divulgar o nosso produto nomeadamente arranjar transferes gratuitos para trazer e levar clientes; contatar empresas da região para desenvolver parcerias que levem à recomendação; e reduzir ligeiramente os preços.

2. Considera que atender os pedidos especiais dos clientes pode ser um bom caminho para os conquistar? De que forma?

Sim considero, esses pedidos podem estar relacionados com alteração das guarnições dos pratos ou oferecer algo a clientes frequentes.

3. Que tipo de ações costuma praticar para atrair novos clientes? E para manter os clientes habituais?

Para atrair novos clientes desenvolve ações de degustação a prováveis recomendadores e faz mais divulgação junto de parceiros hoteleiros e outras

empresas. Para manter clientes habituais muda as guarnições, muda alguns pratos do menu e responde a comentários dos clientes quando rececionados.

4. Considera que os custos associados à implementação de medidas para fidelizar clientes justificam o proveito que se poderá alcançar?

Sim, sempre que o cliente volte e recomende o restaurante a terceiros.

5. Já alguma vez alterou algum dos procedimentos do restaurante em função dos comentários dos seus clientes?

Sim. Alterações ao nível dos pratos da carta.

Nome: Sr. Norberto

Género: Masculino

Idade: 54 Anos

Profissão: Gerente do Restaurante Sabores de Itália – Caldas da Rainha

Habilitações: Bacharelato em Gestão Hoteleira - Suíça

Local: Restaurante Sabores de Itália

Data: 15/10/2012

Hora da Entrevista: 15H00

Obrigado pelo seu contributo.



Trabalho de Projeto

Fidelização de Clientes em Restaurantes

Aplicado a restaurantes

Ana Monteiro

Mestrado Marketing e Promoção Turística - 2ª Edição

2012

Agradeço a sua colaboração na resposta às questões que se seguem integradas no âmbito do projeto de fidelização de clientes em restaurantes, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

1. A concorrência entre restaurantes obriga a que muitos implementem medidas de destaque? Comente.

Concordo. Dar incentivos de 10% de redução aos clientes; ter música ao vivo no bar para levar os clientes consumir; decorações temáticas em função dos *buffets* temáticos que se organizam.

2. Considera que atender os pedidos especiais dos clientes pode ser um bom caminho para os conquistar? De que forma?

Sim. Por exemplo alterar o menu das crianças quando os pais destas fizeram comentários em relação ao menu.

3. Que tipo de ações costuma praticar para atrair novos clientes? E para manter os clientes habituais?

Para atrair novos clientes, na época baixa, vai-se até aos quartos dos clientes com a carta do restaurante para aliciar os clientes. Para manter os clientes habituais oferece-se uma garrafa de vinho da casa. Permite-se que o cliente esteja a comer uma sandes no bar mas possa ir ao *buffet* buscar uma sobremesa.

Nas refeições realizadas no quarto oferecer a taxa de serviço de entrega. Oferta de um aperitivo.

4. Considera que os custos associados à implementação de medidas para fidelizar clientes justificam o proveito que se poderá alcançar?

Sim pois é necessário investir para depois conseguir recolher os lucros com os clientes fidelizados.

5. Já alguma vez alterou algum dos procedimentos do restaurante em função de algum comentário dos seus clientes?

Sim, devido aos comentários dos clientes em relação ao *set* menu oferecido no *Half Board* no restaurante *Romy*, passou a existir uma mini carta que muda a cada dois dias para evitar a repetição. Para além disso chegámos a introduzir um determinado vinho na carta por sugestão de um cliente.

Nome: Sr. Daniel Vicente

Género: Masculino

Idade: 41 Anos

Profissão: 1º *Maître*, Equivalente a *F & B Manager*

Habilitações Académicas: 12ºano

Local: *Praia del Rey Golf & Beach Resort* – Restaurantes *Atlantic Grill* e *Romy*

Data: 5/8/2012

Hora da Entrevista: 10H30

Obrigado pelo seu contributo.



Trabalho de Projeto

Fidelização de Clientes em Restaurantes

Aplicado a restaurantes

Ana Monteiro

Mestrado Marketing e Promoção Turística - 2ª Edição

2012

Agradeço a sua colaboração na resposta às questões que se seguem integradas no âmbito do projeto de fidelização de clientes em restaurantes, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

1. A concorrência entre restaurantes obriga a que muitos implementem medidas de destaque? Justifique.

A concorrência é salutar e necessária. A única coisa que é preciso é tentar ser-se melhor que a concorrência.

2. Considera que atender os pedidos especiais dos clientes pode ser um bom caminho para os conquistar? De que forma?

Com toda a certeza que saber aceder a algumas exigências específicas de cada cliente pode ser positivo, mas tem de se saber onde parar...

3. Que tipo de ações costuma praticar para atrair novos clientes? E para manter os clientes habituais?

Assegurar um bom serviço a todos os níveis pois a boa publicidade é que passa de boca em boca.

4. Considera que os custos associados à implementação de medidas para fidelizar clientes justificam o proveito que se poderá alcançar?

Tenho a maior dificuldade em avaliar o retorno de determinadas medidas que me propõem como sendo capazes de captar clientela. É realmente um dos pontos mais difíceis de avaliar.

5. Já alguma vez alterou algum dos procedimentos do restaurante em função dos comentários dos seus clientes?

Com certeza que sim, pois só quem não houve é que não muda de opinião.

Nome: Sr. Frederico Collares Pereira

Idade: 43 Anos

Profissão: Gestor de Empresas - Restaurante Largo

Habilitações Académicas: Licenciado em gestão de empresas

Local: Lisboa

Data: 28/11/2012

Hora da Entrevista: 19H40

Obrigado pelo seu contributo.



Trabalho de Projeto

Fidelização de Clientes em Restaurantes

Aplicado a restaurantes

Ana Monteiro

Mestrado Marketing e Promoção Turística - 2ª Edição

2012

Agradeço a sua colaboração na resposta às questões que se seguem integradas no âmbito do projeto de fidelização de clientes em restaurantes, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

1. A concorrência entre restaurantes obriga a que muitos implementem medidas de destaque? Justifique.

A concorrência entre restaurantes existe e é salutar. Estarmos no mercado implica estarmos atentos a tudo que a concorrência faz e tentarmos colocarmo-nos sempre num patamar superior.

2. Considera que atender os pedidos especiais dos clientes pode ser um bom caminho para os conquistar? De que forma?

Claro que sim fazendo-os sentir que a sua opinião é importante para nós e dentro da razoabilidade, para não nos colocarmos em situações constrangedoras.

3. Que tipo de ações costuma praticar para atrair novos clientes? E para manter os clientes habituais?

Temos ações para manter e outras para fidelizar os nossos clientes, que variam de acordo com a altura do ano, do evento em si e do mercado no momento.

4. Considera que os custos associados à implementação de medidas para fidelizar clientes justificam o proveito que se poderá alcançar?

Parece-nos muito importante a fidelização dos clientes, por isso medimos sempre a relação custo/benefício.

5. Já alguma vez alterou algum dos procedimentos do restaurante em função dos comentários dos seus clientes?

Claro que sim. Desde que sejam para o bom funcionamento do mesmo.

Nome: Sra. Josefina Ferreira dos Santos Delgado

Idade: 49 Anos

Profissão: Gestora de Produto

Habilitações Académicas: 12º Ano

Local: Casino da Póvoa / Restaurante Egoísta

Data: 30/11/2012

Hora da Entrevista: 20H00

Obrigado pelo seu contributo.



Trabalho de Projeto

Fidelização de Clientes em Restaurantes

Aplicado a restaurantes

Ana Monteiro

Mestrado Marketing e Promoção Turística - 2ª Edição

2012

Agradeço a sua colaboração na resposta às questões que se seguem integradas no âmbito do projeto de fidelização de clientes em restaurantes, do Mestrado de Marketing e Promoção Turística.

1. A concorrência entre restaurantes obriga a que muitos implementem medidas de destaque? Justifique.

Sim. A renovação é uma boa forma medida de evitar a monotonia de espaço, ementa e serviço prestado. Ações de formação profissional regulares ajudam a melhorar sempre a qualidade oferecida.

2. Considera que atender os pedidos especiais dos clientes pode ser um bom caminho para os conquistar? De que forma?

Sim, pois um cliente satisfeito será um cliente conquistado, que ajuda a publicitar um restaurante.

3. Que tipo de ações costuma praticar para atrair novos clientes? E para manter os clientes habituais?

Oferecer sempre os produtos de melhor qualidade e fresca, simpatia e reconhecimento pessoalizado no cliente novo, de modo a poder tornar-se um cliente habitual.

4. Considera que os custos associados à implementação de medidas para fidelizar clientes justificam o proveito que se poderá alcançar?

Sim, pois não são necessários grandes gastos para fidelizar o cliente. A permanência e a qualidade do serviço são a melhor garantia.

5. Já alguma vez alterou algum dos procedimentos do restaurante em função dos comentários dos seus clientes?

Claro que sim. Sempre que a crítica/comentário é justificável e construtivo tentamos ir de encontro ao que consideramos uma necessidade do cliente.

Nome: Sra. Marina Pascoal Ramos

Idade: 49 Anos

Profissão: Empresária - Restaurante Furnas do Guincho

Habilitações Académicas: Curso médio/superior

Local: Cascais

Data: 10/12/2012

Hora da Entrevista: 18H00

Obrigado pelo seu contributo.